

القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين

The Participative Leadership of the Principal of Public Schools in the Governorate of Madaba and its Relationship to Institutional Excellence from the Viewpoint of the Principals Assistant and Teachers

إعداد

سمية عودة حسين الحجيج

إشراف

الأستاذ الدكتور: رياض بدري ستراك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

التفويض

أنا سمية عودة حسين الحجيج، أفض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والإلكترونيًا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: سمية عودة حسين الحجيج.

التاريخ: 2019 / 06 / 29.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين ".
وأجيزت بتاريخ: 2019 / 06 / 16.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د رياض بدري ستراك	رئيساً ومشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أمجد محمود درادكة	عضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د بشير محمد عريبات	عضواً خارجياً	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمدا طيبا مباركا فيه ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شئت شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد أحمدك ربي وأشكرك على اتمام رسالتي على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي الدكتور رياض ستراك الذي كان عوناً لي وسنداً حيث سهل لي استكمال هذه الرسالة فله أهدي ثمرة إنجازي وادعو له بتمام الصحة والعافية.

كما أود أن أشكر اساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة والمناهج وكل من كان له أثر كبير في أثناء دراستي حيث استفدت من علمهم ومعرفتهم فلهم مني كل التقدير والاحترام.

كما أشكر جامعتي جامعة الشرق الأوسط التي احتضنتني طيلة فترة دراستي، فلها مني كل الحب والعرفان.

كما واتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بآرك الله فيكم.

الباحثة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة لله عز وجل ثم:

- إلى روح والدي رحمه الله
- إلى والدتي الغالية أطال الله عمرها
- إلى زوجي الذي شاركني مشوار العناء ووقف بجانبني في مسيرة الحياة.
- إلى ابنائي أحمد، جنان، ديمة، يوسف الذي أخذت منهم الدراسة الوقت الذي هم بحاجة مني.
- إلى إخواني وأخواتي وبنات عمي والذين هم سند وقوتي بعد الله.
- إلى كل من ساندني ورافقني واهتم بي منذ بداية المشوار أحبتي وصديقاتي.

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	هدف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
11	الأدب النظري
12	الدراسات السابقة
31	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
33	منهجية الدراسة
33	مجتمع الدراسة
34	عينة الدراسة

35	أداتا الدراسة
35	صدق أداتي الدراسة
39	ثبات أداتي الدراسة
41	متغيرات الدراسة
41	المعالجة الإحصائية
42	إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

44	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
53	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
61	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
62	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
69	نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
85	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
87	التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

88	المراجع العربية
92	المراجع الأجنبية
93	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس في محافظة مأدبا بحسب المديرية والجنس للعام (2018-2019م).	33
2-3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	34
3-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة القيادة التشاركية.	36
4-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة التميز المؤسسي.	37
5-3	مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي	38
6-3	معامل ثبات استبانة القيادة التشاركية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alfa)	39
7-3	معامل ثبات استبانة درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	40
8-3	توزيع استبيان البحث على المدارس والاستبيانات المسترجعة.	43
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد الاستبانة، مرتبة تنازليا.	44
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد تفعيل العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا.	46
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية.	48
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين -لفقرات بعد "تفويض الصلاحيات" مرتبة تنازليا.	51

54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة مرتبة تنازليا.	13-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده تفعيل التميز القيادي مرتبة تنازليا.	14-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده تفعيل التميز البشري مرتبة تنازليا.	15-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده تفعيل التميز الخدماتي مرتبة تنازليا.	16-4
61	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وأبعادها ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وأبعادها عند مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا - باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	17-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.	18-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعا لمتغير التخصص.	19-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا - تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	20-4
65	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	21-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	22-4
68	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	23-4
69	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	24-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعا لمتغير الجنس.	25-4

71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعا لمتغير التخصص.	26-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي	27-4
73	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مأدبا، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	28-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.	29-4
75	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.	30-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
94	اداتا الدراسة بصورتها الأولية.	1
99	أسماء المحكمين.	2
100	اداتا الدراسة بصورتها النهائية.	3
105	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم.	4
106	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مركز الملكة رانيا العبدالله	5
107	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم / ذيبان إلى المدارس.	6
108	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم / مادبا إلى المدارس.	7
109	البراءة البحثية.	8

القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز
المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

إعداد

سمية عودة حسين الحجيج

إشراف

الأستاذ الدكتور: رياض بدري ستراك

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (338) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82)، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.61)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي: عقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل تشجيعهم على التميز المؤسسي، زيادة المخصصات المالية للمدارس لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة التشاركية، التميز المؤسسي، مساعدي المديرين، المعلمين، محافظة مأدبا.

The participative leadership of the principal of public schools in the governorate of Madaba and its relationship to institutional excellence from the viewpoint of the principals assistant and teachers

Prepared

Sumaia Odeh Al-Hujaij

Supervision Prof.

Dr. Riad Strack

Abstract

The study aimed to investigate the relationship between the degree of participatory leadership of the principal of public schools in the governorate of Madaba and the degree of application institutional excellence from the point of view of the assistant principals and teachers. The study sample consisted of (338) students who were randomly selected from the study society. Two tools were used to collect the data. The first was to measure the practice of participatory leadership among the principals of the public schools and the other to measure the extent of applying the dimensions of institutional excellence. The authenticity and consistency of the instruments have been confirmed.

The results showed that the degree of participatory leadership practice among public school principals was high, with an overall mean of 3.82, and that the extent of application of institutional excellence was medium with an average of 3.61. The results indicated that there is a strong and statistically significant relationship between the degree of participatory leadership practice among public school principals and the extent to which the dimensions of institutional excellence have been implemented and there are no statistically significant differences in the degree of participatory leadership due to gender, scientific qualification, years of service and specialization.

By results, the study recommended the following: To hold training courses for teachers in order to encourage them to institutional excellence, increase financial allocations for schools to implement the dimensions of institutional excellence.

Keywords: school principals, participatory leadership, institutional excellence, assistant principals, teachers, Madaba Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

نظرا للتطورات التي يشهدها المجتمع اليوم من ثورة معلوماتية وتغيرات متسارعة في شتى مجالات الحياة والتي تفرض على مؤسسات المجتمع التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء وبما أن المؤسسات التعليمية جزء لا يتجزأ من المجتمع كان لابد للمؤسسات التعليمية أن تواكب هذه المستجدات بقيادة عصرية حكيمة تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة والرؤى الواقعية المخطط لها بما يناسب هذه التطورات، حيث أن القيادة يجب أن تتخطى حدود الحاضر وتتوقع ماذا سيحدث في المستقبل القريب.

ويعد موضوع القيادة من أهم موضوعات علم الإدارة حيث أن القيادة ليست هبة يختص بها عدد قليل من الرجال أو النساء بل هي عملية طبيعية يقوم بها البعض لتحفيز الآخرين على العمل والعطاء وقد اكتشف الباحثون أن الأشخاص الذين ينجزون الأعمال الخارقة هم من يطلقون العنان لروح القيادة الموجودة في طبائعهم (كوزس، 2004)

والقيادة من أهم الامور التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها واستمرارية عملها حيث يقوم القائد بتنظيم أمور المؤسسة وتوجيه العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة من خلال التأثير عليهم. كما وقد أصبحت الحاجة ماسة إلى قادة يتميزون بالخبرة والمهارات المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية للتكيف مع ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد وتعدد أدوارها (حمادات، 2006: 15).

فالقيادة الإدارية تعني "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير

والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (السكرانة، 2010: 18)

وإن القيادة لها تأثير على مسير العمل في المؤسسة ذلك ان القائد الذي يستمع إلى موظفيه ويشعر معهم يقلل من توتر وقلق الموظفين مما يجعلهم يقبلون على العمل براحة وسعادة.

وفي سبيل التوصل إلى النمط القيادي والقيادة الأفضل كان طبيعيا أن تصدر فيها آراء كثيرة حيث ظهرت العديد من النظريات للوقوف على طبيعة الفكر نحو القيادة منها نظرية السمات ونظرية سلوك القائد والنظرية الموقفية والنظرية التفاعلية وقد ظهرت اتجاهات للقيادة التربوية منها الأوتوقراطية والديموقراطية والتسيبية كما ظهرت حديثا أيضا اتجاهات أخرى للقيادة التربوية منها القيادة التحويلية والقيادة التشاركية (الحري، 2008).

ومع التطورات الحديثة في جميع المجالات أصبح هناك حاجة ماسة إلى التغيير في الانماط القيادية حيث اصبحت الإدارات المدرسية تبحث عن اتجاهات حديثة للتعامل مع المرؤوسين للنهوض بالمدرسة وتحقيق أعلى نتائج حيث ظهرت القيادة التشاركية كنوع جديد من انواع القيادة. وتفتقر القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، ولا تكمن فقط في شخصية القائد أو الموقف بل تكمن أيضا في التمايز بين الأدوار وفي التفاعلات الاجتماعية والتي تظهر أهمية التفاعل بين القادة والمرؤوسين، حيث أن القائد يتشاور مع أعضاء الجماعة قبل اتخاذ القرارات ويأخذ بنصيحتهم ومشاعرهم عند صياغة قراراته (سادلر، 2008).

وإن المشاركة واتخاذ القرارات يجعل المرؤوسين يقبلون على القيام بعملهم على أكمل وجه ولديهم رغبة في انجاز المهام وذلك لقناعتهم أنهم مسؤولين عن قراراتهم التي اتخذوها بالتشاور مع قائدهم.

وتقوم العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين في ظل هذا النمط بالمشاركة في العمليات القيادية من اتخاذ القرار والاتصال الإداري، وتقويم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول إلى

الأهداف التربوية والتعليمية، وتُعنى هذه القيادة ب تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، حيث يجعل هذا الاتجاه الثقافة السائدة في المنظمة التربوية ثقافة تعاونية (الحري، 2008)

ومن منطلق أن وزارة التربية والتعليم مسؤولة عن قيادة التنمية والتغيير في المجتمع حيث يخدم نظام المدارس أكبر قطاعات المجتمع حيث تسعى إلى تطوير موظفيها بشكل احترافي ليصبحوا قادة التعليم وبما أن المدرسة هي موضع التغيير للمجتمع، ويجب أن تفي بتوقعات المملكة فإنها بحاجة إلى قادة ملهمين ومحفزين لاحتضان رؤية التعليم في الأردن ودفعها لتلبية معايير الأداء الدولية (وزارة التربية والتعليم، 2014)

وحتى تبقى المدارس على صلة مع عالم يتغير بشكل كبير استوجب عليها التغيير والتطوير بما يتناسب مع طموحات العملاء وأولياء الأمور وذلك بتبني أسلوب واضح في التحسين المستمر. ويسعى التميز المؤسسي نحو ممارسة الأداء بصورة تحتوي على الابتكار وتحدي الذات ويعيد عن النمطية والتقليدية تطبيقاً لتوجيهات رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم حيث قال: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه. ويتطلب ذلك بناء علاقات متميزة مع أصحاب المصالح خارجياً على مستوى الشركاء وداخلياً على مستوى العمل المؤسسي من خلال علاقات مبنية على الاحترام والنصح المتبادل والاستماع إلى الآراء والمقترحات بين القادة والعاملين في المؤسسة من خلال أدوات اتصال فاعلة وإلغاء الحواجز والقيود (غازي، 2014).

في ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة توافر التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا والعلاقة الارتباطية بينهم.

مشكلة الدراسة

في ظل التحديات العالمية الجديدة وتزاحم الأعمال في كافة الميادين وازدياد المنافسة بين المؤسسات في نفس القطاع، أصبح هناك مسؤولية كبيرة على القائد والمرؤوسين لمواكبة هذه التحديات وذلك بتحقيق أعلى قدر من التميز.

وإن ازدياد طلبات متلقي الخدمة وازدياد سرعة التغير التكنولوجي واختلاف احتياجات المتعاملين مع المدارس الحكومية، وأصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المدارس لتحقيقها وهذا بدوره يتطلب قيادة تتشارك مع العاملين في المدرسة لإنجاز التميز المطلوب (ابوجمعة، 2016)

وإن وجود عدد كبير من المدارس الخاصة التي تتوفر فيها التميز المؤسسي أدى إلى جذب الطلبة إليها من المدارس الحكومية وحتى تستعيد المدارس الحكومية ثقة طلبتها وأولياء الأمور كان لابد ان تتوفر فيها التميز المؤسسي.

وترسيخا لثقافة الجودة والتميز في الأداء المؤسسي بهدف تحقيق التميز والمحافظة على مستويات أداء متفوقة طبقت وزارة التربية والتعليم المفاهيم الأساسية لأنظمة الجودة والتميز ضمن عملياتها الرئيسية وخدماتها وممارساتها الأساسية، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها في سبيل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء في الجودة والتميز والإبداع، كضعف الوعي بمفاهيم التميز العالمي والحاجة إلى تطوير نظام جودة معتمد وفق الأنظمة الحديثة العالمية وضعف اعتماد نتائج دراسات الرضا والتوصيات في تطوير الأداء المؤسسي. (وزارة التربية والتعليم، 2018)

وتم عقد المؤتمر التربوي لتطوير التعليم في الأردن في الاول والثاني من شهر آب 2015 بمشاركة نخبة من أساتذة الجامعات والخبراء التربويين المحليين والدوليين أكد فيه على سعي الوزارة

لمراجعة مختلف عناصر النظام التربوي ومكوناته وحرصاً منها على إحداث التطوير والتميز المنشود في النظام التربوي حيث كان من مسوغات هذا المؤتمر مواكبة المستجدات التربوية كافة وتطوير عناصر العملية التعليمية التعلمية ومعالجة جوانب القصور التي برزت من خلال الدراسات الدولية والوطنية في مختلف النواحي، حيث كان الهدف العام من المؤتمر يتمثل الارتقاء بمستويات أداء النظام التربوي ليوكب حاجات المجتمع الأردني والعالمي، وكان من أهم المحاور للمؤتمر محور الإدارة والتشريعات حيث يتضمن برنامج إدارة النظام التعليمي اللامركزية، وبرنامج إدارة النظام التعليمي (التميز) (المؤتمر التربوي لتطوير التعليم، 2015).

تأتي مشكلة الدراسة من خلال شعور الباحثة من خلال عملها في إحدى المدارس الحكومية أن القطاع الحكومي يعاني من مجموعة من المعوقات التي تقف في طريقه وتحد من قدراته على التميز والإبداع والابتكار ووجود تباين في أداء المديرين في تطبيق القيادة التشاركية مما ولد لديها الرغبة في الكشف عن مدى ارتباط القيادة التشاركية بالتميز المؤسسي.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة مادبا ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في مدارسهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة

نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

2. ما درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر

مساعدي المديرين والمعلمين؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات

استجابة مساعدي المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التميز

المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مساعدي

المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة

مساعدي المديرين والمعلمين لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس

الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والعملي وفي تناولها لمتغيرين هما: القيادة التشاركية

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في

مدارسهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين وتتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

الجانب النظري:

1. ستسند الدراسة أهميتها من كونها تقدم إطارا نظريا حول متغيرات الدراسة.

2. من الممكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا لأبحاث ودراسات أخرى بما توفره من أدب نظري

ودراسات سابقة ذات صلة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما لجمع البيانات.

3. من المؤمل أن ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص عن

موضوع القيادة التشاركية والتميز المؤسسي.

ومن الجانب العملي:

1. يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من خلال تعرف

مدى تأثير القيادة التشاركية بدرجة تطبيق التميز المؤسسي للارتقاء بالعمل التربوي في مدارسهم.

2. من المؤمل لفت نظر القائمين على السياسة التربوية والتعليمية إلى أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

3. تفيد الوزارة بالتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

مصطلحات الدراسة

القيادة التشاركية:

عرف الحربي (2008: 132-133) القيادة التشاركية بأنها تفاعل الفرد عقلياً وانفعاليًا في

مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها حيث تسهم في مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار.

وعرفت بانها تشجع المرؤوسين وتمهد لهم المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداءهم العادي،

فالقائد يتداول مع أفراد المجموعة العاملة ويطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن

يتخذ أي قرار ويستخدم أفكارهم للتوصل إلى قرار (دوناي، 2013: 91).

وقد عرفها المحرج (2017:6) بأنها تعني مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات

المرتبطة بالعمل عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه بما يتناسب مع

المسؤوليات الممنوحة لهم، وفي ظل توافر نظام للاتصالات مع تحفيز العاملين واستثمار ما لديهم

من قدرات إبداعية وابتكارية.

ويرى جورج (George, 2018) بأن القيادة التشاركية أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات الشركة، حيث يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا الشركة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل.

تعريف القيادة التشاركية إجرائياً: هي قيادة ترى أن العاملين في المؤسسة قادرين على تحمل المسؤولية مع القائد باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتشركهم في ذلك حيث تحرص على التواصل الاجتماعي مع العاملين وتفويضهم ببعض الصلاحيات الخاصة به، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من خلال استجابة مساعدي المديرين والمعلمين على الأداة المعدة لهذا الغرض والتي حددت بثلاثة مجالات وهي: تفعيل العلاقات الإنسانية، وإشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، وتفويض الصلاحيات.

التميز المؤسسي

عرفت المغازي(2013) التميز المؤسسي بأنه التفرد والتفوق في تقديم المخرجات بكفاءة وفعالية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية وذلك من خلال منهجيات واليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الاداء.

ويرى أبو جمعه (2016: 106) أن التميز يعكس تفرد وتفوق المنظمة على غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل اصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً: انه الوصول إلى تقديم أعلى مستويات الخدمة وذلك ضمن منهجية متكاملة يتم تحسينها باستمرار حيث تسعى للإلتزام بمعايير التميز القيادي وتوفر فيها بيئة تشجع العاملين على الابداع حتى تبقى المؤسسة متفردة في الصدارة ومتفوقة على غيرها من

المنظمات، ويقاس بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من خلال استجابة مساعدي المديرين والمعلمين على الأداة المعدة لهذا الغرض والتي حددت بثلاثة مجالات وهي: التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدمات.

المدرسة الحكومية:

كل مؤسسة تعليمية حكومية تشتمل على جزء من مرحلة او أكثر من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة ويتعلم فيها عشرة طلاب فأكثر تعليماً نظامياً ويقوم بالتعليم فيها معلم او أكثر (قانون التربية والتعليم، 1994)

مدير المدرسة:

هو الموظف الذي تعينه الوزارة كركيزة أساسية لمنظومة الموارد البشرية في المدرسة، والقائد لكافة عناصر العملية التعليمية، والمحفز لها والمستثمر لطاقتها وإمكانياتها (وزارة التربية والتعليم، 2018: 3).

مساعد المدير

هو الموظف الذي تعينه الوزارة يأتي بعد مدير المدرسة في الهيكل التنظيمي حيث يسهم في إعداد الخطة السنوية التطويرية للمدرسة ويتابع الخطط الفصلية والسنوية والتحضير اليومي للمعلمين ويتابع ما تم انجازه من المنهاج ويقوم بالأعمال التي يكلفه بها المديرين (وزارة التربية والتعليم، 2007).

المعلم:

هو كل من يتولى التعليم أو أي خدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسة تعليمية حكومية أو خاصة (وزارة التربية والتعليم، 1994).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

الحد البشرية: مساعدي المديرين والمعلمين.

الحد المكانية: محافظة مأدبا.

الحد زمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2019/2018.

محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة بما يأتي:

1. ضعف استجابة المستجيبين بسبب انشغالهم.
2. درجة دقة إجابة أفراد العينة وموضوعية المستجيبين عن فقرات الأدوات.
3. أن نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة وما يماثلها من مجتمعات.

الفصل الثاني الأدب النظري ودراسات سابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية: القيادة التشاركية، والتميز المؤسسي، ودراسات سابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك.

الأدب النظري:

يشير هذا على الأدب النظري المتعلق بالقيادة التشاركية والتميز المؤسسي.

أولاً: القيادة التشاركية

للقيادة دور رئيس في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من خلال تحديد الهدف والرؤية للجماعة وإذا كان القائد يسعى للتميز في مجال عمله لابد أن يشارك أفراد جماعته في وضع القرارات حيث يعملون بقناعة وثقة أكبر.

إن مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان نفسه فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة وموجودة في أصل التكوين الاجتماعي حيث تقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها وهذا يعتمد على تبادل المعلومات بين القائد والعاملين لديه وبالتالي يصلون بموجبها إلى أرضية فهم عامة لغرض تحقيق الأهداف المخططة بدون الحاجة إلى فرض رقابة شديدة لأن القائد التشاركي يعلم أنه وفي الجماعة السوية ينبع الضبط من الجماعة ذاتها (الحري، 2008).

تقوم القيادة التشاركية على مشاركة المرؤوسين في كل خطوات العمل بدءاً من الأهداف ومروراً بصنع القرارات وتنفيذ الخطط وانتهاءً بالتقويم حيث استفادت الإدارة التربوية من هذه الفلسفة

الإدارية التي تؤمن بالعاملين وتثق بهم ثقة مطلقة، وتتيح لهم فرص المشاركة في إدارة مؤسستهم ضمن سياسة الباب المفتوح. (السعود، 2007: 46)

إن هدف القيادة الحصول على عمل منجز ولا يتم ذلك إلا ببناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين، بعيدا عن الإكراه في جو يسوده التفاهم والمحبة، حيث أن الزمن قد تغير ولا يستطيع القائد طلب الاحترام إنما يجب العمل على كسبه فلن تكون هناك قيادة بدون أتباع.

ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل النجاح وذلك لان القائد مهما كانت قدرته لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك العاملين معه في تنفيذ العديد من الأعمال، حيث يقوم القائد بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه ثم تداول الرأي فيها ثم اتخاذ قرار جماعي وخطوات علاجها، كما أنها تعني أن مشاركة ومشاورة العاملين ليس في دراسة المشكلات فحسب وإنما اتخاذ القرارات أي إنها تعمل على هدم المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري. (المحرج، 2017)

وإن القائد المشارك يدرك قيمة العمل بروح الفريق حيث يسعى إلى تدريب العاملين معه وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم تنفيذها، أيضا العمل على اشراكهم في مؤتمرات واجتماعات خارجية.

لقد حدث الكثير من التطورات في واقع المدرسة المعاصرة وفي تصور المجتمع لها ولدورها بحيث وجد في النمط التشاركي اقترابا أنسب لروح العصر ولواقع المدرسة نفسها ويمكن اجمال هذه التطورات بما يلي: (دحلان، 2008)

1- التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة: حيث كانت تتمثل في تلقين مجموعة من المعلومات والمهارات الاساسية، أما وظيفة المدرسة في الفكر التربوي الحديث فيتمثل في تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا والفهم العميق للمحتوى المعرفي للمقررات الدراسية وربط الطالب

ما يتعلمه في حياته خارج نطاق المدرسة وزيادة ثقته بقدرته على الإنجاز والإبداع. وبناء عليه يتبين أنه من الصعوبة أن تقوم إدارة المدرسة بأداء تلك المهام في إطار النمط التقليدي للإدارة الذي يرى أن المعلم منفذا للسياسات، فهذه المهام تحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف المعنية في المدرسة من أجل الوصول إلى تصورات مشتركة تمثل الأساس لعملية التعلم فيما بعد وهذا ما يوفره النمط التشاركي.

2- النجاح الذي حققه النمط التشاركي في إدارة المؤسسات الاقتصادية من حيث قدرتها الإنتاجية كما وكيفا وذلك بسبب تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل وحل المشكلات المتعلقة به واتخاذ القرارات فالنمط التشاركي يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، الأمر الذي يمكن توظيفه في الإدارة التربوية والمدرسية.

3- التغيير المتسارع على تصور المجتمع لدور المدرسة: حيث أن الإدارة التشاركية توفر قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها.

أسس القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والتي بدورها تمكن القيادة من

النهوض بمستوى المؤسسة ونموها، ومن هذه الاسس: (المخرج، 2017: 9)

- 1- الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين، والمحافظة عليها وتشجيعها.
- 2- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وصلاحياته.
- 3- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة، وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الأنانية والذاتية.

- 4- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- 5- تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- 6- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً.
- 7- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين.
- 8- الاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

صفات القائد التشاركي

- إن المؤسسات التربوية بحاجة إلى قائد يمتلك صفات ومهارات تمكنه من إدارة وقيادة مؤسسته بشكل صحيح والنهوض بها ومواكبة التطورات العلمية المستجدة
- ومن هذه الصفات التي لا بد للقائد التشاركي أن يتحلى بها: (pool,2016)
- 1- ودود: حيث يشعر الموظفين معه بالراحة
 - 2- متواصل جيد: وله جانبان رئيسان: القدرة على أخذ المعلومات، والقدرة على توفير المعلومات.
 - 3- منفتح: يجب أن يكون قادراً على المشاركة في الاقتراحات والأفكار، حتى إذا كانت تتعارض مع ما يعتقد أنه صحيح.
 - 4- متمكن: يجب على القائد أن يعمل على تمكين الآخرين.
- وقد ذكر المحرج (2017) بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد التشاركي منها:

- 1- يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها
- 2- يوضح التعليمات للعاملين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس
- 3- يتحمل المسؤولية مع العاملين.
- 4- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين العاملين.
- 5- يشجع على العلم والمعرفة بين العاملين.
- 6- يتمتع بقوة الشخصية وبعد النظر ويتصف بالصبر.
- 7- يتسم بالاتزان الشخصي ويتميز بالذكاء والثقافة الواسعة.
- 8- يتسم بالطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير.
- 9- يميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس.

مميزات القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية مميزات عديدة نذكر منها (عبوي، 2010)

- 1- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة.
 - 2- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة.
 - 3- الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح.
 - 4- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير.
- ويذكر الحربي (2008: 135) بعض سمات القيادة التشاركية:
1. احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاء الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم
 2. التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.

3. سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولا سيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات

الهامة

4. ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها.

5. بناء الروح المعنوية العالية بين افراد الجماعة داخل المنظمة.

مجالات القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية مجالات عديدة نوجز منها ما يلي:

1. تفويض الصلاحيات:

تعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تحتتمها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم بواسطتها إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات (مهنا، 2006).

2. العلاقات الإنسانية:

إن تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين على اعتبار انه جانب تكميليا للجانب المادي، وإن اهتمام الإدارة بهذا الجانب وخلق جو ودي وتعاوني بين الافراد وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام انسانياتهم سيكون له مردود ايجابي فعال على لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه في المؤسسة التعليمية (محمد، 2014).

3. إشراك المعلمين في المهام القيادية:

تطور دور مدير المدرسة من الدور التقليدي المسؤول عن إدارة عملية التعليم في المدرسة إلى دور أكبر وأشمل مما زادت المسؤوليات وهذا يتطلب منه تحديد السمات القيادية عند

المعلمين والعمل على تمهيتها والاستفادة منها وذلك من خلال اشراكهم في صنع القرار والمشاركة في المؤتمرات والندوات ووضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

معيقات القيادة التشاركية

بالرغم من أن القيادة التشاركية تميزت بصفات تجعل القادة يقبلون على تطبيقها في مؤسساتهم إلا أنه قد تواجه معيقات تحول دون تطبيقها في المؤسسات التربوية. تختلف حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فعالية المشاركة تختلف حسب حجم المعوقات التي تواجه حركة العاملين بموجب النمط التشاركي ومن هذه المعوقات (المحمادي، 2013).

معيقات مؤسسية

هي معيقات تعود إلى المبادئ التي تسير عليها المؤسسة، مثل منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين، مما يؤدي إلى إحباط النمط التشاركي، وبناء عليه لابد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة، واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم القيادة التشاركية.

معيقات نابذة من المديرين نفسه

سبب هذه المعوقات حرص القادة على السلطة، واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم مناصبهم.

معيقات نابذة من الموظفين

يعود ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة، أيضا وجود موظفين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة.

ومما سبق نستنتج أن القيادة التشاركية لها تأثير ايجابي على الأفراد وذلك بمشاركتهم لها في جميع خطوات العمل بدءا من وضع القرارات وانتهاء بالتقويم حيث عملت القيادة على هدم المركزية المطلقة وتدريب العاملين على اتخاذ القرارات وتنفيذها لذلك يجب العمل على ازالة المعوقات التي تحول بين الإدارة وتطبيق القيادة التشاركية.

الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التشاركية

يعتبر هذا الاتجاه من الاتجاهات الحديثة التي يراعى فيها التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي بين من يختلفون معه في الرأي، حيث أن كل مجتمع عمل يوجد فيه من يعتقدون أفكارا مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور وطرق علاجها، وان التفاعل الحقيقي للمجتمع يتم من خلال المساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها من خلال الجماعة وهذا ما تقوم عليه القيادة التشاركية حيث لا ينفرد القائد في قراراته و يؤكد على اشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات كما وان القائد يفوض بعض صلاحياته للعاملين بهدف تنميتهم ويعمل على ترسيخ العلاقة بين المعلمين واولياء الأمور، وتؤكد على الاتصال الجيد بين العاملين والقائد(الحربي،2008)

وحرص القائد التشاركي على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة وهذا يعمل على اضافة جو المحبة والاخوة بين الإدارة المدرسية والعاملين فيها كما يجب على القائد أن يحافظ على اسرارهم ويتعرف إلى ميولهم ويساعدهم في حل المشكلات الخاصة قدر استطاعته.

ومما سبق نستنتج أن القيادة التشاركية تعتبر مظهر من مظاهر الشورية بحيث يقوم القائد على تبادل الآراء وحفز العاملين على صنع واتخاذ القرارات وتقويضه ببعض المهام والصلاحيات مما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في انجاح المؤسسة التربوية.

التميز المؤسسي

إن ارتفاع معدلات التقدم التكنولوجي وانتشار المعرفة ووجود العولمة والتنافسية وتأثر المؤسسات بهذه المتغيرات أدى إلى وجوب توفر برامج الهدف منها تشجيع المؤسسات وخاصة الحكومية منها لتحقيق مستويات عالية من التميز.

وقد بدأ تبني وتطبيق مفاهيم التميز المؤسسي وإدارة الجودة في الأردن منذ أكثر من عقدين من الزمن مع قيام عدد من المؤسسات الخاصة بتطبيق مواصفة الأيزو (ISO) للتميز وإدارة الجودة، وقد بقيت هذه المفاهيم بعيدة عن المؤسسات القطاع الحكومي حتى عام 2002 عندما تم إنشاء جائزة الملك عبد الله لتميز الاداء الحكومي والشفافية، حيث بدأ بإدخال مفاهيم التميز إلى الوزارات والمؤسسات الحكومية، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين. (جائزة الملك عبدالله للتميز، د ت)

أبعاد التميز المؤسسي:

إن من أهم المفاهيم الرئيسة للتميز ما يلي: (أبوجمعة، 2016)

- القيادة وثبات الغاية حيث أن القائد هو الداعم لجميع منهجيات التميز وذلك من خلال تشجيع الموظفين على التقدم والتميز.
- التميز المستمد من المتعاملين اذ تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على مستوى الخدمات ونوعية الإنتاج.
- التوجه الاستراتيجي من مفاهيم التميز حيث تؤكد منهجيات التميز على اهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل في جميع أجزاء المنظمة.
- التعلم والتحسين المستمر.

- التركيز على الأفراد
 - تطوير الشركات
 - الإدارة بالحقائق
 - توجيه النتائج
 - المسؤولية الاجتماعية
- أنواع التميز المؤسسي**

إن تطبيق التميز المؤسسي يعتمد على أنواع نذكر منها:

1- التميز القيادي:

إن للقيادة دور كبير في التميز، من خلال دعم أفراد المنظمة وتشجيعهم على الإبداع والتميز وتنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك بتشجيع الأفراد على المنافسة للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة يجب أن تتبنى استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، وهناك مجموعة من الأنشطة التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في منظمته مثل نظام اللامركزية، ونظام التشاركية حيث يسهل انسياب المعلومات دون حواجز بيروقراطية (البحيصي، 2014).

إن تطبيق التميز المؤسسي يوجب على المدرسة أن تتبنى اهداف استراتيجية استنادا لحاجات الطلبة وتهتم بإقامة الدورات التدريبية للعاملين فيها كما وأنها تشجع العاملين على تقديم أفكار متميزة وذلك من خلال تحفيزهم وتخصيص موازنة خاصة لتقديم أداء أفضل وتسعى للتغيير كلما دعت الحاجة.

2- التميز بتقديم الخدمة

إن منلقي الخدمة عندما يتم الحصول على نتيجة لا تلبى حاجاتهم أو تزيد من توقعاتهم فإنهم يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة وهذه الاعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك ان استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسن المستمر. (النعيمي وصويص، 2008)

إن تطبيق التميز يوجب بأن تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف إلى حاجات روادها المتنوعة وذلك من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كما يجب عليها أن تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين تقديم الخدمات.

وقد حدد هوجيز (Hughes, 2003) المشار اليه في البحيصي (2014) مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

- 1- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل.
- 2- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
- 3- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- 4- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة.
- 5- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

ونستنتج مما سبق أن على المدرسة تقديم خدمات بما يتوافق مع حاجات روادها بالإضافة إلى متابعة الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى وتقديم الأفضل وذلك بتشجيع الموظفين على تقديم التغذية الراجعة للارتقاء بمستوى الخدمات

3- التميز البشري

ان المؤسسات المتميزة هي التي تحقق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي للعاملين وتتبنى قياس مؤشرات شاملة ودقيقة للتأكد من ذلك،

فالقيادة المتميزة تحرص على قياس نتائج الموارد البشرية بصورة دورية لقياس مدى الرضا الوظيفي لديهم عن الأداء من خلال استبيانات قياس الرأي وفقا لعناصره المختلفة وينبغي أن تتسم عملية قياس نتائج الموارد البشرية بالحيادية التامة لتحقيق الحيادية والمصداقية، وتتسم النتائج بالدقة إذا كانت عملية القياس تتم من خلال جهة خارجية محايدة. (غازي، 2014: 8)

كما تحرص القيادة المتميزة على توفير أدوات حديثة لموظفيها لتساعدهم على القيام بأعمالهم كما وتوفر المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين وتقوم أيضا بتطوير كفاءات موظفيها من خلال الدورات والندوات التدريبية التي تسعى لتحقيق الابداع.

خصائص المؤسسة المتميزة

ان المؤسسة التي تسعى للتميز لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، نذكر اهمها: (المغازي، 2013)

1- رضا العملاء: تقديم قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية حاجاتهم بل ومنحهم ما يفوق توقعاتهم.

2- التنمية المستدامة: المؤسسات المتميزة يكون لها أثر ايجابي على البيئة من حولها، من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في جميع الجوانب.

3- تطوير القدرة التنظيمية: حيث تعمل المؤسسة على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية.

4- تشجيع وتبني الإبداع والابتكار: حيث تعمل المؤسسة على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع وخلق بيئة مواتية دائما لتبني ما هو جديد.

5- الرؤية والرسالة والالتزام: المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قائد ذو رؤية للمستقبل يحققها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملائهم.

كما يوضح جروت (Grote, 2002) المشار اليه في النسور (2010) بعض الخصائص التي يجب ان تتمتع بها المنظمات التي تحقق التميز:

- قبول الأعمال الصعبة.

- توفر القيادة الكفوة.

- برامج التدريب.

- الدقة.

ومما سبق نستنتج أن الهدف من التميز المؤسسي تحسين وتطوير أداء المؤسسات الحكومية

في خدمة المواطنين، وهذا قد لا يتم الا بوجود قيادة تشاركية بين المدير والمعلمين للنهوض بالمؤسسة التربوية وتحسينها.

ثانياً: دراسات سابقة

سيتم تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وحسب متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية والتميز المؤسسي) على النحو التالي:

أولاً القيادة التشاركية

أولاً دراسات عربية

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع القيادة التشاركية مع متغيرات عدة تم اختيار مجموعة من الدراسات نوجزها فيما يلي:

قام العرابيد (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد تأثير المتغيرات التالية: الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، على تلك الممارسة للقيادة التشاركية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الأصلي وهم جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة. وقد استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات والبيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة حصلت ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس على المرتبة الثانية، أيضاً من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لكافة المتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية).

وقد أجرى سليمان (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ووضع تصور ومقترح لتنمية هذه المهارات، مستخدماً المنهج

الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (470) معلما ومعلمة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت نسبة (78%)، وهي درجة كبيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

كما أجرى النمروطي (2017) دراسة هدفت إلى معرفة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانتين لهذا الغرض، وبلغت عينة الدراسة (459) معلما ومعلمة ومن بين النتائج التي أظهرتها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمحافظة غزة تعزى (لمتغير الجنس) لصالح الإناث، ولا توجد فروق في المتغيرات الأخرى (التخصص العلمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى (لمتغير الجنس) لصالح الإناث ولا توجد فروق في المتغيرات الأخرى (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وتوجد أيضا علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ومستوى أداء المعلمين.

وقد هدفت دراسة الحارثي (2018) التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وقد

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغ عددها (361) معلمة، ومن أبرز النتائج كانت أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة عالية، أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بالرياض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على عدد دورات (5 فأكثر).

ثانيا: دراسات أجنبية

هدفت دراسة زنكي (Zinke, 2013) إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وبين كفاءة المعلم الذاتية وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم الذاتية.

وقد أجرى غياسي (Gyasi, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق القيادة التشاركية وسبل تحسينها، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت العينة من 30 مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي في غانا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، والقادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية.

التميز المؤسسي

أولا دراسات عربية

ولما للتميز المؤسسي أثر واضح على تطور المؤسسات العامة والتعليمية خاصة أجريت فيها دراسات عديدة نوجز منها:

وأجرت دروزة (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) واثرت هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وتم استخدام استبانة لجمع المعلومات الأولية وقد كانت العينة (300) موظف من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق واستخدم المنهج الوصفي وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

وهدف دراسة النصور (2010) الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. وقد استخدمت استبانة شملت (50) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس وما فوقها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسطا. ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد هدفت دراسة البحيصي (2014) التعرف إلى دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت العينة من (205) فرداً من موظفي الكليات، وكان من أهم النتائج أن أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة، وتأتي على التوالي (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي)، كما أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وقد أجرى المدهون (2014) دراسة هدفت التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة المتمثل بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديريات على مستوى محافظات غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس قسم فما فوق) وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع الاستبانة على (259) موظف، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها أظهرت مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيداً، ووجود علاقة ارتباطية

ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

وقد هدفت دراسة باشيوه (2016) إلى التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التابعة للتعليم العالي في الوطن العربي من خلال استخدام استراتيجيات وطنية تركز على آليات تنظيم كل من موردي ومستقبلي التعليم على المستوى المحلي، وتشير نتائج الدراسة إلى اعتماد روائع التميز المؤسسي في إعادة هيكليّة وهندسة هذه النظم في ضوء إجراءات ومعايير الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي المرتكزة على الإبداع والابتكار وأفضل الممارسات وتركز على ضرورة توطين التجارب العالمية ذات الصيت في الاعتماد الأكاديمي بما يحقق الأهداف العليا لمؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: دراسات أجنبية

هدفت دراسة شارما وتايلور (Sharma and Talwar, 2007) إلى تحديد آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة تم التعرف إلى كبار المهنيين العاملين في إدارة الجودة في العالم بشكل متواصل عبر البريد الإلكتروني حيث كانوا من مختلف البلدان (الهند، المملكة المتحدة، أمريكا، تركيا، روسيا، ليبيا، إيران) وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها بناء نموذج تميز من تسعة معايير هي القيادة والثقافة والقيم والتخطيط الاستراتيجي والعمليات ونتائج الأعمال وحسن التوجه والتحسين المستمر وتأكيد البيئة الخارجية، كما يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل ازالة العقبات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وارضاء الأطراف المختلفة.

وهدفت دراسة ناتالي وتاتيانز ولودميلا (Nataly, Tatians and Ludmila, 2008)

التعرف إلى مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى تعريف التقييم الذاتي على أساس انه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة ونماذج التميز .

وأجرى سعادة (Saada, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ (75.9%) وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

وهدفت دراسة براون (Brown, 2014) إلى التركيز على كيفية استفادة المنظمات من تبني نموذج عضوي للإدارة من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من فوائد استراتيجية التميز في الجودة والأعمال، وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة وقد تمثل مجتمع الدراسة المدراء التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية ومدراء أقسام الجودة في استراليا، ومن نتائج الدراسة أن المنظمات التي حصلت على الجوائز هي التي تستخدم إطار التميز في العمل للمحافظة على أدائها.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

لقد اتفقت الدراسات السابقة في تناول موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة وأثرها على عدد من المتغيرات وبالرغم من تنوع الأهداف إلا أنها استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث أن هذه الدراسات تناولت القيادة التشاركية على عدد من المتغيرات المختلفة وتوصلت كل من دراسة العرابيد (2010) ودراسة زنكي (Zinke, 2013) ودراسة غياسي (Gyasi, 2015) ودراسة سليمان (2017) ودراسة النمروطي (2017) ودراسة الحارثي (2018) إلى أن تأثير القيادة التشاركية كان كبير وإيجابيا على المتغير الاخر وأن هناك علاقة طردية بين القيادة التشاركية والمتغير الاخر.

كما اتفقت الدراسات السابقة على أن بعض المتغيرات تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي حيث توصلت دراسة دروزة (2008) والمدهون (2014) إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء المؤسسات، كما توصلت دراسة النسور (2010) وجود علاقة ذات دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة وفاعلية انظمة تخطيط الموارد في تحقيق التميز المؤسسي. كما اتفقت دراسة شارما وتايلور (Sharma and Talwar, 2007) ودراسة سعادة (Saada, 2013) ودراسة باشيوه (2016) على اعتماد معايير التميز المؤسسي في إعادة هيكلية وهندسة النظم في ضوء اجراءات ومعايير الاعتماد المؤسسي المرتكز على الابداع والابتكار.

كما توصلت دراسة براون (Brown,2014) أن المنظمات التي حصلت على الجوائز هي التي تستخدم إطار التميز في العمل للمحافظة على أدائها. كما توصلت دراسة ناتالي وتاتيانز ولودميلا (Nataly, Tatians and ludmila, 2008) تعريف التقييم الذاتي على أساس انه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات وأمر تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة التميز.

وبالنسبة لحجم العينة فقد تراوح (30) كما في دراسة غياسي (Gyasi,2015) و (470) في دراسة سليمان (2017).

أما موقع الدراسة الحالية بين هذه الدراسات فإنها تميزت بتناول دراسة علاقة القيادة التشاركية بالتميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا، أما عينة هذه الدراسة فتكونت من (338) معلما ومساعد مدير في المدارس الحكومية في محافظة مادبا.

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تطوير استبانة القيادة التشاركية واستبانة التميز المؤسسي.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة واهدافها الا ان الدراسة الحالية تستفيد منها في إغناء موضوع الدراسة فيما يتعلق بالأدب النظري وتطوير أداة الدراسة وتحديد الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، بالإضافة إلى مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

ولقد كان من أبرز المشكلات التي واجهت الباحثة خلال هذه الرسالة هو قلة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتميز المؤسسي في المدارس سواء كان داخل الأردن وخارجها حسب علم الباحثة مما اضطرها للاستعانة بدراسات تناولت الجامعات من خارج الاردن.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة التي طورتها الباحثة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين ومساعدتي المديرين في المدارس الحكومية في محافظة مادبا، والذين بلغ عددهم (2835) معلماً وإدارياً وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لمحافظة مادبا للعام (2018/2019م) والمتوفرة لدى مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا المعلومات، وهي موزعة كما في الجدول (1).

الجدول (1)

توزيع افراد مجتمع الدراسة في المدارس في محافظة مادبا بحسب المديرية والجنس
للعام (2018 - 2019 م)

العدد الكلي	عدد المعلمين		عدد مساعدي المديرين	عدد المدارس	اللواء
	إناث	ذكور			
1774	1062	649	63	75	قصة مادبا
1061	689	341	31	56	ذبيان
2835	1751	990	94	131	المجموع

عينة الدراسة

تم استخدام الإجراءات التالية في اختيار عينة الدراسة:

1. اختيار عينة عشوائية، شملت لوائي قسبة مادبا ولواء ذيبيان.
2. اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من العاملين بحسب متغيرات الدراسة، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريسي ومورجان (krejcie & morgan, 1970). يوضح الجدول (2) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	118	338
	أنثى	220	
التخصص	علمية	185	
	إنسانية	153	
المؤهل العلمي	دبلوم	41	
	بكالوريوس	218	
	دبلوم عالي	57	
	ماجستير	19	
	دكتوراه	3	
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	38	
	من 5 إلى 10 سنوات	100	
	أكثر من 10 سنوات	200	

أداتا الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة أداتي الدراسة بصورتها الأولى (الملحق 1) اعتماداً على بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة النصور (2010) والفاعوري (2012) والنمروطي (2017) والحارثي (2018) والبحيصي (2014)، وكانت كالآتي:

1. استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا.
2. استبانة لدراسة درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي.

وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذين المتغيرين، فضلاً عن آراء المحكمين والمختصين التربويين، أصبحت الاستبانتان للدراسة بصورتها النهائية وتكونتا من (38) فقرة لاستبانة القيادة التشاركية، موزعة على ثلاثة مجالات هي: تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، وتفويض الصلاحيات. و(23) فقرة لاستبانة التميز المؤسسي موزعة على ثلاثة مجالات هي: التميز القيادي، التميز البشري، والتميز الخدماتي إضافة إلى المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث، والملحق (1) يوضح ذلك.

هذا وقد اعتمد سلم ليكرت الخماسي للاستبانتين؛ إذ حددت خمسة مستويات، هي: (5) كبيرة جداً، (4) كبيرة، (3) متوسطة، (2) قليلة، (1) قليلة جداً؛ إذ تمثل الدرجة (5) درجة الكبيرة جداً، كما تمثل الدرجة (1) درجة القليلة جداً.

صدق أداتي الدراسة

1- الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق الأدوات استخدم الصدق الظاهري، حيث تم عرضهما بصورتها الأولى على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء الهيئات التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (11) محكماً، والملحق (2) يبين ذلك، وقد تم أخذ الملاحظات

والتوصيات التي اقترحها السادة المحكمون، والإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، ومعالجة بقية الفقرات بالتعديل أو إعادة الصياغة أو الحذف، ووصل عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى عن القيادة التشاركية إلى (38) فقرة محكمة، وأما الأداة الثانية وصل عدد الفقرات النهائية فيها إلى (23) فقرة محكمة.

2- صدق البناء:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداتين تم تطبيقها على عينة الدراسة، واستخراج صدق الاتساق الداخلي (البناء) لهما، ومدى إسهام الفقرات المكونة للبعد، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient). وتوضح الجداول (3، 4، 5) ذلك.

جدول (3) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة القيادة التشاركية

البعد	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
تفعيل العلاقات الإنسانية	م. ارتباط بيرسون	0.82	0.85	0.85	0.78	0.78	0.72	0.80	0.77
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	9	10	11	12	13	14	15	
	م. ارتباط بيرسون	0.70	0.84	0.82	0.74	0.74	0.73	0.71	
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
	م. ارتباط بيرسون	0.81	0.84	0.86	0.84	0.80	0.81	0.72	0.80
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	9	10	11	12	13			
تفويض الصلاحيات	م. ارتباط بيرسون	0.76	0.64	0.78	0.58	0.77			
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
	الفقرة	9	10						
	م. ارتباط بيرسون	0.82	0.75						
درجة الدلالة	0.00	0.00							

نلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد تفعيل العلاقات الإنسانية تراوحت بين (0.70-0.85) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

كما نلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية تراوحت بين (0.58-0.86) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد تفويض الصلاحيات تراوحت بين (0.51-0.83) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر جيد من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد.

جدول (4) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة التميز المؤسسي

البعد	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
التميز القيادي	م. ارتباط بيرسون	0.72	0.75	0.88	0.78	0.78	0.84	0.87	0.81
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
التميز البشري	م. ارتباط بيرسون	0.63	0.72	0.76	0.88	0.75	0.82	0.86	
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
التميز الخدماتي	م. ارتباط بيرسون	0.87	0.72	0.77	0.70	0.79	0.86	0.68	0.85
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

نلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التميز القيادي تراوحت بين (0.72-0.88) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

كما نلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التميز البشري تراوحت بين (0.63-0.88) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

ونلاحظ أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في بعد التميز الخدماتي تراوحت بين (0.68-0.87) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود قدر مرتفع من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البعد.

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط لأبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي

البعد	تفعيل العلاقات الإنسانية	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	تفويض الصلاحيات
تفعيل العلاقات الإنسانية	1.00	0.79	0.62
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية		1.00	0.80
تفويض الصلاحيات			1.00
	التميز القيادي	التميز الخدماتي	التميز البشري
التميز القيادي	1.00	0.84	0.81
التميز الخدماتي		1.00	0.85
التميز البشري			1.00

يشير الجدول (5) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد مقياس القيادة التشاركية، حيث تراوحت المعاملات بين الأبعاد بين (0.62-0.88)، كما يظهر ذلك أيضاً بين أبعاد مقياس التميز المؤسسي، وقد تراوحت المعاملات الارتباطية لها بين (0.81-0.85).

ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح

بالجدول (6) أدناه، وهي كالاتي:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) حيث وزعت الاستبانان على عينة

مكونة من (20) فردا من خارج عينة الدراسة مرتين، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخرج

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين استجاباتهم في المرتين.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alfa) على

المجالات جميعها والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التماسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات

الموجودة في الاستبانة، والجدول (6) يبين ثبات الأداة للاستبانين.

الجدول (6)

معامل ثبات استبانة القيادة التشاركية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) والاتساق

الداخلي (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alfa)

الرقم	البعد	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	تفعيل العلاقات الانسانية	0.83	0.95
2	اشراك المعلمين في المهام القيادية	0.92	0.95
3	تفويض الصلاحيات	0.89	0.89
	القيادة التشاركية (الدرجة الكلية)	0.88	

يلاحظ من الجدول (6) أن معامل ثبات استبانة درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري

ومديرات المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في محافظة مأدبا

باستخدام معامل ارتباط بيرسون (الاختبار - إعادة الاختبار) بلغ (0.88)، وتراوح معامل ثبات

أبعاد الاستبانة الثلاث بين (0.83-0.92) وهي معاملات مرتفعة، وكان بعد "إشراك المعلمين في المهام القيادية" هو الأعلى (0.92).

كذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة وتراوحت بين (0.89 - 0.95)، أعلاها بعدا "تفعيل العلاقات الإنسانية" و"إشراك المعلمين في المهام القيادية" (0.95).

الجدول (7)

معامل ثبات استبانة درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار
(test-retest) والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	التميز القيادي	0.87	0.93
2	التميز البشري	0.85	0.93
3	التميز الخدماتي	0.93	0.95
	التميز المؤسسي (الدرجة الكلية)	0.86	

يلاحظ من الجدول (7) أن معامل ثبات استبانة درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين في محافظة مادبا باستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.86)، وتراوح معامل ثبات أبعاد الاستبانة الثلاث بين (0.85-0.93) وهي معاملات مرتفعة، وكان بعد "التميز الخدماتي" هو الأعلى (0.93).

كذلك يظهر الجدول معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة وتراوحت بين (0.93 - 0.95)، أعلاها بعد "التميز الخدماتي" (0.95).

متغيرات الدراسة:

1. اشتملت الدراسة على المتغيرات التابعة الآتية:

- مستوى القيادة التشاركية.
- مستوى التميز المؤسسي.

2. اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- التخصص (إنسانية، علمية)
- المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)
- عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المعالجة الإحصائية

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة.
2. للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط بين متغيري القيادة التشاركية والتميز المؤسسي.
3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس، استخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيرات الجنس والتخصص، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.
4. تم تحديد مستويي درجة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا البديلة-القيمة الدنيا للبدل} \\ \text{عدد المستويات} \\ \underline{1.33} = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \text{(المدى)}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68-5).

إجراءات الدراسة

تلخصت إجراءات الدراسة بما يأتي:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
3. تطوير أدوات الدراسة (الاستباننتين).
4. التحقق من صدق وثبات الأدوات.
5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (4) يبين ذلك.
6. تطبيق الاستباننتين على عينة الدراسة وجمع البيانات. حيث تم توزيع (400) نسخة، تم استرجاع (373) منها، والباقي فقد، هذا وقد تم استثناء (35) نسخة لوجود بيانات مفقودة غير معبأة، فكان العدد النهائي الذي خضع للتحليل (338) نسخة.

جدول (8)

توزيع استبيان البحث على المدارس والاستبيانات المسترجعة

المدرسة	مجموع الاستبيانات الموزعة	مجموع الاستبيانات المسترجعة	نسبة الإعادة
مليح الثانوية للبنين	20	18	%90
الجديدة الثانوية للبنين	20	19	%95
مأدبا الثانوية الاولى للبنات	20	19	%95
الموجب للبنين	15	13	%86.6
ذبيان الأساسية للبنات	15	14	%93.3
السواعد الثانوية المختلطة	15	14	%93.3
العالية الثانوية للبنين	15	15	%100
المأمونية الشرقية الأساسية	20	19	%95
النطافة الثانوية للبنين	15	13	%86.6
لب الثانوية للبنات	20	19	%95
النزهة الاساسية المختلطة	15	15	%100
خالد بن الوليد الأساسية	15	14	%93.3
الجديدة الأساسية للبنات	20	19	%95
عمر بن العاص للبنين	15	14	%93.3
مليح الأساسية للبنين	15	15	%100
جرينة الثانوية الشاملة للبنين	15	14	%93.3
لب الثانوية للبنين	10	8	%80
ذبيان الثانوية للبنات	20	18	%90
مليح الأساسية للبنات	20	20	%100
العالية الثانوية للبنات	20	18	%90
الخنساء الثانوية للبنات	20	18	%90
ذات النطاقين للبنات	20	19	%95
أم أيمن الثانوية للبنات	20	18	%90

7. تحليل البيانات الإحصائية، باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية (SPSS).

8. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

9. تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، ولكل بعد من أبعاد الاستبانة، مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
1	تفعيل العلاقات الإنسانية	3.95	0.77	1	مرتفع
3	تفويض الصلاحيات	3.80	0.76	2	مرتفع
2	إشراك المعلمين في المهام القيادية	3.71	0.86	3	مرتفع
	الدرجة الكلية " القيادة التشاركية "	3.82	0.74		مرتفع

يظهر الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابى (3.82) والانحراف المعيارى (0.74)، وجاءت أبعاد الأداة جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.95)، وجاء في الرتبة الأولى بعد تفعيل العلاقات الإنسانية، بمتوسط حسابى (3.95) وانحراف معيارى (0.77) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابى (3.80) وانحراف معيارى (0.76) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد إشراك المعلمين في المهام القيادية بمتوسط حسابى (3.71) وانحراف معيارى (0.86) وبدرجة مرتفعة .

أما بالنسبة لفقرات كل بعد، فكانت النتائج على النحو الآتى:

1. تفعيل العلاقات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدى المديرين والمعلمين - لفقرات هذا البعد، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعث تفعيل العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
3	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة.	4.23	1.02	1	مرتفعة
7	يحافظ على أسرار المعلمين.	4.19	0.92	2	مرتفعة
1	يسهم مدير المدرسة في توفير مناخ العلاقات الإنسانية.	4.13	0.98	3	مرتفعة
11	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.	4.10	0.90	4	مرتفعة
6	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين.	4.07	0.94	5	مرتفعة
8	ينادي المعلمين بأحب الأسماء لهم	4.05	1.04	6	مرتفعة
2	يوفر جو يسوده التفاهم.	4.02	0.89	7	مرتفعة
5	يتفهم مشاكل المعلمين.	3.99	0.97	8	مرتفعة
14	يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة.	3.89	1.01	9	مرتفعة
15	يستخدم المديح أحد أساليب التحفيز.	3.88	1.09	10	مرتفعة
10	يتقبل آراء المعلمين.	3.87	1.01	11	مرتفعة
13	يتحلى بالعدل بين المعلمين.	3.81	1.08	12	مرتفعة
4	يتعرف إلى ميول المعلمين.	3.73	0.99	13	مرتفعة
12	يساعد في حل مشكلات المعلمين الخاصة بهم.	3.69	1.16	14	مرتفعة
9	يقضي جزءا من وقته مع المعلمين في أثناء الاستراحة.	3.57	1.27	15	متوسطة
	تفعيل العلاقات الإنسانية	3.95	0.77		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا - لبعث تفعيل العلاقات الإنسانية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) و انحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة مرتفعة ما عدا الفقرة (9) فكانت بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57 - 4.23)، وجاء في الرتبة الأولى فقرة (3) والتي تنص: يحرص على

التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة "، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة (7) والتي تنص: " يحافظ على أسرار المعلمين " بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة.

وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (1) والتي تنص: " يسهم مدير المدرسة في توفير مناخ العلاقات الإنسانية. " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة للفقرة (11) والتي تنص: " يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين "، وجاءت في الرتبة الخامسة الفقرة (6) والتي تنص: " يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين. " بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السادسة الفقرة (8) والتي تنص: " ينادي المعلمين بأحب الأسماء لهم " بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة.

وجاءت في الرتبة السابعة الفقرة (2) والتي تنص: " يوفر جو يسوده التفاهم " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثامنة الفقرة (5) والتي تنص: " يتفهم مشاكل المعلمين " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة التاسعة الفقرة (14) والتي تنص: " يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة. " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة العاشرة الفقرة (15) والتي تنص: " يستخدم المديح أحد أساليب التحفيز " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة

مرتفعة، وجاءت في الرتبة الحادية عشرة الفقرة (10) والتي تنص: "يتقبل آراء المعلمين " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية عشرة الفقرة (13) والتي تنص " يتحلى بالعدل بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة الثالثة عشرة الفقرة (4) والتي تنص: " يتعرف إلى ميول المعلمين " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفع.

وجاءت في الرتبة الرابعة الفقرة (12) والتي تنص: " يساعد في حل مشكلات المعلمين الخاصة بهم." بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الخامسة عشرة والأخيرة الفقرة (9) والتي تنص: " تفعيل العلاقات الإنسانية " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة.

2. بعد إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - لفقرات هذا البعد، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعد إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
19	يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.	3.84	1.03	1	مرتفعة
21	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات.	3.84	1.08	1	مرتفعة

مرتفعة	3	0.98	3.81	يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة.	25
مرتفعة	4	0.98	3.79	يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني.	24
مرتفعة	5	1.10	3.77	يتيح للمعلمين المشاركة في الإدارة المدرسية.	16
مرتفعة	5	1.03	3.77	يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	26
مرتفعة	7	1.04	3.76	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية.	20
مرتفعة	8	1.12	3.74	يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.	18
مرتفعة	9	1.09	3.71	يتساعد مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	23
متوسطة	10	1.01	3.67	يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.	27
متوسطة	10	1.07	3.67	يحرص على مشاركة المعلمين في صنع القرارات.	17
متوسطة	12	1.09	3.64	يشرك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	28
متوسطة	13	1.39	3.22	يشارك في برنامج الإشغال في حالة غياب بعض المعلمين.	22
مرتفعة		0.86	3.71	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين لبعده إشراك

مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية تراوحت ما بين متوسطة ومرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.71) وانحراف معياري (0.86)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها

مرتفعة الفعالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-3.84)، وقد تساوت في

الرتبة الأولى الفقرتان (19) ونصها "يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين"،

بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.03) والفقرة (21) ونصها "يشجع

المعلمين على المشاركة في المؤتمرات " بانحراف معياري (3.84) وانحراف معياري (1.08)، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة رقم (25)، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.98) والتي تنص " يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة "وبدرجة مرتفعة.

وفي الرتبة الرابعة جاءت الفقرة (24) والتي تنص " يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني. " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.98)، والرتبة الخامسة كانت للفقرتين (16) والتي تنص " يتيح للمعلمين المشاركة في الإدارة المدرسية "، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.10) والفقرة (26) والتي تنص " يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، والرتبة السابعة للفقرة (20) والتي تنص " يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة.

والرتبة الثامنة الفقرة (18) والتي تنص " يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية "بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة مرتفعة ، والرتبة التاسعة الفقرة (23) والتي تنص " يتساعد مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية "بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، والرتبة العاشرة للفقرتين (27) والتي تنص " يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات "بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.01) والفقرة (17) والتي تنص "يحرص على مشاركة المعلمين في صنع القرارات "بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري

(1.07) وبدرجة متوسطة ، والرتبة الثانية عشرة الفقرة (28) والتي تنص " يشرك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة "بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة ، والرتبة الثالثة عشرة والأخيرة الفقرة (22) والتي تنص " يشارك في برنامج الإشغال في حالة غياب بعض المعلمين "بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.39) وبدرجة متوسطة.

3. تفويض الصلاحيات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - لفقرات بعد "تفويض الصلاحيات"، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - لفقرات بعد "تفويض الصلاحيات" مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
33	يشرف على إعداد الجدول الدراسي.	4.10	1.00	1	مرتفعة
34	يدير مساعده لاتخاذ القرار في حال غيابه.	4.09	0.97	2	مرتفعة
35	يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل.	3.93	0.97	3	مرتفعة
31	يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال.	3.88	0.99	4	مرتفعة
36	يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم.	3.86	1.00	5	مرتفعة
38	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات للمدرسة.	3.80	1.13	6	مرتفعة

مرتفعة	7	1.16	3.72	يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور.	37
متوسطة	8	1.10	3.67	يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.	30
متوسطة	9	1.11	3.51	يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.	29
متوسطة	10	1.15	3.45	يفوض المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	32
مرتفعة		0.76	3.80	تفويض الصلاحيات	

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - لبعدهم "تفويض الصلاحيات" كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا البعد جميعها بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.45 - 4.10).

وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (33) والتي تنص "يشرف على إعداد الجدول الدراسي" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.00) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة (34) وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.97)، والتي تنص "يدير مساعده لاتخاذ القرار في حال غيابه"، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (35) والتي تنص "يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة.

والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة للفقرة (31) والتي تنص "يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال"، وجاءت في الرتبة الخامسة للفقرة (36) والتي تنص "يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة السادسة للفقرة (38) والتي تنص "يفوض اللجنة

المالية بشراء ما يلزم من احتياجات للمدرسة "متوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة"، وجاءت في الرتبة السابعة للفقرة (37) والتي تنص "يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور "بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة.

وجاءت في الرتبة الثامنة الفقرة (30) والتي تنص "يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين "متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة التاسعة الفقرة (29) والتي تنص "يفوض المعلمين في حل المشكلات الإدارية "متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (32) والتي تنص "يفوض المعلمين في حل المشكلات الإدارية "متوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (13).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد أداة الدراسة مرتبة تنازليا.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تطبيق
1	التميز القيادي	3.81	0.81	1	مرتفع
3	التميز الخدماتي	3.54	0.95	2	متوسطة
2	التميز البشري	3.49	0.96	3	متوسطة
	التميز المؤسسي (الدرجة الكلية)	3.61	0.85		متوسطة

يظهر الجدول (13) أن درجة تطبيق ابعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (0.85)، وجاءت أبعاد الأداة بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 - 3.81)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد التميز القيادي، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد التميز الخدماتي بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة ، وفي الرتبة الثالثة جاء بُعد التميز البشري بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد، فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. التميز القيادي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - لفقرات هذا البعد، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعث تفعيل التميز القيادي مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تطبيق
1	تؤكد إدارة المدرسة على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي	3.98	0.87	1	مرتفعة
5	تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة.	3.98	0.95	1	مرتفعة
4	تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي.	3.92	0.96	3	مرتفعة
2	تتبنى الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات الطلبة	3.87	0.89	4	مرتفعة
3	تهتم بإقامة الدورات التدريبية.	3.78	1.03	5	مرتفعة
7	تعمل على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.	3.69	1.05	6	مرتفعة
6	تخصص موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	3.67	1.02	7	متوسطة
8	تسعى إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.	3.61	1.03	8	متوسطة
	الدرجة الكلية "تميز قيادي"	3.81	0.81		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (14) أن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - لبعدها " التميز القيادي " كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت فقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة إلى المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61-3.98). وجاء في الرتبة الأولى، الفقرتان (1) والتي تنص "تؤكد إدارة المدرسة على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.87) والفقرة (5) والتي تنص " تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة " وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (4) وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف المعيار (0.96)، والتي تنص " تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي ".

وفي الرتبة الرابعة، جاءت الفقرة (2) والتي تنص " تتبنى الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات الطلبة " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة للفقرة (3) والتي تنص " تهتم بإقامة الدورات التدريبية "، وجاءت في الرتبة السادسة الفقرة (7) والتي تنص " تعمل على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة.

وجاءت في الرتبة السابعة الفقرة (6) والتي تنص " تعمل على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة (8) والتي تنص " تسعى إلى

تبنى فلسفة التغيير حسب الحاجة. " بمتوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (1.03) ودرجة متوسطة.

2. التميز البشري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - ل فقرات هذا البعد، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعده تفعيل التميز البشري مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تطبيق
9	يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين.	3.74	1.08	1	مرتفعة
11	تستقطب ذوي الكفاءات؛ للعمل فيها.	3.67	1.03	2	متوسطة
10	تقوم بتطوير كفاءات موظفيها؛ لتحقيق الإبداع.	3.65	1.04	3	متوسطة
12	توفر لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم.	3.52	1.12	4	متوسطة
14	تستخدم برنامجا فعالا؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل.	3.38	1.13	5	متوسطة
13	يحصل موظفو المدرسة على مكافآت تناسب تقييمهم.	3.24	1.29	6	متوسطة
15	تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل: رحلات ترفيهية.	3.20	1.29	7	متوسطة
	الدرجة الكلية "التميز البشري"	3.49	0.96		متوسطة

يلاحظ في الجدول (15) أن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - ليعد "التميز البشري" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت فقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة إلى المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.20 - 3.74).

وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (9) والتي تنص " يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين." بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.08) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة (11) وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف المعياري (1.03)، والتي تنص " تستقطب ذوي الكفاءات؛ للعمل فيها" وبدرجة متوسطة.

وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (10) والتي تنص " تقوم بتطوير كفاءات موظفيها؛ لتحقيق الإبداع." بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة ، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة للفقرة (12) والتي تنص " توفر لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم "، وجاءت في الرتبة الخامسة الفقرة (14) والتي تنص " تستخدم برنامجا فعالا؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل " متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة .

وجاءت في الرتبة السادسة الفقرة (13) والتي تنص " يحصل موظفو المدرسة على مكافآت تناسب تقييمهم " متوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة

متوسطة، وجاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (15) والتي تنص " تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل: رحلات ترفيهية " متوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة.

3. التميز الخدماتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - ل فقرات هذا البعد، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين لبعدها تفعيل التميز الخدماتي مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تطبيق
20	تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات.	3.71	1.05	1	مرتفعة
23	تحرص على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى	3.64	1.08	2	متوسطة
21	تشجع التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.	3.61	1.07	3	متوسطة
22	تقدم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها.	3.59	1.06	4	متوسطة
19	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة.	3.55	1.07	5	متوسطة
18	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.	3.50	1.14	6	متوسطة
17	تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	3.40	1.18	7	متوسطة
16	تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة؛ لتعرف حاجات روادها المتنوعة.	3.28	1.22	8	متوسطة
	الدرجة الكلية "التميز الخدماتي"	3.54	0.95		متوسطة

يلاحظ في الجدول (16) أن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين - لبعدهم "التميز الخدماتي" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت فقرات هذا البعد بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28-3.71).

وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (20) والتي تنص "تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.05) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية، جاءت الفقرة (23) وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف المعيارى (1.08)، والتي تنص "تحرص على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى" وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (21) والتي تنص "تشجع التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، والرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة للفقرة (22) والتي تنص "تقدم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها. "

وجاءت في الرتبة الخامسة الفقرة (19) والتي تنص "تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة السادسة الفقرة (18) والتي تنص "تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها. " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة السابعة الفقرة (17) والتي تنص "تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة

(16) والتي تنص "تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة؛ لتعرف حاجات روادها المتنوعة" متوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وأبعادها ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وأبعادها عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا - باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient Correlation)، ويظهر ذلك في الجدول (17).

الجدول (17)

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وأبعادها ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وأبعادها عند مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا - باستخدام معامل ارتباط بيرسون

البعد		التميز القيادي	التميز الخدماتي	التميز البشري	التميز المؤسسي
تفعيل العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط (بيرسون)	.70	.69	.68	.74
	درجة الدلالة	.00	.00	.00	.00
إشراك المعلمين في المهام القيادية	معامل الارتباط (بيرسون)	0.76	0.73	0.72	0.79
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
تفويض الصلاحيات	معامل الارتباط (بيرسون)	0.75	0.70	0.68	0.75
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
القيادة التشاركية	معامل الارتباط (بيرسون)	0.80	0.76	0.75	0.82
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

يتبين في الجدول (17) وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة

التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة مأدبا، إذ بلغ معامل الارتباط (0.82) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين معظم أبعاد ممارسة القيادة التشاركية وأبعاد التميز المؤسسي.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين ومساعدى المديرين لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا - وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، وكما يظهر ذلك بالجدول (18).

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	العدد	الجنس	البعد
4.27	.59	6.34	.00	118	ذكر	تفعيل العلاقات الإنسانية
3.78	.80			220	أنثى	
4.03	.73	5.14	.00	118	ذكر	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
3.54	.88			220	أنثى	
4.02	.67	4.05	.00	118	ذكر	تفويض الصلاحيات
3.68	.77			220	أنثى	
4.11	.62	5.71	.00	118	ذكر	الدرجة الكلية " القيادة التشاركية"
3.67	.76			220	أنثى	

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة التشاركية، إذ بلغت (5.71) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس.

2. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين تبعا لمتغير التخصص، وتم تطبيق اختبار (t-test) كما يظهر في الجدول (19).

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا، واختبار (t-test) تبعا لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	البعد
0.09	1.70	0.76	4.01	185	إنسانية	تفعيل العلاقات الإنسانية
		0.78	3.87	153	علمية	
0.66	0.44	0.89	3.73	185	إنسانية	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
		0.83	3.69	153	علمية	
0.33	0.97	0.77	3.84	185	إنسانية	تفويض الصلاحيات
		0.73	3.76	153	علمية	
0.28	1.09	0.75	3.86	185	إنسانية	الدرجة الكلية " القيادة التشاركية"
		0.73	3.77	153	علمية	

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير التخصص العلمي، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة التشاركية، إذ بلغت (1.09) وبدرجة دلالة (0.28)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس.

3. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا - تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر ذلك بالجدول (20).

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	البعد
0.66	4.02	41	دبلوم	تفعيل العلاقات الإنسانية
0.77	3.93	218	بكالوريوس	
0.82	3.88	57	دبلوم عالي	
0.77	4.25	19	ماجستير	
1.00	3.84	3	دكتوراه	
0.78	3.77	41	دبلوم	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
0.88	3.65	218	بكالوريوس	
0.84	3.77	57	دبلوم عالي	
0.81	4.08	19	ماجستير	
1.00	3.77	3	دكتوراه	
0.71	3.88	41	دبلوم	تفويض الصلاحيات

0.75	3.76	218	بكالوريوس	الدرجة الكلية " القيادة التشاركية "
0.82	3.79	57	دبلوم عالي	
0.68	4.13	19	ماجستير	
0.49	3.93	3	دكتوراه	
0.64	3.89	41	دبلوم	
0.75	3.78	218	بكالوريوس	
0.77	3.81	57	دبلوم عالي	
0.74	4.15	19	ماجستير	
0.81	3.85	3	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.78) لحملة مؤهل البكالوريوس و(4.15) لحملة مؤهل الماجستير، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (21)

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.31	4	0.58	0.97	0.42
	داخل المجموعات	197.34	333	0.59		
	المجموع	199.65	337			
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	بين المجموعات	3.78	4	0.95	1.29	0.28
	داخل المجموعات	244.94	333	0.74		
	المجموع	248.72	337			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	2.82	4	0.71	1.24	0.29
	داخل المجموعات	189.31	333	0.57		
	المجموع	192.13	337			

0.30	1.24	0.68	4	2.71	بين المجموعات	الدرجة الكلية " القيادة التشاركية"
		0.55	333	182.58	داخل المجموعات	
			337	185.30	المجموع	

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا- تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة لمتغير القيادة التشاركية، إذ بلغت (1.24) وبدرجة دلالة (0.30)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المقياس.

4. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (22).

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخدمة	البعد
0.61	4.03	38	اقل من 5 سنوات	تفعيل العلاقات الإنسانية
0.67	4.08	100	5 إلى 10 سنوات	
0.84	3.87	200	أكثر من 10 سنوات	
0.67	3.84	38	اقل من 5 سنوات	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية
0.70	3.86	100	5 إلى 10 سنوات	
0.95	3.61	200	أكثر من 10 سنوات	
0.58	3.82	38	اقل من 5 سنوات	تفويض الصلاحيات
0.66	3.87	100	5 إلى 10 سنوات	
0.82	3.77	200	أكثر من 10 سنوات	
0.56	3.90	38	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية " القيادة التشاركية"
0.61	3.94	100	5 إلى 10 سنوات	
0.82	3.75	200	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل المعلمون ذوو الخدمة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، وبالرتبة الثانية المعلمون ذوو الخدمة 5 سنوات وأقل حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي للمعلمين 10 سنوات وأكثر بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.75).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$),

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA one-way) وجاءت النتائج كما في الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القيادة التشاركية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تفعيل العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3.40	2	1.70	2.90	0.06
	داخل المجموعات	196.25	335	0.59		
	المجموع	199.65	337			
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	بين المجموعات	5.14	2	2.57	3.53	0.03
	داخل المجموعات	243.59	335	0.73		
	المجموع	248.72	337			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.73	2	0.36	0.64	0.53
	داخل المجموعات	191.40	335	0.57		
	المجموع	192.13	337			
الدرجة الكلية " القيادة التشاركية"	بين المجموعات	2.71	2	1.36	2.49	0.08
	داخل المجموعات	182.58	335	0.55		
	المجموع	185.30	337			

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة القيادة

التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا- تعزى لمتغير سنوات

الخدمة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة لمتغير القيادة التشاركية، إذ بلغت (2.49)

وبدرجة دلالة (0.08)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المقياس ما عدا

بعد "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية"، حيث كان الفرق في هذا البعد

دال إحصائياً، إذ بلغت قيمة (ف) (3.53) بمستوى دلالة (0.03). ولمعرفة عائديه الفروق في هذا البعد تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق، والذي يوضحه الجدول رقم (24).

الجدول (24)

اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البعد	سنوات الخدمة		
	أقل من 5 سنوات	5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	3.84	3.86	3.61
إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية	3.84	-0.02	.23
	3.86	--	.26*
	3.61		--

استناداً إلى الجدول (24) أعلاه - نتائج اختبار شيفيه - يتضح لنا وجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة، في بعد "إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية". ومن الجدول يتبين أن الفرق كان لصالح الأفراد ذوي الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي (3.86).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة مساعدي المدير والمعلمين لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (25)

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

البعـد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التميز القيادي	ذكر	118	3.92	0.82	1.75	0.08
	أنثى	220	3.76	0.80		
التميز الخدماتي	ذكر	118	3.63	0.99	1.99	0.04
	أنثى	220	3.41	0.94		
التميز البشري	ذكر	118	3.63	1.00	1.28	0.20
	أنثى	220	3.49	0.93		
الدرجة الكلية " التميز المؤسسي "	ذكر	118	3.72	0.88	1.78	0.08
	أنثى	220	3.55	0.84		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) والتي بلغت (1.78) وبدرجة دلالة (0.08). كما وضح الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لبعـد

التميز الخدماتي، حيث بلغت قيمة (t) (1.99) وبدرجة دلالة (0.04)، وكان الفرق لصالح فئة الذكور. أما بقية الأبعاد فلا فروق دالة إحصائية حسب الجدول أعلاه.

2. التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا وتطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير التخصص، كما يظهر ذلك بالجدول (26).

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير التخصص.

البعد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التميز القيادي	انسانية	185	3.83	0.83	0.54	0.59
	علمية	153	3.79	0.78		
التميز البشري	انسانية	185	3.53	0.98	-0.04	0.97
	علمية	153	3.54	0.92		
التميز الخدماتي	انسانية	185	3.50	0.99	0.33	0.74
	علمية	153	3.47	0.93		
الدرجة الكلية " التميز المؤسسي "	انسانية	185	3.62	0.87	0.28	0.78
	علمية	153	3.60	0.83		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.28) وبدرجة دلالة (0.78). وكذلك يظهر الجدول عدم وجود فروق دالة بالنسبة للأبعاد الثلاثة للاستبانة.

3. المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا - تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر ذلك بالجدول (27).

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	البعد
0.86	3.91	41	دبلوم	التميز القيادي
0.77	3.78	218	بكالوريوس	
0.87	3.75	57	دبلوم عالي	
0.81	4.20	19	ماجستير	
1.09	3.75	3	دكتوراه	
0.99	3.50	41	دبلوم	التميز البشري
0.90	3.48	218	بكالوريوس	
1.09	3.38	57	دبلوم عالي	
1.11	3.86	19	ماجستير	
1.33	3.52	3	دكتوراه	
1.02	3.57	41	دبلوم	التميز الخدماتي
0.89	3.51	218	بكالوريوس	
1.06	3.5	57	دبلوم عالي	
1.17	3.84	19	ماجستير	
1.41	3.38	3	دكتوراه	
0.86	3.66	41	دبلوم	الدرجة الكلية " التميز المؤسسي "
0.80	3.59	218	بكالوريوس	
0.97	3.54	57	دبلوم عالي	
1.01	3.97	19	ماجستير	
1.26	3.55	3	دكتوراه	

يلاحظ من الجدول (27) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.54) لحملة مؤهل الدبلوم العالي، و(3.97) لحملة مؤهل الماجستير. ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (28).

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	3.82	4	.96	1.48	.21
	داخل المجموعات	215.40	333	.65		
	المجموع	219.23	337			
التميز البشري	بين المجموعات	3.35	4	.84	.90	.46
	داخل المجموعات	308.90	333	.93		
	المجموع	312.25	337			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	2.02	4	.50	.55	.70
	داخل المجموعات	304.80	333	.92		
	المجموع	306.82	337			
الدرجة الكلية "التميز المؤسسي"	بين المجموعات	2.89	4	.72	.99	.41
	داخل المجموعات	242.65	333	.73		
	المجموع	245.54	337			

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق أبعاد

التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة لمتغير القيادة التشاركية، إذ بلغت (0.99) وبدرجة دلالة (0.41).

4. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (29).

جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز القيادي	اقل من 5 سنوات	38	3.83	.85
	5 إلى 10 سنوات	100	3.90	.76
	أكثر من 10 سنوات	200	3.77	.82
التميز الخدماتي	اقل من 5 سنوات	38	3.63	.91
	5 إلى 10 سنوات	100	3.58	.86
	أكثر من 10 سنوات	200	3.42	1.02
التميز البشري	اقل من 5 سنوات	38	3.53	.94
	6 إلى 10 سنوات	100	3.59	.90
	أكثر من 10 سنوات	200	3.51	.99
الدرجة الكلية " التميز المؤسسي "	اقل من 5 سنوات	38	3.66	.85
	6 إلى 10 سنوات	100	3.69	.77
	أكثر من 10 سنوات	200	3.56	.89

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ظاهرية بين

متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا

تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (30).

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	1.07	2	0.54	0.82	0.44
	داخل المجموعات	218.15	335	0.65		
	المجموع	219.23	337			
التميز البشري	بين المجموعات	2.61	2	1.30	1.41	0.25
	داخل المجموعات	309.64	335	0.92		
	المجموع	312.25	337			
التميز الخدماتي	بين المجموعات	0.47	2	0.23	0.26	0.77
	داخل المجموعات	306.35	335	0.91		
	المجموع	306.82	337			
الدرجة الكلية " التميز المؤسسي"	بين المجموعات	1.14	2	0.57	0.78	0.46
	داخل المجموعات	244.40	335	0.73		
	المجموع	245.54	337			

تبين النتائج في الجدول (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا

تعزى لسنوات الخدمة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.78) وبدرجة دلالة

(0.46).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحة كآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص: "ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟"

أوضحت النتائج في الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82) والانحراف المعياري (0.74)، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى مقداره (3.71) وحد أعلى بمقدار (3.95)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اهتمام مديري المدارس بالمعلمين وذلك بتدريبهم على القيادة بما يسهم في تحسين الأداء وإدراكهم لأهمية التفويض في إنجاز الأعمال بسرعة أكبر أيضاً حرصهم على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين مما يسهم في تحسين العلاقة التي تؤدي إلى العمل بروح معنوية عالية، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية وهي درجة مرضية لتوفير أسلوب القيادة التشاركية التي تعكس طابع التعاون والعمل بروح الفريق لدى المعلمين في المدارس.

وعند الرجوع إلى مجالات الاستبانة، يلاحظ أن بعد تفعيل العلاقات الإنسانية حصل على أعلى رتبة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على أن هنالك مستوى عالياً من حرص المديرين على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين وتوفير بيئة مريحة في العمل مما يؤدي زيادة أداء المعلمين بالإضافة إلى توثيق العلاقات ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

وجاء بالرتبة الثانية بعد تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أن رغبة المديرين في تحقيق إنجاز أكثر في وقت أقل ورغبتهم للتفرغ للأنشطة الإدارية بالإضافة إلى استمرارية العمل أثناء غيابهم، كما يدل على زيادة معرفة المعلمين بالبيئة المحيطة والعمل على تطوير مهاراتهم الإدارية وتحفيزهم.

كما أن بعد إشراك المعلمين في المهام القيادية جاء بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.86) قد حصل على الرتبة الثالثة، مما يدل على أن هناك ثقة بين المديرين والمعلمين حيث يسعى المديرين إلى إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بناء على خبرة المعلمين وتعزو الباحثة ذلك بحصولها على درجة مرتفعة ومرضية.

وتشير نتائج فقرات بعد تفعيل العلاقات الانسانية جدول (10) الحاصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.77)، أن الفقرة (3) حصلت على أعلى رتبة بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.02) والتي تنص: "يحرص على التواصل مع المعلمين في المناسبات المختلفة"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى احتمالية ابراز صفة التواصل وعدم التعالي على معلميه بالإضافة إلى تقوية العلاقات الاخوية بين الطرفين حيث حصلت على الدرجة المرتفعة.

في حين حصلت الفقرة (9) على الرتبة الخامسة عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.27) والتي تنص: "يقضي جزءا من وقته مع المعلمين في أثناء الاستراحة" كما أنها جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها أدنى الفقرات في هذا البعد، ويعزى ذلك إلى احتمالية انشغاله في متابعة اعمال المعلمين من تحضير وسجلات واستقبال الضيوف من أولياء أمور ومشرفين ومتابعة البريد اليومي.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (11) وعند النظر إلى نتيجة بعد إشراك المعلمين في المهام القيادية والتي جاءت في الرتبة الثانية وحصل على متوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.86)، نجد أن الفقرة (19) والتي تنص " يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.03) بدرجة مرتفعة، والفقرة (21) والتي تنص " يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، حصلنا على الرتبة الأولى، مما يدل على أن المدير ربما يهتم بالمعلمين وينمي قدراتهم ويوزع المهام حسب قدرة كل معلم ولا يكلف احد فوق طاقته بالإضافة إلى اهتمامه بتبادل معلميه الخبرات العلمية مع المدارس الأخرى أيضا تدريب معلميه على إدارة الحوار والقيادة من وجهة نظر الباحثة.

في حين أن الفقرة (22) حصلت على الرتبة الثالثة عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.04) والتي تنص: " يشارك في برنامج الإشغال في حالة غياب بعض المعلمين"، وتغزو الباحثة ذلك ربما إلى أن انشغال المديرين في استقبال ضيوف المدرسة ومتابعة الأعمال اليومية من بريد ومباني وطلبة لا يمكن المديرين من المشاركة في برنامج الإشغال.

وبالرجوع إلى جدول (12) تشير نتائج بعد مهارات تفويض الصلاحيات ذو الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (33) والتي تنص: " يشرف على إعداد الجدول الدراسي " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.00)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على أهمية التفويض في إنجاز الأعمال بسرعة أكبر وتبادل الخبرات التي تؤهل المعلمين للقيادة وتعويض غياب المديرين في إنجاز المهام بدون تأخير وإن حصولها على درجة متوسطة وليست مرتفعة يدل على عدم رضا

المعلمين عن تفويض الصلاحيات لهم و تعزو الباحثة ذلك ربما إلى وجود بعض التحيز لمديري المدارس لبعض المعلمين وتفويض الصلاحيات تقتصر فقط على المعلمين الذين يتمتعون بعلاقة قوية مع المديرين، مما انعكس على استجابة أفراد العينة،

وكذلك تستطيع أن تعزو الباحثة حصول الفقرة (32) على الرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة والتي تنص: " يفوض المعلمين في حل المشكلات الإدارية " على أنها نتيجة طبيعية لانشغال المعلمين في الحصص اليومية وإدارة الصف ومتابعة المنهاج.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة النمرطي (2017) ودراسة الحارثي(2018) حيث كانت نتائجها: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة كبيرة.

وقد اختلفت مع العرايب (2010) حيث حصلت ممارسات القيادة التشاركية على المرتبة الثانية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص ما درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟ "

تشير النتائج الموضحة بالجدول (13) أن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا - كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى متوسط، وجاءت لجميع الأبعاد بالمستوى المتوسط إلى المرتفع، فجاء بُعد التميز القيادي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن هناك اهتمام عال بالمدرء لتحقيق التميز المؤسسي مما انعكس ذلك على استجابة أفراد العينة، وذلك بسبب توفر أسس يتم بموجبها اختيارهم بالإضافة إلى دورات خضعوا لها قبل تسلمهم إدارة

المدارس من وجهة نظر الباحثة.

وفي الرتبة الثانية جاء بُعد التميز الخدماتي بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى اهتمام المدارس بإحداث نقلة نوعية في التعليم، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد التميز البشري بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وترى الباحثة ربما أن المدارس تعطي اهتماما بالقيادة والخدمات أكثر من اهتمامها بالجانب البشري للمدرسة.

وفي الجدول (14) تظهر النتائج في بُعد التميز القيادي الحاصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة (1) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.87) والتي تنص على " تؤكد إدارة المدرسة على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي" وكذلك تساوت معها الفقرة (5) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.95) والتي تنص على " تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة " ومستوى مرتفع وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى ان متطلبات التميز المؤسسي ومواكبة التطورات تتطلب قيادة مميزة لذلك كان لابد ان تكون هناك معايير تتعلق بالقائد وهي واضحة في الميدان من خلال استجابة العينة ومدى رضاهم عن قياداتهم بالإضافة إلى ان التميز يتطلب مشاركة فاعلة من قبل العاملين بأفكار مميزة تخدم المدرسة وتساعد على التميز وقد بينت ارتفاع مستوى استجابة العينة لهذه الفقرة مدى تطبيقها من قبل إدارة المدرسة.

وحصلت الفقرة (8) على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.03) والتي تنص " تسعى إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة" حيث جاءت بمستوى متوسط، مما يدل ربما على أن التغيير يتطلب جهودا مضمينة ومتواصلة في التخطيط للتغيير وهي ضرورة

ملحة لابد منها وحصولها على الرتبة الأخيرة ربما يعود ذلك إلى شعور العاملين في المدرسة بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف وعدم رغبتهم بالتغيير مع علمهم ان هناك حاجة للتغيير لمواكبة تطورات المجتمع وهذا واضح من استجابة العينة لهذه الفقرة بشكل مرتفع.

وبالرجوع لجدول رقم (15) النتائج التي ظهرت لبُعد التميز البشري الحاصل على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى متوسط، فجاءت الفقرة (9) والتي تنص: " يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين. " بالرتبة الأولى وبتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى أن توفر القيادة التشاركية التي تسمح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تبني علاقات انسانية جيدة مع موظفيها تتوفر فيها بيئة اتصال مباشرة بين الطرفين.

أما الفقرة (15) والتي تنص: " تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل: رحلات ترفيهية " وحصلت على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.29)، وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى قلة الإمكانيات والموارد المالية المخصصة للمدرسة. وتشير نتائج الجدول (16) بُعد التميز الخدماتي الحاصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط، أن الفقرة (20) والتي تنص: " تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات. " جاءت بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع وحصلت على الرتبة الأولى، مما يدل على العمل على توفير بيئة تنظيمية ورقابية للعملية التعليمية بحيث يطمئن المجتمع على أن المدارس تقوم بعملها على أتم وجه.

وحصلت الفقرة (16) على الرتبة الثامنة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.22) وبمستوى متوسط والتي تنص على " تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة؛ لتعرف حاجات روادها المتنوعة " وتعزو الباحثة ذلك إلى ربما أن عدم توفر امكانات مادية والحاجة إلى موظفين متخصصين بالإضافة إلى الضغط الطلابي والأعداد الهائلة التي تتراد المدارس الحكومية، فاستجابة أفراد العينة يعكس ذلك أيضا فحصلت على الرتبة الأخيرة إلا أنها بمستوى متوسط.

اتفقت النتائج مع دراسة البحيصي (2014) التي أظهرت أن أفراد عينة الدراسة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي والبشري والخدماتي) بدرجة كبيرة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا؟"

يتبين في الجدول (17) وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.82) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين معظم أبعاد ممارسة القيادة التشاركية و أبعاد التميز المؤسسي وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن نمط القيادة التشاركية المتبع في المدارس أفراد الدراسة يسمح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء أفكار متميزة وتشجعهم على الابداع وتنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم للمساهمة في التميز المؤسسي للمدرسة .

اتفقت النتائج مع دراسة النصور (2010) حيث أظهرت وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملياتي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين والمعلمين لدرجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة؟ "

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة التشاركية، إذ بلغت (5.71) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع الأبعاد التي تكون منها المقياس، وكان الفرق لصالح فئة المعلمين الذكور. وقد يعزى ذلك إلى ان المعلمين الذكور بطبعهم ميالين إلى التشاركية بأبعادها المختلفة أكثر من الإناث.

أما فيما يتعلق بالتخصص يلاحظ من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير التخصص، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة ممارسة القيادة التشاركية، إذ بلغت (1.09) وبدرجة دلالة (0.28)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في الأبعاد التي تكون منها المقياس، باستثناء بعد تفعيل العلاقات الانسانية، وقد يعزى ذلك إلى الدورات التدريبية التي يلتحق بها جميع المعلمين في بداية حياتهم

الوظيفية.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي يلاحظ من الجدول (20) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.78) لحملة مؤهل البكالوريوس و(4.15) لحملة مؤهل الماجستير.

وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود إلى الدورات التدريبية التي تسهم في زيادة الوعي بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تحقيق أهداف بيئة العمل.

أما متغير سنوات الخدمة يلاحظ من الجدول (32) ان هنالك فروق دالة احصائيا في بعد "اشراك المدير للمعلمين في المهام القيادية"، وعدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل المعلمون ذوو الخدمة من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، وبالرتبة الثانية المعلمون ذوو الخدمة أقل من 5 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي للمعلمين 10 سنوات وأكثر بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.75)، استنادا إلى الجدول (24) -نتائج اختبار شيفيه- يتضح لنا وجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعا لسنوات الخدمة في بعد "اشراك المدير للمعلمين في المهام القيادية". ومن الجدول يتبين أن الفرق كان لصالح الأفراد ذوي الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي (4.08)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود ربما للخبرة التي يمتلكونها في مجال عملهم والتواصل الفعال بينهم وبين الإدارة المدرسية والتي يستفيد منها المديرون في إثراء مجالات التميز التي تسعى اليها المدرسة. وربما إلى أثر الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلمون بالإضافة إلى مدة الخدمة التي تعتبر كافية.

وقد اختلفت الدراسة مع دراسة النمروطي (2017) ودراسة الحارثي (2018) حيث أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق فردية في المتغير (سنوات الخدمة).

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين والمعلمين لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، سنوات الخدمة؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (t) والتي بلغت (1.78) وبدرجة دلالة (0.08). كما وضح الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لبعد التميز الخدماتي، حيث بلغت قيمة (1.99) (t) وبدرجة دلالة (0.04)، وكان الفرق لصالح فئة الذكور. أما بقية الأبعاد فلا فروق دالة إحصائية وتعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى أن الذكور متفرغين أكثر للعمل، وبأن طبيعة أجسامهم تتحمل أعباء العمل أكثر بالإضافة إلى سهولة الحركة من حيث توفر المواصلات والتأخير في العمل بدون قيود.

أما النتائج الموضحة في الجدول (26) تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير التخصص، استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (0.28) وبدرجة دلالة (0.78). وكذلك يظهر الجدول (27) عدم وجود فروق دالة بالنسبة للأبعاد الثلاثة للاستبانة وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى الدورات التدريبية التي تسهم في الوعي للتميز

المؤسسي عند جميع المعلمين بغض النظر عن التخصص.

كما وتشير النتائج في الجدول (27) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.54) لحملة مؤهل الدبلوم العالي، و(3.97) لحملة مؤهل الماجستير. تشير النتائج التي تظهر في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة لمتغير القيادة التشاركية، إذ بلغت (0.99) وبدرجة دلالة (0.41).

وتعزو الباحثة ذلك ربما تجهيز المدارس بالوسائل التكنولوجية التي يستخدمها المعلمين جميعهم بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يخضع لها جميع المعلمين.

تبين النتائج في الجدول (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في المدارس في محافظة مادبا تعزى لسنوات الخدمة، استنادا إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.78) وبدرجة دلالة (0.46) وتعزو الباحثة ذلك ربما إلى التشجيع المستمر من إدارة المدرسة وتحفيز المعلمين.

اختلفت مع البحيصي (2014) لعدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا

وعليه أوصت الباحثة بما يلي:-

- تشجيع مديري ومديرات المدارس على الاستمرار في استخدام نمط القيادة التشاركية.
- الاهتمام بتحقيق المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات والأفكار المتميزة التي تهدف إلى النهوض بمستوى التميز للمدرسة.
- عقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل تشجيعهم على التميز في العمل.
- زيادة المخصصات المالية للمدارس لتطبيق أبعاد التميز المؤسسي.
- تصميم نموذج وطني للتميز المؤسسي.
- اجراء المزيد من الدراسات حول معوقات القيادة التشاركية في الميدان التربوي واقتراح الحلول المناسبة لإنجاحها.
- اجراء المزيد من الدراسات حول معوقات التميز المؤسسي في الميدان التربوي واقتراح الحلول المناسبة التي تسهم في نجاحه.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو جمعة، محمود حسين (2016). التميز المؤسسي عوامل النجاح. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

باشبوة، لحسن عبدالله (2016). روائع التميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمنطلقات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، 3، (2)، 21-49.

البحيصي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

جائزة الملك عبدالله للتميز

الحارثي، عيدة بنت حمدان (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحربي، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.

حسن، عبد المحسن أحمد (2010). ممارسات إدارة الموارد وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

دحلان، حاتم (2008). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية: المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات. موسوعة التعليم والتدريب، تم استرجاعه من شبكة الانترنت بتاريخ

www.edutrapedia.illaf.net/ الموقع 2018/12/1

دروزة، سوزان (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

دواني، كمال سليم (2013). القيادة التربوية. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الرويثي، حمدي بن سالم (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. جامعة سوهاج كلية التربية، 55، 217-253.

سادلر، فيليب (2008). القيادة. (ترجمة هدى فؤاد)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

السعود، راتب (2007). الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه. ط2، عمان، طارق للخدمات المكتبية.

السكرانة، بلال خلف (2010). القيادة الإدارية الفعالة. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سليمان، أحمد زهير (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبوي، زيد منير (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، دار الشروق.

العراييد، نبيل احمد (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

غازي، علي علي (2014)، "الممارسات التطبيقية لمعايير النتائج لتحقيق التميز المؤسسي " جمعية إدارة الأعمال العربية، (146)، 6 - 13.

الفاعوري، أسماء مروان (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

كوزس، جيمس. م وبوسنر، باري. ز (2004). القيادة تحد: الرياض مكتبة جرير.

المحرج، عبد الكريم (2017). القيادة التشاركية. ملتقى المعاهد القرآنية الاول، للفترة من 24-25 شباط، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المحمادي، خالد محمد (2013). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

محمد، حسين (2014). العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية. موسوعة التدريب والتعليم، تم استرجاعه من شبكة الانترنت بتاريخ 2019/6/20 الموقع http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.

المدهون، محمود عطا (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المغازي، اسراء (2013). ((التمييز وتحقيق رضا العملاء))، مجلة تواصل، (46)

مهنا، ابراهيم عفيف (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل (2008). تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

النمروطي، يوسف أحمد (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم (1994). قانون وزارة التربية والتعليم. تم استرجاعه من شبكة الانترنت بتاريخ 2018/12/1 الموقع <http://www.moe.gov.jo/ar/node/19179>

وزارة التربية والتعليم (2011). وثيقة الإشراف التربوي. تم استرجاعه من شبكة الانترنت. بتاريخ
www.moe.gov.jo 2018/12/4 الموقع:

وزارة التربية والتعليم (2007). أسس ومعايير اختيار القائد المديرين ومساعدته. تم استرجاعه من
شبكة الانترنت بتاريخ 2018/12/4 الموقع:
http://www.moe.gov.jo/sites/default/files/newsfiles/ss_khtyr_mdys_lm_drs_wmsdh.pdf

وزارة التربية والتعليم (2018). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم. تم استرجاعه من شبكة
الانترنت بتاريخ 2018/12/1 الموقع: www.moe.gov.jo

- Brown.A (2014). Organizational paradigms and sustainability in excellence: From mechanistic approaches to learning and innovation, **International Journal of Quality and Service Sciences**, 6,181-190.
- Gyasi, K. (2015). **Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District.** (Unpublished Thesis Master), University of Jyväskylä, Ghana. (On Line), available: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/47230#>
- Gorege, N. (2018). ((The advantages of participative leadership)), **SMAIBUSINESS** (On Line), available: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-participative-leadership-17629>.
- Natalya. V, Tatiana. S, Ludmila. B (2008). **Self-Assessment as a tool for achieving excellence in higher education.** Mordovian state university. (On Line), available: <http://www.ep.liu.se/ecp/033/013/ecp0803313.pdf>
- Pool, M. D. (2016). ((Leadership should be more participative than directive, more enabling than performing)) **Participative Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples** (On Line), available: <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide>
- Saada.I (2013). **Using applying leadership criterion of EFQM excellence model in higher education institution-ucas as a case a study.** (Unpublished Thesis Master) Islamic University, Gaza.
- Sharma. A, Talwar. B (2007) ." *Evaluation of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy, Measuring Business Excellence*", 11(3).
- Zinke, F. (2013). **The Relationship between Shared Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Student Achievement.** Dissertation Archive. University of Southern Mississippi.

الملحقات

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن (القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين)؛ إذ تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة تطبيق المديرين في محافظة مادبا القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقا لتدرج ليكرت الخماسي كما يأتي:

(أوافق بشدة، أوافق، أوافق لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ونظرا لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وابداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

اسم المشرف

سمية عودة حسين الحجيج

أ.د رياض ستراك

0799234254

Sumaiaodeh79@gmail.com

بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل
	التخصص
	تاريخ الحصول على آخر رتبة

القسم الأول:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يرجى وضع إشارة () في المكان الذي يمثل اجابتك:

الجنس : ذكر أنثى

التخصص : إنساني علمي

الرتبة الأكاديمية : مساعد مشارك أستاذ

عدد سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات 5سنوات -أقل من 10

10سنوات فأكثر

القسم الثاني: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		وضوح الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: تفعيل العلاقات الإنسانية								
1	يسهم في توفير مناخ العلاقات الإنسانية.							
2	يوفر جو يسوده التفاهم.							
3	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة.							
4	يتعرف إلى ميول المعلمين.							
5	يتفهم مشاكل المعلمين.							
6	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين.							
7	يحافظ على أسرار المعلمين.							
8	ينادي المعلمين بأحب الأسماء لهم.							
9	يقضي جزء من وقته مع المعلمين أثناء الاستراحة.							
10	يتقبل آراء المعلمين.							
11	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.							
12	يساعد في حل مشكلات المعلمين الخاصة بهم.							
13	يتحلى بالعدل بين المعلمين.							
14	يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور							

						الطلبة.
15						يستخدم المديح كأحد أساليب التحفيز.
المجال الثاني: اشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية						
16						يتيح للمعلمين المشاركة في الإدارة المدرسية.
17						يحرص على مشاركة المعلمين في صنع القرارات.
18						يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.
19						يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.
20						يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية.
21						يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية.
22						يشترك في برنامج الطوارئ في حالة غياب بعض المعلمين.
23						يشرك المعلمين في حل المشكلات الإدارية.
24						يشرك المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني.
25						يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة.
26						يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات.
27						ينداس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.
28						يشرك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
المجال الثالث: تفويض الصلاحيات						
29						يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.
30						يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.
31						يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من انجاز الأعمال.
32						يفوض المعلمين في حل المشكلات الإدارية.
33						يشرف على إعداد الجدول الدراسي.
34						يدرّب مساعده لاتخاذ القرار في حال غيابه.
35						يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل.

						36	يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم.
						37	يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور.
						38	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات للمدرسة.

اقترح اضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

2. القسم الثالث: التميز المؤسسي

التعديل المقترح	وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة		الفقرات	م
	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
المجال الأول: التميز القيادي								
							تؤكد إدارة المدرسة على الالتزام بمعايير التميز القيادي	1
							تتبنى إدارة المدرسة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات الطلبة	2
							تهتم إدارة المدرسة بإقامة الدورات التدريبية.	3
							تسعى إدارة المدرسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي.	4
							تشجع إدارة المدرسة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة.	5
							تخصص إدارة المدرسة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	6
							تعمل إدارة المدرسة على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.	7
							تسعى إدارة المدرسة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.	8
المجال الثاني: التميز البشري								
							يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين.	9
							تقوم المدرسة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع.	10
							تستقطب المدرسة ذوي الكفاءات للعمل فيها.	11

						توفر المدرسة لموظفيها أدوات حديثة تساعد على القيام بأعمالهم.	12
						يحصل موظفو المدرسة على مكافآت تناسب تقييمهم.	13
						تستخدم المدرسة برنامجا فعالا لدمج الموظفين الجدد في العمل.	14
						تخصص المدرسة موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (مثل رحلات ترفيهية).	15
المجال الثالث: التميز الخدماتي							
						تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة.	16
						تعتمد المدرسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	17
						تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.	18
						تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة.	19
						تقوم المدرسة بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات.	20
						تشجع المدرسة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.	21
						تقدم المدرسة الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها.	22
						تحرص المدرسة على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى	23

اقترح اضافة بعض الفقرات وهي:

.....
.....
.....

الملحق (2)
أسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور عايش زيتون	أستاذ	مناهج وأساليب تدريس العلوم	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور أحمد ابوكريم	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور عمر محمد الخرايشة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
4	الدكتور أسامة كريشان	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة الحسين بن طلال
5	الدكتورة وفاء عايض الجميعي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة الطائف
6	الدكتورة رابعة الرفاعي	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الطائف
7	الدكتور فواز حسن شحادة	أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتورة عنود الشايش الخريشا	أستاذ مساعد	مناهج عامة	جامعة الاسراء
9	الدكتور حسين حكمت مستريحي	أستاذ مساعد	مناهج اللغة العربية وأساليب تدريسها	جامعة الإسراء
10	ليندا أحمد الخطيب	أستاذ مساعد	علم نفس تربوي	جامعة الاسراء
11	الدكتور شاهر الكفاوين	أستاذ مساعد	اللغة العربية وآدابها	جامعة الحسين بن طلال

الملحق (3)

الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؛ تهدف الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المديرين في محافظة مادبا القيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانتيين الأولى:

- القيادة التشاركية
- التميز المؤسسي.

وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي، وكما يلي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، آملة أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. وجزاكم الله خيراً.

الباحثة

سمية عودة الحجيج

القسم الأول:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ذكر أنثى التخصص: انساني علمي المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس دبلوم عال ماجستير
دكتوراة عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات - أقل من 10 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس

رقم	الفقرات	درجة ممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: تفعيل العلاقات الإنسانية						
1	يسهم مدير المدرسة في توفير مناخ العلاقات الإنسانية.					
2	يوفر جو يسوده التفاهم.					
3	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات المختلفة.					
4	يتعرف إلى ميول المعلمين.					
5	يتفهم مشاكل المعلمين.					
6	يتصف بالصبر في تعامله مع المعلمين.					
7	يحافظ على أسرار المعلمين.					
8	ينادي المعلمين بأحب الأسماء لهم					
9	يقضي جزءا من وقته مع المعلمين في أثناء الاستراحة.					
10	يتقبل آراء المعلمين.					
11	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين.					

					يساعد في حل مشكلات المعلمين الخاصة بهم.	12
					يتحلى بالعدل بين المعلمين.	13
					يرسخ العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور الطلبة.	14
					يستخدم المديح أحد أساليب التحفيز.	15
المجال الثاني: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية						
					يتيح للمعلمين المشاركة في الإدارة المدرسية.	16
					يحرص على مشاركة المعلمين في صنع القرارات.	17
					يناقش القرارات التي يتخذها بصورة جماعية.	18
					يوزع المهام الإدارية وفق قدرات المعلمين.	19
					يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية.	20
					يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات.	21
					يشارك في برنامج الإشغال في حالة غياب بعض المعلمين.	22
					يتساعد مع المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	23
					يتعاون مع المعلمين في تحديد الاحتياجات للتطوير المهني.	24
					يشرك المعلمين في تنظيم الجداول المختلفة.	25
					يشجع المعلمين في المدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	26
					يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات.	27
					يشرك المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	28
المجال الثالث: تفويض الصلاحيات						
					يبتعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.	29
					يفوض مهامه الروتينية لبعض المعلمين.	30
					يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال.	31
					يفوض المعلمين في حل المشكلات الإدارية.	32
					يشرف على إعداد الجدول الدراسي.	33
					يدرب مساعده لاتخاذ القرار في حال غيابه.	34
					يتيح الفرصة لاكتساب المعلمين خبرة تساعدهم في تطوير العمل.	35
					يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم.	36
					يفوض أحد المعلمين بإدارة اجتماع مجلس أولياء الأمور.	37
					يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات للمدرسة.	38

2. القسم الثالث: التميز المؤسسي:

رقم	الفقرات	درجة تطبيق			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
المجال الأول: التميز القيادي					
1	تؤكد إدارة المدرسة على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي				
2	تتبنى الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات الطلبة				
3	تهتم بإقامة الدورات التدريبية.				
4	تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي.				
5	تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة.				
6	تخصص موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.				
7	تعمل على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.				
8	تسعى إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة.				
المجال الثاني: التميز البشري					
9	يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين.				
10	تقوم بتطوير كفاءات موظفيها؛ لتحقيق الإبداع.				
11	تستقطب ذوي الكفاءات؛ للعمل فيها.				
12	توفر لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم.				
13	يحصل موظفو المدرسة على مكافآت تناسب تقييمهم.				
14	تستخدم برنامجا فعالا؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل.				
15	تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل: رحلات ترفيهية.				
المجال الثالث: التميز الخدماتي					
16	تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة؛ لتعرف حاجات روادها المتنوعة.				
17	تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.				
18	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة.				
19	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة.				
20	تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين				

					آلية تقديم الخدمات.	
					تشجع التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات.	21
					تقدم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها.	22
					تحرص على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى	23

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1172
التاريخ: 2019/02/23

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم
وزير التربية والتعليم/التعليم العالي والبحث العلمي
عمّان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد ،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة سمية عودة حبيب تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليتكم بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
24.2.2019
أ.د. محمد محمود الحيليت



الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مركز الملكة رانيا العبدالله



وزارة التربية والتعليم



الرقم ١١٣٩٣١١٠/٣
التاريخ ٢٢ جمادى الثاني ١٤٤٠
الموافق ٢٠١٩/٠٧/٢٧

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير التربية والتعليم لواء قصبة مادبا
السيد مدير التربية والتعليم لواء ذيبان

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة سمية عودة الحجيج تقوم بإجراء دراسة عنوانها "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات من إدارتكم، وتطبيق أدوات الدراسة على عينة من مساعدي المديرين والمعلمين في المدارس التابعة لمديريتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، بشرط ألا تستخدم البيانات والمعلومات المُحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشخير
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٤) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠٦٠٧١٨١ ٩٦٢٦ فاكس: ٠٦٦٦٠١٩ ٩٦٢٦ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم / ذبيان إلى المدارس.



1291-1177/م
25 جدي الثاني 1440
2019/03/03

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فاشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 11393/10/3 تاريخ 2019/2/27

ستقوم الطلبة سمية عودة الحجيج بإجراء دراسة بعنوان (القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ويحتاج ذلك الى بيانات ومعلومات من ادارتكم .

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لهم ، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الادوات المطبقة .

وأقبلوا الاحترام،،

مدير التربية والتعليم
احمد طالب القويبات

نسخة/ السيد مدير الشؤون التنظيمية والفنية
نسخة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي
نسخة/ السيدة كاتبة الإشراف

الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم / مادبا إلى المدارس.



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء نيبان

الرقم ٩٨٥١١/٢
التاريخ ٢٧ جمادى الثاني ١٤٤٠
الموافق ٢٠١٩/٠٣/٠٥



مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : تسهيل مهمة للطلبة /سميه عوده الحجيج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

اشارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١١٣٩٣/١٠/٣ الموافق ٢٠١٩/٢/٢٧ والمتضمن قيام الطلبة سمييه عوده الحجيج بعمل دراسة بعنوان " القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

لذا ارجو تسهيل مهمتها

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

مدير التربية والتعليم



نسخة / مدير الشؤون الادارية والمالية

نسخة / رئيس قسم التخطيط

الملحق (8) البراءة البحثية



المكتبة
JU Library



THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم: 337/2018/98
التاريخ: 2018/11/25

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،

فإشارة الى طلب الباحثة سمية عودة حسين الحجيج / جامعة الشرق الاوسط.
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي :

(القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز
المؤسسي من وجهة نظر المشرفين)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/25.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة

د.نشروان طه

