

القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية
في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين

**Interchangeable Leadership and its Relation to Job
Performance for Secondary School Principals in
Madaba Governorate from the Principals
Assistants' and Teachers' points of View**

إعداد

محمد عبدالله السليمات

إشراف

الدكتور أسامة عادل حسونة

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2020

تفويض

أنا محمد عبدالله السليمات، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد عبدالله السليمات.

التاريخ: 2020 / 06 / 06.

التوقيع: 

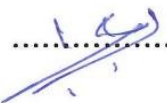
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها: " القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين".

وأجيزت بتاريخ: 3 / 6 / 2020

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. أسامة عادل حسونة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د عاطف مقابلة	رئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د بشير عربيات	عضواً خارجياً	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم التنزيل ﴿وَلئن شكرتم لأزيدنكم﴾ (ابراهيم: 7). فالشكر أولاً وأخراً لله سبحانه وتعالى أن أكرمني بإنهاء هذا العمل المتواضع، كما أنّ الشكر يُستحق لصاحب الفضل المشرف على رسالتي الدكتور أسامة عادل حسونة الذي ساندني ووقف بجانبني، ومهد لي خطوات الكتابة، ودلّ لي الصعاب التي واجهتني، فكان نعم الموجه والمشرف والمرشد فجزاه الله عني كل خير، وجعل هذا العمل في ميزان حسناته.

والشكر أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين ممثلة بالأستاذ الدكتور عاطف مقابلة والأستاذ الدكتور بشير عربيات الذين صوّبوا هذا العمل بخبرتهم وعلمهم، فأسأل الله أن يوفقهم ويسدد رأيهم، ويجزيهم عن هذا العمل خير الجزاء.

والشكر موصول لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها وكادرها الأكاديمي والإداري على حسن المعاملة وطيب الأخلاق.

والشكر لكل من ساعدني وساندني ودعمني سواء بكلمة أم بمجهود، ولكل من غفلت عنهم لهم مني كل الشكر والتقدير.

الباحث

محمد السليمان

الإهداء

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل؛ واتسع قلبه ليحتوي حلمي، إلى من روض الصعاب ليغرس معاني النور والصفاء في قلبي، إلى من حنت عيناه الوضاعتان إلى رؤيتي متقلداً شهادة الماجستير وما هي قد أئبعت لأهدبك إباها لتهدبني الرضا والدعاء والدي الحبيب.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى التي تمتهن الحب والحنان في قلبها فكانت دعواتها عنوان دربي لك يا أمي الحبيبة يا سيدة القلب والحياة.

إلى من أسند نفسي عليهم عند الشدائد إلى من هم زينة لي في الرخاء وعوني بعد الله في البلاء إلى السند والأمان في حياتي إلى إخوتي الأعزاء.

إلى نبض روعي وفاكهة حياتي، إلى نهر الحنان المتدفق إلى زهراتي الثلاث إلى أخواتي

الحبيبات.

إلى من شاركتني الحياة بكدها وتعبها قبل هنائها وسعادتها زوجتي الغالية.

إلى من يهفو قلبي حباً وشوقاً لهم الى زينة الحياة الدنيا ونعمة ربي عليّ أبنائي الأبناء.

إلى أساتذتي وقدوتي في مسيرة العلم، الأستاذ الدكتور رياض ستراك والدكتور فواز شحادة

والدكتور خالد حمادين.

إلى أبناء إخوتي وأخواتي وأحبتي وأصدقائي، وكلّ من له صلة بي أهديهم رسالتي

المتواضعة هذه ليهدونني الحبّ والدعاء.

الباحث

محمد السليّمات

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملحقات
ك.....	الملخص باللغة العربية
ل.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
5.....	أسئلة الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
7.....	حدود الدراسة
8.....	محددات الدراسة
8.....	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

9.....	أولاً: الأدب النظري
31.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
38.....	التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

40.....	منهج الدراسة
40.....	مجتمع الدراسة
41.....	عينة الدراسة

42	أداتا الدراسة.....
42	الأداة الأولى: استبانة القيادة التبادلية.....
42	صدق بناء أداة الدراسة الأولى
44	الأداة الثانية: استبانة مستوى الأداء الوظيفي.....
44	صدق بناء أداة الدراسة الثانية.....
46	ثبات أداتي الدراسة
46	تصحيح أداتي الدراسة
47	متغيرات الدراسة.....
47	إجراءات الدراسة.....
48	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

49	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

67	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
76	التوصيات.....

قائمة المراجع

77	المراجع العربية.....
83	المراجع الأجنبية.....
86	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزع أفراد مجتمع الدراسة في لواءي قصبة مادبا وذيبيان	40
2 - 3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	41
3 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات مجالات القيادة التبادلية	43
4 - 3	معاملات الارتباط بين مجالات القيادة التبادلية ببعضها والأداة الكلية	43
5 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات الأداة لمستوى الأداء الوظيفي	44
6 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لفقرات القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي	46
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية	49
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للمكافأة المشروطة مرتبة تنازلياً	50
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للعقوبة المشروطة مرتبة تنازلياً	52
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للإدارة بالاستثناء مرتبة تنازلياً	53
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا مرتبة تنازلياً	55
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير الجنس	57
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير المسمى الوظيفي	58
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير المؤهل العلمي	59
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير سنوات الخدمة	60

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
61	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة	4 - 16
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير الجنس	4 - 17
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير المسمى الوظيفي	4 - 18
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير المؤهل العلمي	4 - 19
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينات الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة	4 - 20
65	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وفقاً لمتغير سنوات الخدمة	4 - 21
66	قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات القيادة التبادلية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا	4 - 22

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
87	أداتا الدراسة بصورتها الأوليتين	1
91	قائمة بأسماء المحكمين	2
92	أداتا الدراسة بصورتها النهائيتين	3
97	كتب تسهيل المهمة	4

القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين

إعداد: محمد عبدالله السليمات

إشراف الدكتور: أسامة عادل حسونة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والعلاقة الارتباطية بينهما. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (55) مساعداً ومساعدة، و(302) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية للواء قصبه مأدبا ولواء ذيبان في محافظة مأدبا، تم اختيارهم بالطريقة القصدية والعشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانتين، تضمنت الأولى: فقرات القيادة التبادلية وتضمنت (29) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء، والثانية فقرات الأداء الوظيفي وتضمنت (21) فقرة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح المساعدين، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التبادلية والأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة توصيات عدة من أهمها: وضع تصور واضح لدى مديري المدارس عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، الأداء الوظيفي.

**Interchangeable leadership and its Relation to Job Performance for
secondary School Principals in Madaba Governorate from the
Principals assistants' and Teachers' points of view**

Prepared by: Mohamed, A. Al-Soulemat

Supervised by: Dr. Osama, A. Hasounah

Abstract

This study aimed at identifying the degree of the secondary school principals in Madaba governorate for Interchangeable leadership and their level of job performance from the viewpoint of assistant principals and teachers, and the correlation between them. The relational descriptive approach was used, and the sample consisted of (55) co principals and (302) male and female teachers in secondary government schools in lywa Kasbah Madaba and lywa The ban in Madaba governorate, they were chosen with the random and intention method, To achieve the objectives of the study, the researcher prepared two questionnaires. The first included the paragraphs of mutual leadership distributed and included (29) paragraphs on three areas: conditional reward, conditional punishment and management by exception, and the second paragraphs functional performance and included (21) paragraphs. The results indicated that the degree of secondary school principals practice of Interchangeable leadership and the level of job performance was medium, The results also showed that there are statistically significant differences in the estimates of the study sample individuals about the degree of reciprocal leadership practice and the level of job performance of managers attributed to the gender variable in favor of males, and the variable of the career level in favor of assistants, and the variable of the educational qualification in favor of postgraduate studies, And the absence of statistically significant differences attributable to the variable of years of service, and the results also showed a strong and statistically significant correlation between the degree of reciprocal leadership practice and job performance. In light of the results, the study presented several recommendations, the most important of which are: establishing a clear vision for school principals on the pattern of reciprocal leadership based on the exchange of reward and punishment for work.

Keywords: Interchangeable leadership, Job Performance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

أخذت القيادة أهمية كبيرة منذ القدم، ومع تطور الحضارات والانفجار المعرفي انشقت مواضيع عديدة تخص القيادة، إذ أصبحت الأساليب التي كانت تصلح منذ القدم لا تصلح مع الوقت الراهن، الأمر الذي دفع إلى ضرورة الاهتمام والتكيف مع التغيرات الحديثة التي أدت إلى الإبداع والابتكار بالعملية التربوية التعليمية، ووجود أساليب جديدة من القيادة الحديثة، كالقيادة التبادلية القائمة على تبادل المنفعة بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة التي تحدد أهدافها وتسعى دائماً لتحقيقها والارتقاء بمستواها.

وتعدّ القيادة من الوظائف الإدارية الأساسية المؤثرة على فعالية المؤسسات، وتزداد أهمية القيادة في ظل الظروف البيئية المحيطة بمؤسسات المجتمع، والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، وهذا ما يتطلب أنماطاً قيادية لديها المقدرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي فاعل (محمود، 2011).

وبعدّ وجود القيادة الناجحة من أهم مرتكزات المؤسسات الناجحة، ولذلك تسعى الأنظمة المتطورة إلى إيجاد قادة متميزين قادرين على النهوض بالمؤسسات وتطويرها وتمييزها، وتحمل أعبائها وحل مشكلاتها، والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، التي تؤثر في توجهات الأفراد وسلوكياتهم داخل المؤسسة (أبو الكشك، 2006).

ويرى كاردونا (Cardona, 2002) أنّ القيادة عموماً هي علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين وفق المصلحة المشتركة بينهما، فطرف اختار الطرف الثاني لقيادته، وقرر الطرف الثاني اتباعه، ضمن مصالح وأهداف مشتركة.

وأضاف عياصرة والفاضل (2006) أنه في ظلّ التطور التكنولوجي في العصر الراهن، لا بدّ من تغيير أنماط القيادة التقليدية التي تتصف بالجمود، والبحث عن أنماط أخرى تتلاءم مع متطلبات هذا العصر، والتركيز على فكرة الجماعة في العمل والتركيز على العاملين، ومن ضمن هذه الأنماط التي ظهرت القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة التبادلية.

وقد اتخذت القيادة التبادلية موقعاً مهماً بين نظريات القيادة، لتركيزها على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، مما يجعل كلا الطرفين يقومان بتطوير هذه العلاقة بما يحقق الفائدة لكليهما وللمؤسسة (Varma, Srinivas & Stroh, 2005).

وتعرف القيادة التبادلية بالقيادة القائمة على الثواب والعقاب مقابل الأداء، وتهتم بتوضيح أهداف العمل، وتوضيح المكافآت التي سيحصل عليها العاملون عند تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، ومبادلة المكافآت بالأداء المميز للعاملين (Avolio & Sivasburman, 2003).

وتوجه القيادة التبادلية جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف المؤسسة المنشودة، من خلال توضيح الأدوار، وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذ المهام، وتبنى القيادة التبادلية على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات، للتأثير في أداء المرؤوسين (الرفاعي، 2013).

وتعتمد القيادة التبادلية المكافآت أو العقوبات للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين القائد، أي أنّ القائد التبادلي يؤثر على مرؤوسيه من خلال السيطرة على سلوكهم باستخدام المكافآت المتفق عليها بينهم، والحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر (Groves & LA Roccal, 2011).

أما القائد التبادلي فيتميز بمقدرته على تحديد الأهداف المنشودة لفريق العمل وتصميم هيكل

العمل وإجراءاته وتكليف المرؤوسين بالمهام، والتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب، ويكافئ على الأداء علاوة على الإنتاج، وتحقيق أهداف المؤسسة ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين (قنديل، 2010).

ويعدّ المدير القائد المسؤول عن قيادة العاملين، والذي يختار نمط القيادة المناسب لتحقيق أهداف المدرسة، فالقيادة هي العنصر الأساس في تحسين أداء المؤسسات، والقائد الفعّال هو الذي يكون مصدراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي يعمل بها (Kim, 2007).

ويقع على عاتق مدير المدرسة مسؤوليات ومهام متعددة، منها ضمان تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وضبط النظام وتطبيق القوانين المدرسية، والإشراف عليها، وتوفير البيئة الملائمة للتعليم، ويتحقق ذلك من خلال قيامه بمجموعة من الوظائف المهمة، كالخطيط، والتطوير للمدرسة، ومتابعة الأداء الوظيفي للمعلمين (المحامدة، 2005).

ويعدّ الأداء الوظيفي الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، فتجعل القادة يتابعون بشكل مستمر واجبات مرؤوسيهم ومسؤولياتهم، كما تدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة من خلال عملية الاتصال والتواصل بين القادة ومرؤوسيهم في تلك المؤسسات، مما يساعد في تحسين أداء المرؤوسين وتطويرهم (أبو شيخة، 2010).

وأورد كنعان (2010) أنّ تطوير الأداء الوظيفي يتطلب تحديد كمية العمل المنجز ومقدار العمل الذي يستطيع المرؤوس إنجازه في الظروف العادية للعمل، وسرعة إنجازه، والمثابرة والجدية والتفاني في العمل، ومقدرة الموظف على تحمل المسؤولية، وإنجازه للعمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة المرؤوس إلى التوجيه والإرشاد من قبل القائد.

وقد شكّل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي مؤسسة تعليمية من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، ووضعت أدوات لقياس الأداء الوظيفي للسيطرة وفرض السلطة على المرؤوسين، وللتشخيص المحكم والموضوعي لأداء المرؤوسين، من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وتقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، لتمكّنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة عالية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل مع كل المتغيرات التي تطرأ في سبيل إنجاز المهام والوظائف (أبو شرح، 2010).

وللأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتكون المؤسسة أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، وبشكل عام فإنّ اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، فالأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء (الشريف، 2013).

ومن خلال ما سبق يتبين بأنّ القيادة متغيّر أساسي لدفع المؤسسات التعليمية والتربوية إلى الأمام والارتقاء بها وتميز المؤسسات فيما بينها والتأثير في أداء العاملين، من خلال ما تقوم به من منفعة مشتركة بين القادة والمرؤوسين، وأنّ تحقيق هذه المنفعة يتطلب تحفيز العاملين بمختلف الأشكال لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهذا التحفيز يتطلب تفعيل المكافآت لهم، وتفعيل العقوبات للحد من المشكلات وهو ما تركز عليه القيادة التبادلية، ومن هذا المنطلق ارتأى الباحث تعرّف درجة القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

مشكلة الدراسة

تحتاج المؤسسات التعليمية والتربوية في الوقت الراهن إلى قيادة واعية يكتب لها الديمومة والنجاح، من خلال ما تقدمه من تحفيز للمرؤوسين لرفع مستوى أدائهم، كما أنّ تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية يتطلب تقديم الحوافز والثواب للعاملين فيها وبالمقابل أيضا تفعيل العقاب لتفادي التقصير في العمل، وتحسين الأداء الوظيفي وهو ما ركزت عليه القيادة التبادلية، وقد أوصت دراسة هديب (2018) ودراسة القرعان (2020) بإقامة دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومحاضرات لمديري المدارس حول القيادة التبادلية لتوعيتهم بأهميتها وإيجابياتها، كما أوصت دراسة بني حمدان (2018) ودراسة فرفورة (2018) بتأهيل المديرين وتدريبهم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، وإجراء الدراسات لكشف مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وعطفاً على ما سبق ومن خلال عمل الباحث في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا كمعلم بداية إداري حالياً لاحظ أنّ مديري المدارس لديهم قصور في تبني القيادة التبادلية، وأنّ الأداء الوظيفي لديهم متفاوت، فتوجه إلى دراسة "القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين".

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة

التبادلية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من

وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المساعدين والمعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الآتي:

- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية.
- تعرف مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.
- معرفة أثر متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على استجابة أفراد عينة الدراسة من المساعدين والمعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية ومستوى أدائهم الوظيفي.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التبادلية لمديري المدارس ومستوى أدائهم الوظيفي.

أهمية الدراسة

تقسم أهمية الدراسة إلى قسمين:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بالقيادة التبادلية والأداء الوظيفي لمديري المدارس، التي من الممكن أن يستفيد منها كل من له اهتمام بهذه الدراسة.
- تقدم تغذية راجعة وتوضح للمهتمين في وزارة التربية والتعليم درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية ومستوى أدائهم الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال إظهار أهمية العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي للمديرين، مما يدفعهم للاهتمام بهما بدرجة أكبر.
- قد تدفع نتائج هذه الدراسة بعض الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تبحث في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.
- قد تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها أصحاب القرار التربوي والتعليمي لتبنيها على أرض الواقع، وتحسين العملية التربوية والتعليمية في المدارس.
- تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في الدراسات المستقبلية.

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على الآتي:

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من المعلمين ومساعدتي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2020/2019).

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا في مديرية تربية لواء قسبة مأدبا ومديرية تربية لواء ذيبان.

الحدود الموضوعية: ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي.

محددات الدراسة

يُحدّد تعميم نتائج هذه الدراسة بمدى صدق وثبات أداتي الدراسة، وعلى المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له، ومدى موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لذلك.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة التبادلية: "علاقة تبادل منافع بين القائد ومرؤوسيه، وربط الجهد المبذول بالمكافآت للأداء المرضي والعقاب للأداء غير المرضي" (المطيري، 2011: 30).

وتعرف إجرائياً بأنها: العلاقة التي تبنى بين القائد والمرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال تحفيزهم ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم، ضمن مجالات المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء، ويحدد ذلك من خلال الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة عن مقياس القيادة التبادلية.

الأداء الوظيفي: "إنجاز المرؤوس للواجبات الموكلة إليه في عمله خلال فترة زمنية محددة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول للنتائج المطلوبة" (أبو طه، 2008: 47).

ويعرف إجرائياً بأنه: كل ما يقوم به مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من أعمال وممارسات مهنية لتحقيق أهداف المدرسة، وحدد ذلك من خلال الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة عن مقياس الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

يتضمن الأدب النظري ما يلي:

القيادة

تحتاج المؤسسات إلى نظم إدارية حديثة تُسیر شؤونها وتحقق أهدافها على مستوى الإدارات العليا والدنيا، وتعمل على تقدم ورقي وديمومة المؤسسة، وإنّ سر نجاح بعض المؤسسات التربوية يعود لكفاءة قيادتها ونجاحهم في التأثير على المرؤوسين، وذلك من خلال تحفيزهم وتوجيههم على بذل أقصى طاقة لديهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تواجد قادة يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية، يحققون أهداف العملية التعليمية، من خلال تقويمهم لأداء المرؤوسين والعمل على تطويرهم ورفع مستواهم الوظيفي.

وتعرف القيادة بأنها: "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم، مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم" (Yukl, 2006: 22).

وهي: "قدرة وتأثير شخص ما على الآخرين، إذ يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الصحيح" (قنديل، 2010: 14).

وعرفها الفاضل (2010: 17) بأنها: "عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق

الأهداف، من خلال العلاقة بين فردين أو أكثر، ويكون فيها التأثير والقوة موزعين بشكل غير متكافئ".

وهي "القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أنّ أي إنسان يمكن أن يكون قادرًا على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك" (محمود، 2011: 37).

وعرف الباحث القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم للحصول على تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

حاجة المؤسسات التعليمية للقيادة

تعدّ القيادة ضرورة ملحة في المؤسسة التعليمية، حتى يكتب لها الديمومة والنجاح، إذ تواجه عدّة تغيرات وتحديات قد تحدث وتكون طارئة، لذلك لا بد من وجود قائد قادر على سد الثغرات والاحتياجات واتخاذ القرارات التي تحسن أداء المؤسسة؛ وتعدّ المؤسسة التعليمية مؤسسة ذات نظام اجتماعي يتأثر بما حوله، وعليه فإنّ أي تغيير في البيئة سيحدث تغييرًا في المؤسسة، لذلك لا بد من وجود قيادة تعمل على إحداث التكيف ما بين المؤسسة والتغيرات السريعة في البيئة، والتي أصبحت سمة العصر (المعاينة، 2011).

وتقوم القيادة بتنفيذ الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التعليمية وللسياسات العليا للجهات التعليمية، وتتضمن القيادة بشكل أساسي ممارسة الإشراف والتخطيط والتواصل، والإشراف وملاحظة العمل والعامل وظروف العمل، والتأكد من تحقيق الأهداف في المؤسسة (حامد، 2009).

ودون القيادة لا يمكن تحويل الأهداف إلى نتائج، ويفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره في تحقيق الأهداف، فالقيادة تساعد المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها لتطويرها، من خلال التخطيط لها مما يؤدي إلى ازدهارها، ومساعدة المؤسسة في التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة (الدبوبي، 2016).

وقد كان لجهود الباحثين والمختصين في القيادة أثر هام في تنمية وتحسين دور القيادة في المؤسسات، ومحاولة الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية، إذ ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعدّ عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساس للسلوك التنظيمي، والنظر للتنظيم باعتباره نظامًا مفتوحًا إذ ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي للمؤسسة (سيار، 2014).

يُستنتج مما سبق أنّ الحاجة إلى القيادة في المؤسسات يتجلى في دورها في تحديد مستقبلها، فالقائد في أي مؤسسة كانت قد يكون سبباً في نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أنّ دور القائد ينعكس على جميع العاملين في المؤسسة إما إيجاباً أو سلباً، ولذلك فإنّ القيادة هي سبب للنجاح والنمو والتطور في كثير من الدول.

الفرق بين القيادة والإدارة

فرق الباحثون والمختصون بين القيادة والإدارة من خلال أمور عدة، لخصها حامد (2009)

بما يلي:

- تعدّ الإدارة عملية تنظم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف موضوعة، أمّا القيادة فهي عملية تأثير في السلوك.

- تعدّ القيادة أوسع وأشمل من الإدارة، فهي تتعلق بما هو أكبر من الجوانب التنفيذية للإدارة، وتقوم

على إدراك الغايات البعيدة للأهداف الكبرى، فالقائد يجمع بين الأمور التنفيذية والأهداف العامة للمؤسسة، والقيادة كمفهوم لا بد لها من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل بالقائد ومجموعة من الأفراد، ومجموعة من الأهداف والغايات التي يسعى القائد لتحقيقها.

وأضاف الفرّح (2010) في التفريق بين القيادة والإدارة ما يلي:

_ طبيعة العمل: إذ يغلب على الإدارة الجانب التنفيذي في المؤسسة، بينما ينظر إلى القيادة على أنها أكبر من هذا وأعمق، لتشمل الجانب الفني والإبداعي لتنفيذ الأعمال.

_ الاهتمام: يهتم القائد بالحاضر والمستقبل، ويضع الحلول فهو يعتني بالتغيير والتطوير والإصلاح والتجديد، أمّا المدير فهو يهتم بالحاضر دون الاهتمام بالمستقبل فهو يؤدي العمل وفق الإمكانيات المتاحة.

_ السلطة والنفوذ: يستمد المدير سلطته ونفوذه من مركزه، وشرعيته من القانون وقواعد التنظيم، في حين يستمد القائد سلطته من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين.

_ السلوك: إنّ سلوك القيادي ليس جامداً ولا يتصف بالروتين، فهو يتسم بالحيوية والديناميكية والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين والعمل إلى الأمام، في حين هناك نوع من التباعد بين المدير ومرؤوسيه.

التطور التاريخي لنظريات القيادة

يعد عام (1910) أول بدايات الحديث عن القيادة، إذ أجريت عدة بحوث ودراسات حولها، مما أفرز العديد من النظريات والنماذج التي اختلفت في مضامينها من خلال تركيزها على زوايا محددة، مما استدعى القيام بدراسات أخرى لإيجاد النظرية الملائمة للقيادة (شين، 2017).

وتناولت القيادة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة، وتجلّى ذلك بظهور نظريات عدة تحدد طبيعتها، فظهرت النظرية البيروقراطية التي اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في

تجنييد الجهود مستخدمة الرشد، كما ظهرت نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجر العالية مستخدمة الحافز المادي المرتبط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية (الدبوي، 2016).

وظهرت نظريات حول القيادة من خلال ظروف العصر، فجاءت تعريفات ومفاهيم القيادة ونظرياتها متفاوتة ومتطورة بما يتلاءم مع ظروف العصر وتطوره، بالإضافة إلى تجارب المفكرين والمتخصصين الشخصية (النل ومحمود، 2008).

نظريات القيادة

أولاً: نظرية السمات

ركزت هذه النظرية على الخصائص الشخصية والاجتماعية والفسولوجية للقائد وقيمه وأطباعه التي تميزه عن غيره، وتسمى هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم وتقوم على أنّ الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والمميزات للقيادة، وأنّ القادة يولدون ولا يصنعون، وهذه السمات موروثه أو فطرية أو بعضها مكتسب، وهي التي تؤهل القائد لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها (الزعيبي والبطاينة، 2014).

ومن السمات التي تميز القائد في هذه النظرية: الذكاء والقدرة على فهم الأمور، وطلاقة اللسان والأصالة والعدالة، والرغبة في قبول المسؤولية، والمهارات في التعامل مع الآخرين، والثقة والتكيف، والمرونة في التعامل، والقابلية لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات (شين، 2017).

ثانياً: النظرية السلوكية

هدفت هذه النظرية التعرف إلى العلاقة بين مقاييس القيادة الفعالة للرئيس ودرجة رضا المرؤوسين عنها، ومستوى الأداء والإنتاجية للمرؤوسين، وتكون القيادة بهذه النظرية بنمطين:

أحدهما: هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام بظرف كل فرد في المجموعة، والآخر: نمط يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد المهام لكل مرؤوس من خلال الاتصالات والأهداف والعلاقات بينهم (الدبوي، 2016).

ثالثاً: النظرية الموقفية

برزت هذه النظرية بعد أن عجزت نظرية السمات والنظرية السلوكية تحديد النمط القيادي الملائم، إذ ظهرت النظريات التي تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة من خلال الممارسة والقيادة، وأنّ القائد الناجح هو الذي يلائم ما بين ما يتطلبه الموقف والقرار المتخذ، أي أنّ القائد يغير سلوكه حسب الموقف الذي هو فيه، وتعتمد هذه النظرية على ردود فعل الأفراد في موقف معين سواء كان المقصود قائد المجموعة أم أحد التابعين (الزعيبي والبطاينة، 2014).

أما النظريات المعاصرة فتتطلب البحث عن أنماط قيادية إدارية حديثة، تتماشى مع متطلبات واحتياجات العصر الحالي، وتواكب التطور المعرفي والتكنولوجي للمجتمعات، وقد انتشرت أنواع من الاتجاهات الحديثة في القيادة في المؤسسات، ومنها: القيادة المتسامية، والتشاركية، والابتكارية، والشبكية، والتكنولوجية، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية.

أ. القيادة التبادلية

عُرفت القيادة التبادلية بأنها: "علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها" (صبري، 2005: 11).

وهي "سلسة تبادل للمنفعة والمصلحة ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين وأنفسهم من جهة أخرى، من حيث المهام والوظائف لتحقيق الأهداف المنشودة في

المؤسسة، بالاعتماد على القوانين والإجراءات داخل المؤسسة، وقيام القائد بتوضيح معايير العمل المطلوبة والأهداف المنشودة" (الضمور وأبو صالح والعلي، 2010: 525).

وهي قيادة هرمية تنافسية تركز على إنجاز المهمات والفعاليات والعمليات اليومية، مع تحديد احتياجات العاملين، وتقديم المكافآت لإشباع حاجاتهم (Tomey, 2009).

وهي "عملية تبادل القائد والمرؤوسين إذ يقدم القائد المكافآت للمرؤوسين استجابة لطموحاتهم مقابل إنجازهم العمل الموكل لهم، أي أنها تعتمد التبادل الفعلي والمكافأة لإنجاز العمل بمستوى أداء معين" (القيسي، 2010: 193).

وعرفها غروفس ولاروسا (Groves& Larocca, 2011: 512) بأنها: "قيادة تعتمد على القوة والمكافآت والعقوبات، للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم، بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بين الطرفين".

ويعرف الباحث القيادة التبادلية بأنها: سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائمة على مبدأ القانون والأنظمة المحددة والمتفق عليها من قبل الجميع.

خصائص القيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطة توضح فيها المطلوب من المرؤوسين، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساسها هو التدعيم الشرطي، أي قبول المرؤوسين وعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، إذ يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين (الزعبي والبطاينة، 2014: 80).

ومن خصائص القيادة التبادلية أنها قيادة غير مكلفة مقارنة بغيرها، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين عليها، وتهتم بالرقابة المستمرة على العاملين، وتركز على الحد من مشاكل العمل قبل حدوثها أو توسعها حتى لا تصبح مكلفة، وتتميز هذه القيادة بسلامة ووضوح نهجها، والحصول على النتائج المطلوبة بأقصى سرعة (Travis& Media, 2014).

وتختص هذه القيادة بتوضيح دور العاملين ومتطلبات إنجاز المهمة، كما تقوم على وجود تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين، والاعتماد على المؤسسة داخل العمل، وذلك من خلال التأكيد على معايير العمل وأهدافه، والتركيز على إكمال المهام وضمان التزام العاملين بها، وتطبيق تعليمات التحفيز والعقوبات على العاملين في المؤسسة (الصيرفي، 2003).

أما القائد التبادلي فهو يدعم المرؤوسين بشروط المعايير الشرعية والترغيب، ويركز على النوع وتحسين الرضا الوظيفي، ويتبع القائد التبادلي أحياناً أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، ويقوم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين، ووضع قائمة على أساس التبادل بين القائد والمرؤوسين (العجمي، 2010).

ويتميز القائد التبادلي من خلال ما ذكره الزعبي والبطاينة (2014) بالآتي:

- _ تحديد الأهداف والإجراءات ومتابعة تنفيذها من قبل المرؤوسين.
 - _ التعاون مع المرؤوسين من خلال تبادل إنجازاتهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب.
 - _ إيجاد وكشف الانحرافات في العمل، واتخاذ إجراءات تصحيحها.
- وعطفاً على ما سبق تتمثل خصائص القائد التبادلي بتحديد واجبات ومهام المرؤوسين للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وتنبيهه وتوجيهه الانحرافات بإجراءات تصحيحية.

أهداف وأهمية القيادة التبادلية

تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجتهم، والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة (هديب، 2018).

كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير في العاملين (الرفاعي، 2013).

بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، وتحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت، واتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتنبؤ، واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل، وتصويبها (مرعي، 2008).

وتبرز أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا (هديب، 2018).

وأضاف يوسف (2017) أن أهمية هذه القيادة في دورها بتحقيق أهداف المؤسسة، وتنشيط العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية، ورفع القيمة الذاتية للعاملين، والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي

يعملون بها، ووجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة، ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد.

عناصر القيادة التبادلية

أشار لاي (Lai, 2011) وهيرنن وروستر (Hernon & Rossiter, 2007) إلى عناصر

القيادة التبادلية وهي:

-**المكافآت المشروطة:** التي تمثل عملية متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، والتي يتم من خلالها تبادل جهودات العاملين مقابل المكافآت، أو أن يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو عقابهم بناءً على أدائهم أو ضعفهم.

- **العقوبة المشروطة:** هي عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوس في حال تم الإخلال بشروط تنفيذ المهام، أو عدم تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة، وفق ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين.

-**الإدارة الاستثنائية:** هي مبدأ من مبادئ القيادة التبادلية، وتقضي بعدم تدخل القائد بمهام المرؤوسين ما لم يلاحظ أي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها، وأن تدخل القائد يكون فقط لتوجيه وتصحيح الأداء لتحقيق أعلى مستويات المعايير المطلوبة.

وحتى تكون الإدارة بالاستثناء ناجحة عليها أن تتمثل بتفويض السلطة وتمكين المرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية وتنميتها، وثقة القائد بمرؤوسيه على المستويات الإدارية كافة، وتوفير الخبرة والمعرفة لدى القادة ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيه، والعمل ضمن وتيرة عالية لمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر (Watkins, 2008).

ويمارس القائد التبادلي الإدارة بالاستثناء من خلال تركيز انتباهه على الانحرافات، والأخطاء

والمخالفات التي تخرج عن المعايير المشروطة، إذ يتبع أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب، وتتبع مصدرها بالإضافة إلى اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء (Smothers, 2000).

من خلال ما سبق يتبين أنّ القائد التبادلي يتخذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور الانحرافات والمخالفات والأخطاء بتنفيذ المهام، وعند خروج مسار المهام عن المعايير الموضوعية والمتفق عليها مسبقاً، ويتم ذلك للتأكد من أنّ سير العمل يجري وفق المعايير الموضوعية التي تتوافق مع سياسة المؤسسة وعملها.

إيجابيات القيادة التبادلية

للقيادة التبادلية إيجابيات عدة، منها أنها تهتم بمخرجات العمل ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، وتؤدي إلى تنشيط دور المرؤوسين للقيام بمهامهم، وإيجاد هياكل رقابية ذات كفاءة لتحقيق المعايير الموضوعية، ووجود التحفيز من خلال تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوس، وتصميم إجراءات واضحة لضمان الجودة، ويتدخل القادة عند الضرورة لمساعدة المرؤوسين على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء مميز، ووجود تنافس في العمل بين المرؤوسين مقابل الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة، ورفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي، وتعديل المسار عند الانحراف من خلال التدعيم الشرطي (المكافأة والعقاب) (الرفاعي، 2013).

وذكرت شين (2017) ولاي (Lai, 2011) إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية كالآتي:

أولاً. الإيجابيات:

_ تركز القيادة التبادلية على المكافأة التي يمنحها القائد للمرؤوسين نظير قيامهم بالأداء والمهام

المطلوبة منهم وذلك وفق معايير محددة مسبقاً، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

_ الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه ويمكن أن يكون هذا الاتفاق معلناً أو ضمناً، من أجل تحقيق أهداف محددة مقابل المكافأة، مما يؤدي إلى التنافس والالتزام في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت.

ثانياً. السلبيات

_ عدم وجود اتفاق مشترك حول الأهداف عند تحديد الأهداف في عملية التبادل بين القائد والمرؤوس.

_ إنّ اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة قد يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس.

_ لا تعرض هذه القيادة بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، التي تبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة، والتغيير المستمر.

وعطفاً على ما سبق تتمثل إيجابيات القيادة التبادلية في التبادل المشترك بين القادة ومرؤوسيهم والوضوح قبل البدء بالعمل، وتحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه وتوزيع السلطة والمهام، ووضع الشروط الواجب على المرؤوس معرفتها من خلال إنجاز الأعمال بطرق إبداعية تعمل على تحفيز ورفع دافعية الإنجاز بين المرؤوسين، وتحسين الأداء الوظيفي عندهم، بما تحققه لهم من التنافس والتشجيع على العمل.

ب. الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات التربوية لتقدمها وتطورها والحفاظ على مستواها، ولكي يتحقق ذلك عليها

الاهتمام بمرئوسيهيها وأدائهم، لأنهم أحد أهم العناصر التي تساهم بشكل كبير في تقدم المؤسسات، والعمل على تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق الأداء الوظيفي الفعال.

وعرف روتبيري ومويرغ (Rotenberry & Moberg, 2007: 58) الأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويؤدي إلى خدمة المنظمة بشكل فعال".
وعرف بأنه: "أثر الجهود التي يبذلها المرؤوس، والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وتحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المرؤوس" (أبو شرح، 2010: 18).

وعرف سلجانين (Siljanen, 2010) الأداء الوظيفي بأنه: السلوك الذي يمارسه العاملون في المؤسسة، ويساعد على تحقيق أهداف الإدارة.

وعرفه الصرايرة (2011: 605) بأنه: "تشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالأستخدام المعقول للموارد".

وعرفه حلاوة (2015: 48) بأنه: "المهام والأنشطة التي يزولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وفق الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".

وعرف الباحث الأداء الوظيفي بأنه: التنفيذ الفعلي للأهداف، القائمة على تحقيق أهداف المؤسسة، وتتجلى بها قدرة العاملين والجهود التي يبذلونها في تحقيق ذلك.

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر تتمثل في معرفة متطلبات الوظيفة كالمعارف العامة

والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة من جانب، ونوع العمل من جانب آخر، كما تشمل مدى إدراك المرؤوس لعمله الذي يقوم فيه، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ومقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (أبو شرخ، 2010).

كما تتمثل عناصر الأداء الوظيفي بما لدى الفرد من قدرات ومهارات معرفية واهتمامات واتجاهات وقيم ودوافع داخلية نحو الوظيفة التي يقوم بها، وما يحيط به من تحديات ومهام وفرص، والبيئة التنظيمية للعمل، وما تتضمنه من مناخ عام وإشراف وأنظمة وأعراف وهيكل تنظيمي (المعولي، 2013).

إنّ الإلمام بمتطلبات الأداء الوظيفي يشمل المهارات المهنية والمعرفية والفنية للعمل، والمجالات المرتبطة بها، إضافة للدقة وإتقان المهارة في تنفيذ العمل، وحجم العمل الذي تم إنجازه في الظروف الطبيعية وسرعة إنجاز هذا العمل، بالاعتماد على المعلومات والمهارات والقيم التي لدى المرؤوسين، والمثابرة والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، ودرجة وضوح متطلبات العمل التي تشمل المسؤوليات والمهام أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل، وبيئة التنظيم المتمثلة بالعوامل الداخلية والخارجية (العطية، 2013).

وعطفاً على ما سبق فإنّ عناصر الأداء الوظيفي لمدير المدرسة تتمثل بقدرته وخبرته المعرفية والمهارية والفنية والإدارية وخصائصه وكفاياته الإدارية، وإدارته وما بها من مهام ومسؤوليات ومتطلبات تستوجب عليه مواكبة التطور والتغير السريع في القرن الحادي والعشرين وفق عصر العولمة والتقنيات التكنولوجية، وضبط البيئة الداخلية للمدرسة، وما بها من قيم وقوانين وأنظمة ومسؤوليات، وتفانٍ وجدية في العمل، وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، مع مراعاة البيئة المحيطة بالمدرسة والظروف التي تؤثر بها.

أهمية الأداء الوظيفي

يعدّ الأداء الوظيفي من الموضوعات المهمة؛ لمعرفة قدرة القائد في المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات، وقد اهتم التربويون بتطوير أداء القائد، ومنحه الصلاحيات بشكلٍ أوسع؛ ليكون له الأثر الكبير على أداء العاملين، ومخرجات التعليم، فضلاً عن مسؤوليتهم في تحقيق النواتج والأهداف التربوية (العمرات، 2010).

وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي من خلال رفع معنوية الأداء، إذ إنّ وجود تقييم موضوعي وسليم للأداء الوظيفي يُشعر الموظف بالأمان والحفاظ على حقوقه، مما يسهم في رفع الروح المعنوية عنده، وإيمانه بأنّ النشاط والجهد لا يذهب سدى، وأنّ الموظف يُحترم ويُقدّر من رئيسته، وبالتالي إنجاز الأعمال والمهام على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة (رضا، 2010).

كما تبرز أهمية الأداء في أنه يعدّ مقياساً لأداء قدرة الرئيس والمرؤوس، وارتباط الحوافز المادية والمعنوية بنتائج هذا التقييم، مما يؤدي إلى اهتمام الرئيس والمرؤوس بأدائهم لعملهم، فأداء العاملين يمثل النتاج النهائي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه (عبدالله، 2014).

كما يعزى نجاح المؤسسات إلى الأداء الوظيفي للمرؤوسين فيها؛ ولذلك لاقى موضوع الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، وتسعى المؤسسات دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، للوصول إلى تحقيق أهدافها (الكحيلة، 2013).

ولتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها، يجب على مدير المدرسة أن يسعى إلى رفع مستوى أدائه عن طريق اهتمامه بالوقت وانتظامه بالأعمال وتحديد له الأولويات، وأن يتمتع بالتفكير بطريقة منهجية علمية إبداعية مبتكرة، قادرة على اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف، وتقديم التسهيلات وتهيئة

الظروف، وأن يتصف بالحكمة والرؤية المستقبلية للمؤسسة، والحرص على التطوير وإيجاد البدائل واستيعاب مختلف جهود العاملين في المؤسسة، وبالتأكيد فإنّ رفع مستوى الأداء وتطوير الإدارة المدرسية ينعكس إيجاباً على المدرسة ومستواها العلمي والثقافي، ويؤثر على الطلبة والبيئة التي تقع فيها المدرسة (الطويل، 2006).

من خلال ما سبق فإنّ أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في مساهمته بنجاح المدرسة وسلامة نشاطاتها وعملها أثناء التنفيذ، ورفع مستوى المدخلات وجودتها ومخرجاتها، ومساعدة المدير على إيجاد نظم ترقيات وحوافز ومكافآت تتوافق مع مستويات الأداء داخل المدرسة، والعمل على إشباع رغبات وحاجات المرؤوسين من خلال قدرة المدير على تبني أساليب إدارية تسعى لمواكبة التطور في عصر الثورة المعلوماتية.

تقييم الأداء الوظيفي

يعدّ الأداء الوظيفي الأساس في الحكم على أفعال وسلوكيات المرؤوسين والوحدات الإدارية ومعدلات الغياب عن العمل، ومدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع المرؤوسين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والمقدرة على إنجاز القرارات (الشوابكة، 2008).

وأورد الهنداوي (2009) معايير تقييم الأداء الوظيفي في المدرسة كالآتي:

– وضوح الأهداف المراد تحقيقها، لأنّ غموض الأهداف عادة ما يؤدي إلى التضارب في تنفيذها.
– التحديد الواضح للمسؤوليات والواجبات، فالتحديد الدقيق يساعد على تحقيق أهداف المدرسة بسرعة وكفاءة.

– تسخير جميع الإمكانيات والطاقات لخدمة العملية التعليمية، فالعمليات التي تقوم بها الإدارة

ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- توافر نظام جيد للاتصال سواء كان داخل المدرسة أم مع المجتمع المحلي والجهات التعليمية الأخرى.

إنّ الهدف من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو رفع كفاءة فاعلية العاملين في المؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة، وتقديم وتطوير المؤسسة، والتخطيط والتنسيق بين المستويات الإدارية كافة، ومعرفة أداء العاملين المتميزين وترقيتهم، وحتى يكون التقييم فعالاً، لا بد من إدراك الهدف من التقييم، واستخدام وسائل وأساليب قيادية مناسبة وموضوعية، ووضع معايير ثابتة يتم الاتفاق عليها مسبقاً بين المدير والمرؤوسين (الهيبي والخفاجي، 2009).

ويرى عامر (2011) أنّ تقييم الأداء الوظيفي المبني على معايير واضحة وموضوعية مسبقاً يحقق الأهداف الاستراتيجية التي تختص بالمؤسسة والعاملين والمجتمع، ويحقق الأهداف الإدارية التي تختص بالمكافآت والحوافز والترقية للمرؤوسين، ويحقق الأهداف التنموية التي تختص بتعريف المرؤوس نقاط القوة والضعف، ويبين مقدراته الشخصية التي تساعد على تطوير الأداء بمهارة وكفاءة عالية.

مؤشرات ومستويات الأداء الوظيفي

أورد القريوتي (2010) عدة مؤشرات للأداء ومنها: مؤشرات تتعلق بكمية وجودة الأداء، ومؤشرات تتعلق بالسلوك، وهو المواظبة على العمل والتعاون بين الزملاء وقيادة المرؤوسين، ومؤشرات تتعلق بالصفات الشخصية، أي رغبة الفرد في تحمل المسؤولية والانتباه الدائم في العمل، والدافعية العالية والالتزان الانفعالي.

وقد قسم سلجانين (Siljanen, 2010) مؤشرات الأداء الوظيفي إلى الآتي:

- مؤشرات تتعلق بإنجاز العمل: أو ما يسمى بالإنتاجية، وهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

- مؤشرات تتعلق بالكفاءة: ترتبط هذه المؤشرات بالمدخلات الخاصة بتحقيق النتائج، وهي عملية مقارنة النتائج المحققة مع الإمكانيات المتوفرة.

- مؤشرات تتعلق بالفاعلية: أي مدى رضا المجتمع عن النتائج المحققة، وقدرتها على إحداث التغييرات التي تم التخطيط لها، أي نتائج التطبيق الفعلي والحقيقي للأداء.

أما مستويات الأداء الوظيفي فتعتمد على الأداء الفردي المتمثل بالأعمال المنجزة من قبل الأفراد، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها، وأداء الأعمال المنجزة من قبل الوحدات التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة، والأداء المؤسسي لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ويشمل الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية والتأثيرات البيئية عليها (عبابنة، 2012).

ويتحدد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بتفاعل العوامل المؤثرة فيه، ومن هذه العوامل ما يتعلق بشخصية الفرد ودافعيته للعمل، ومنها ما يتعلق بالمناخ الخاص بالعمل والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة به، بالإضافة إلى مقدرة الفرد على إنجاز المهام، وكل هذه العوامل تؤثر بشكل متفاعل ومتربط في الأداء الوظيفي، وبالتالي فإن مستوى الأداء مرتبط بها بشكل كبير، ويحدده مدى تفاعل هذه العناصر، فإذا كانت هذه العوامل والتفاعلات إيجابية كان مستوى الأداء جيداً (الصريرة، 2011).

تحسين الأداء الوظيفي

إنّ عملية تحسين الأداء الوظيفي من الأمور المهمة في المؤسسة، ويمكن اتباع مجموعة من

الخطوات لتحقيق ذلك، وقد أشار إليها كنعان (2010) بالآتي:

- تحسين أداء المرؤوسين يتم من خلال التركيز على مواطن القوة لديهم، والتركيز على المرغوب وتحقيق الانسجام بين المرؤوسين والأعمال الموكلة إليهم.
- تحسين الوظيفة من خلال احتوائها على مهمات قد تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الموظف، أو مهام قد تؤدي إلى انخفاضه، ومن الأساليب التي تسهل تحسين الوظيفة اختيار المهام الضرورية والملائمة للعاملين.

- تخطيط بيئة العمل وتنظيمها جيداً، مما يؤدي إلى القضاء على الوقت الضائع.

- الإشراف وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتحديد المستويات الإشرافية.

وأضاف الفايدي (2008) عدة أمور لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، جاءت كالآتي:

- تركيز الاهتمام على جوانب القوة في العمل، وتقبل وجود نقاط ضعف في العمل أو الأداء لدى الفرد.
- الموازنة بين رغبات الفرد وحاجاته ومتطلباته، وبين المهام التي تطلب منه، والتي يجب أن تكون ضمن اهتماماته.
- تقليل المهام الروتينية التي توصف أحياناً بالمملة لدى العامل، والتركيز على المهام الضرورية التي في صلب العمل.
- تحسين بيئة العمل، والمستوى التنظيمي فيها، وتحسين العلاقات بين أفراد المؤسسة.

إنّ تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس يعد ضرورة حتمية وبخاصة في ظل التطورات الحاصلة على المستوى المعرفي والتكنولوجي، وحتى تواكب المدرسة هذا التطور لابد من تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، وهذا لا يتم دون وجود قيادة مدرسية تسهم في ذلك، إذ يورد

عطوي (2012) أنّ تأثير المدير في المعلمين يؤدي دوراً مهماً في العملية التربوية، ومن خلال مهامه ووظيفته يكون الأساس في تحقيق الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال تمتيتهم مهنيًا، وتوفير المناخ الملائم لهم، ومراعاة قدراتهم، وتوفير كافة الدعم اللازم لهم، الذي يعد جزءاً مهماً في هذا التطوير، ولذلك نجد أنه من الممكن أن تكون القيادة التبادلية القائمة على المكافئة مقابل العمل الجيد والعقوبة مقابلة التقصير، وسيلة جيدة لرفع مستوى الأداء الوظيفي لجميع العاملين، فالقيادة التبادليون كما يرى آكار (Akar, 2010) يهتمون بالنتائج ويركزون على الحلول الفعالة للأداء المترجع في العمل، كما أنّ معاقبتهم في حال الأخطاء والتقصير سيحد من المشكلات والتراجع في الأداء، ويؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة.

وأضاف مرعي (2008) أنّ القيادة التبادلية تصف العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس، وفي هذا الإطار يقوم القائد بتقييم إجراءات العاملين معه، ويقدم لهم إجراءات مادية ومعنوية للتعاون في أداء مهامهم، ورغم أنّ هذه العلاقة تبدو نفعية إلا أنها قائمة على رضا الطرفين وتحقيق رغباتهم بما يخدم العمل، ولذلك يمكن اعتبار أنّ تحقيق هذه الرغبات للطرفين تعني للقائد تحقيق النتائج التعليمية، وتعني للمعلمين الاكتفاء المادي والأمن النفسي والراحة والتفرغ للمديرين، والذي يؤدي لتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة.

فاعلية الأداء الوظيفي لمدير المدرسة والعاملين

تحتاج المدرسة التربوية للعديد من الكفايات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير، لتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي، ونظرًا لدوره ومهامه الكثيرة والفعالة في العملية التعليمية التربوية، فإنّ عليه تحديد الأهداف والأولويات والتعاون مع العاملين، من خلال أسلوب قيادي يتبناه مع المرؤوسين، وذلك لتحقيق الأهداف وإنجاز العمل بأداء فعال وبكفاءة عالية.

ومن العوامل التي تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي، الأهداف الواضحة للعمل، والتشارك بين جميع المرؤوسين في صياغة الأهداف والأنظمة، والولاء للمؤسسة، والثقة والقدرة على الأداء المتميز، وكفاءة المعلمين والعاملين، واهتمام المعلم بتحقيق الأهداف التعليمية، وتحسين نظام الحوافز والمكافآت، ودعم المجتمع وتأييده وإشراكه في العملية التربوية، والحفاظ على الوقت التعليمي، وتوازن المنهاج، والتنوع في استراتيجيات التعليم (أخو ارشيدة، 2006).

وقد أورد بني حمدان والعيثاوي (2019) خطوات إدارة الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

1- تفهم كل موظف التفاصيل المتعلقة بالعمل، وما يتوافر لديه من مقدرات ومعايير للأداء، وذلك لنجاح الأداء، وصياغة المعايير بشكل تفصيلي لإعانة المدير على فهم مستوى الأداء الذي يتم قبوله.

2- أهمية اختيار الأهداف وإخضاعها للتطوير وقابليتها للقياس، ومشاركة المدير والموظفين في تحديد الاحتياجات المهمة للعاملين، لتحقيق رسالة المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك لابد من الأخذ بالأهداف المهمة للعمل، والموعد النهائي لإنجازها، والتاريخ الذي تتم به المتابعة وتحديد التقدم بالإنجاز، والموارد والمتطلبات اللازمة.

3- أن يقوم كل مدير وموظف بترتيب أولوية ومتطلبات الأداء، وذلك من خلال المراجعة المستمرة بالمتطلبات والاحتياجات، والاتفاق على صحتها وسلامتها.

4- عقد اجتماعات رسمية وغير رسمية لمراجعة التقدم في إنجاز العمل.

وعطفاً على ما سبق يرى الباحث أنّ فاعلية الأداء الوظيفي لمدير المدرسة تتمثل بالأساليب القيادية الحديثة التي يتبناها المدير، والتي تقوم على أسس علمية تربوية، تتطلب منه القيام بالعديد من المهام والكفايات والمهارات والقدرات والأساليب الإدارية الحديثة التي تلبي حاجات ومتطلبات

العصر الراهن، من خلال تبني المدير للأهداف التي تفسح المجال لمشاركة المرؤوسين في المدرسة بوضع أهداف التخطيط ومشاركتهم باتخاذ القرارات وتبادل الآراء، مما يؤدي لرفع فاعلية الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة في المدرسة بكفاءة وفاعلية وجودة عالية ومتميزة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتم عرضها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرض لها:

الدراسات ذات الصلة بالقيادة التبادلية باللغة العربية

أجرى الرفاعي (2013) دراسة هدفت الكشف عن مستوى القيادتين التبادلية والتحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتضمنت فقرات للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في الكويت، وأظهرت النتائج أنّ مستوى القيادتين التبادلية والتحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.

وهدف دراسة الجعفي (2014) التعرف إلى مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، تكونت عينة الدراسة من (368) معلمة من معلمات المدارس الابتدائية في الكويت، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة مديرات المدارس لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمات وجاء نمط القيادة التبادلية بالمرتبة الأولى والقيادة التحويلية بالمرتبة الثانية أما القيادة المتساهلة فجاءت في المرتبة الثالثة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى رضا المعلمات عن عملهن جاء متوسطاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة ومستوى رضا المعلمات عن عملهن.

وتناولت دراسة الروسان (2017) التعرف إلى درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي، إعداد استبانة تتضمن فقرات القيادتين التحويلية والتبادلية، واستبانة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (414) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وأظهرت النتائج أنّ نمط القيادة التحويلية جاء أولاً بدرجة تقدير مرتفعة، يليه القيادة التبادلية بدرجة تقدير متوسطة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مرتفعة، وأنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة غانم (2017) التعرف إلى دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (302) موظفاً ممن يعملون في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، وتوصلت النتائج إلى أنّ مستوى ممارسة القيادة التبادلية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي كان متوسطاً، وأنّ مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة أيضاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وجودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.

وهدفت دراسة يوسف (2017) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين وعلاقتها بدافعية الإنجاز، تكونت عينة الدراسة من (1471) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتم استخدام استبانتين للقيادة التبادلية وثقافة الإنجاز، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى

مديري المدارس الثانوية مرتفعة، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى ثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز.

وأجرت هديب (2018) دراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبه عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (346) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في لواء قصبه عمان، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه عمان للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وأنّ مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين جاء متوسطاً أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

وتناولت دراسة القرعان (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية كانت متوسطة، وأنّ مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس كان متوسطاً أيضاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الإبداع الإداري.

الدراسات ذات الصلة بالقيادة التبادلية باللغة الأجنبية:

أجرى كوركماز (Korkmaz, 2007) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي المعتمد لدى مديري المدارس التركية من جهة وبين رضا المعلمين عن العمل والصحة التنظيمية في المدارس من جهة أخرى، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (635) معلماً من معلمي المدارس في اسطنبول، وتوصلت النتائج إلى أنّ هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية في رضا المعلمين عن العمل، ولم يكن للقيادة التبادلية مثل هذا التأثير، وأنّ هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التبادلية والتحويلية على الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

وقام فوفت (Vaught, 2010) بدراسة هدفت التعرف إلى سلوك القائد التحويلي والتبادلي وعلاقتها بالالتحاق بالمدارس المسيحية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (52) مدرسة مسيحية من أوهايو وشمال شرق فلوريدا (Florida) وجنوب شرق أوريغن (organ) وتم تقسيم العينة إلى مجموعتين (ضابطة وتجريبية) متساويتين، الأولى تشهد الالتحاق بالمدارس المسيحية والثانية تشهد تناقصاً بالمدارس المسيحية، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نسبة الالتحاق والأساليب القيادية في المدارس.

وتناولت دراسة رياز وهيدر (Riaz & Haider, 2010) العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والنجاح الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (240) عاملاً في المؤسسات الخاصة في باكستان، وتوصلت النتائج إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو

القيادتين التحويلية والتبادلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة التبادلية والنجاح الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي.

وهدفت دراسة آصي (Avci, 2016) إلى معرفة درجة التنظيم لدى معلمي المدارس الحكومية في اسطنبول وعلاقته بنمط القيادة المستخدم، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (582) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في منطقة كاديكوي (Kadıköy) في اسطنبول، وجرى استخدام استبانتين، لقياس درجة تنظيم المعلمين، وفقرات للقيادتين التحويلية والتبادلية، وأظهرت النتائج أنّ سلوك التنظيم لدى المعلمين جاء مرتفعاً، وأنّ نمط القيادة التحويلية له علاقة إيجابية على السلوك التنظيمي أكثر من القيادة التبادلية.

الدراسات ذات الصلة بالأداء الوظيفي باللغة العربية

هدفت دراسة الشريف (2013) التعرف إلى المساعلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (320) موظفاً إدارياً، وتوصلت النتائج إلى وجود مفهوم المساعلة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت النتائج أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساعلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وتناولت دراسة بني حمدان (2018) التعرف إلى استراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمة في محافظة جرش، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكشفت النتائج أنّ درجة ممارسة استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي.

وأجرت فرفور (2018) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (458) معلمة في المدارس الثانوية في العاصمة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمديرات المدارس ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة والثقافة التنظيمية.

وهدف دراسة أبو سيف (2019) إلى تفصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم لواء ماركا، وتكونت عينة الدراسة من (434) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية كان مرتفعاً، وأنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى القرالة (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (645) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة الكرك في الأردن، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة

بالأخلاق كانت متوسطة، وأنّ الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأخلاق والأداء الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بالأداء الوظيفي باللغة الأجنبية

قام كورلاند وبيرينز وهيرتز (Kurland, Peretz & Hartz, 2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في فلسطين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتشجيع التعلم التنظيمي في المدارس في الضفة الغربية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (1474) معلماً من معلمي المدارس في شمال الضفة الغربية، وأظهرت النتائج أنّ القيادة الابتكارية لها أثر في تنمية المبادرات التي تؤدي إلى تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى هال (Hall, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس ومعرفة مستوى أداء المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (310) مديراً من مديري مدارس الكلية الوطنية في إنجلترا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ العوامل المتعلقة بشخص المدير ترفع مستوى الأداء الوظيفي.

وأجرى أورنسولا (Olorunsola, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات جنوب غرب نيجيريا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف في الجامعات جنوب غرب نيجيريا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ الأداء الوظيفي للإداريين كان مرتفعاً.

وهدف دراسة بيلوه (Bello, 2016) إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بايرو في نيجيريا، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة

من (115) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بايرو في نيجيريا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين لدى الباحث ما يلي:

من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة فوفت (Vaught, 2010)، ودراسة الشريف (2013)، ودراسة الجعفي (2014)، ودراسة آفسي (Avcı, 2016)، ودراسة الروسان (2017)، ودراسة كوركماز (Korkmaz, 2007) ودراسة غانم (2017)، ودراسة الهديب (2018)، ودراسة بني حمدان (2018)، ودراسة يوسف (2017)، ودراسة فرفور (2018)، ودراسة أبو سيف (2019)، ودراسة القرالة (2019).

أما دراسة كل من كورلاند وبيرينز وهيرتز (Kurland, Peretz& Hartz, 2010) ودراسة هال (Hall, 2011) ودراسة الرفاعي (2013) فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

من حيث أداة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع دراسة فوفت (Vaught, 2010)، ودراسة كورلاند وبيرينز وهيرتز (Kurland, Peretz& Hartz, 2010)، ودراسة الرفاعي (2013)، ودراسة الشريف (2013)، ودراسة الجعفي (2014)، ودراسة آفسي (Avcı, 2016)، ودراسة (Bell, 2013)، ودراسة غانم (2017)، ودراسة الروسان (2017)،

ودراسة كوركماز (Korkmaz, 2007)، ودراسة الهديب (2018) ودراسة بني حمدان (2018)، ودراسة يوسف (2017)، ودراسة فرفورة (2018)، ودراسة أبو سيف (2019)، ودراسة القرالة (2019)، أما دراسة هال (Hall, 2011) فقد استخدمت المقابلة بالإضافة للاستبانة.

من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية في عينة الدراسة وهي المعلمين والمعلمات، مع دراسة كورلاند وبيرينز وهيرتز (Kurland, Peretz & Hartz, 2010)، ودراسة الرفاعي (2013)، ودراسة الجمعي (2014)، ودراسة أفسى (Avci, 2016)، ودراسة الروسان (2017)، ودراسة كوركماز (Korkmaz, 2007)، ودراسة الهديب (2018) ودراسة بني حمدان (2018)، ودراسة يوسف (2017)، ودراسة فرفورة (2018)، ودراسة أبو سيف (2019)، ودراسة القرالة (2019).

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة مع دراسة فوفت (Vaught, 2010) التي كانت عينتها المدارس المسيحية، ودراسة هال (Hall, 2011) التي كانت عينتها المدرء، ودراسة أورنسولا (Olorunsola, 2012) التي كانت عينتها موظفي الجامعة في جنوب غرب نيجيريا، ودراسة الشريف (2013) التي تكونت عينتها من الموظفين في وزارة التربية والتعليم، ودراسة (Bello, 2016) التي كانت عينتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وقد استفاد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي تهدف التعرف على القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، إضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة وتحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ومساعدتي المدرسين في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا في الفصل الدراسي الثاني 2019 / 2020، وعددهم (1328) معلماً ومعلمة و(55) مساعداً ومساعدة حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة مأدبا، موزعين كما يوضح الجدول (1).

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في لواعي قسبة مأدبا وذبيان

المجموع	عدد المساعدين والمساعدات		المجموع	عدد المعلمين والمعلمات		المديرية
	الذكور	الإناث		الذكور	الإناث	
41	19	22	922	515	407	لواء قسبة مأدبا
14	6	8	406	235	171	لواء ذبيان
55	25	30	1328	750	578	المجموع الكلي

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة مآدبا، وتم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & anamorgan, 1970). حيث تم توزيع (305) استبانة على المعلمين، أما عينة الدراسة من مساعدي المديرين فتم اختيارها بالطريقة القصدية، وتكونت من مجتمع الدراسة نفسه وهو جميع المساعدين، ووفقاً لذلك تم توزيع (55) استبانة على المساعدين، ليكون عدد العينة الكلي عند التوزيع (360)، وتم استرداد (357) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول (2) يوضح توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغيرات	الفئات / المستويات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	156	43.7%
	أنثى	201	56.3%
المجموع		357	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	199	55.7%
	دراسات عليا	158	44.3%
المجموع		357	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	88	24.6%
	من 5- 10 سنوات	120	33.6%
	أكثر من 10 سنوات	149	41.7%
المجموع		357	100
المسمى الوظيفي	معلم	302	15.4%
	مساعد	55	84.6%
المجموع الكلي		357	100

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحث أداتين وهما عبارة عن استباننتين، الأولى تضمنت فقرات القيادة التبادلية، والثانية تضمنت فقرات الأداء الوظيفي، وفيما يأتي توضيح لهما.

الأداة الأولى: استبانة القيادة التبادلية

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع القيادة التبادلية، والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل: دراسة يوسف (2017)، ودراسة هديب (2018)، ودراسة الجعفي (2014). وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (29) فقرة، والموضحة في الملحق (1) موزعة على المجالات الآتية:

- مجال المكافأة المشروطة وتضمن (12) فقرة.
- مجال العقوبة المشروطة وتضمن (8) فقرات.
- مجال الإدارة بالاستثناء وتضمن (9) فقرات.

صدق بناء أداة الدراسة الأولى

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة الأولى (القيادة التبادلية) جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للأداة، والجدولان (3، 4) يوضحان نتائج ذلك.

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين فقرات مجالات القيادة التبادلية

المجال الثالث: الإدارة بالاستثناء			المجال الثاني: العقوبة المشروطة			المجال الأول: المكافأة المشروطة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.00	0.89*	20	0.01	0.46*	13	0.00	0.74*	1
0.00	0.87*	21	0.00	0.68*	14	0.00	0.85*	2
0.00	0.82*	22	0.00	0.60*	15	0.00	0.87*	3
0.00	0.76*	23	0.00	0.81*	16	0.00	0.87*	4
0.00	0.75*	24	0.00	0.79*	17	0.00	0.92*	5
0.00	0.77*	25	0.00	0.73*	18	0.00	0.63*	6
0.00	0.70*	26	0.00	0.63*	19	0.00	0.75*	7
0.00	0.65*	27				0.00	0.78*	8
0.00	0.72*	28				0.00	0.67*	9
						0.00	0.84*	10
						0.00	0.87*	11
						0.00	0.77*	12

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (4)

معاملات الارتباط بين مجالات القيادة التبادلية ببعضها والأداة الكلية

الدلالة الكلية	الإدارة بالاستثناء	العقوبة المشروطة	المكافأة المشروطة	المجال
0.93	0.76	0.52	1	المكافأة المشروطة
0.74	0.64	1	0.52	العقوبة المشروطة
0.91	1	0.64	0.76	الإدارة بالاستثناء
1	0.91	0.74	0.93	الكلية

يلاحظ من الجدولين (3، 4) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الأداة الثانية: استبانة مستوى الأداء الوظيفي

تم تطوير الأداة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الأداء الوظيفي، مثل دراسة فرفورة (2018)، ودراسة بني حمدان (2018). وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (21) فقرة، والموضحة في الملحق (1).

صدق بناء أداة الدراسة الثانية

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة الثانية (الأداء الوظيفي) جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات الأداة، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (5)

معاملات الارتباط بين فقرات الأداة لمستوى الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.83	0.00	8	0.85	0.00	15	0.88	0.00
2	0.69	0.00	9	0.58	0.00	16	0.83	0.00
3	0.71	0.00	10	0.85	0.00	17	0.70	0.00
4	0.51	0.00	11	0.82	0.00	18	0.70	0.00
5	0.77	0.00	12	0.82	0.00	19	0.89	0.00
6	0.66	0.00	13	0.78	0.00	20	0.88	0.00
7	0.66	0.00	14	0.50	0.00	21	0.81	0.00

يلاحظ من الجدول (5) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين الفقرات كانت مرتفعة ودالة

إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الصدق الظاهري لأداتي الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قام الباحث بتوزيع الأداتين بصورتها الأولى على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعات الأردنية، في تخصصات القيادة التربوية والإدارة التربوية، والأصول التربوية والمناهج، من ذوي الكفاءة والخبرة؛ والموضحة أسماؤهم في الملحق (2)، وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وإجراء أي تعديل وإضافة، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين، ثم إجراء التعديلات اللازمة وفق اقتراحاتهم، ومن التعديلات التي أجريت ما يلي:

- في الأداة الأولى (استبانة القيادة التبادلية): تم إعادة صياغة فقرات المجالات الثلاثة لتلائم إضافة عبارة (يقوم المدير بالآتي).

- تصحيح بعض الأخطاء الإملائية والصياغة اللغوية في فقرات مجالات الدراسة.

- في الأداة الثانية (استبانة الأداء الوظيفي): تم إعادة صياغة الفقرات لتلائم إضافة عبارة (يقوم المدير بالآتي).

- تم تعديل الفقرات (3، 11، 13) وإعادة صياغتها بشكل جديد، وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية والإملائية في الفقرات.

- بقي عدد فقرات أداتي الدراسة بصورتها النهائية كما هو دون أي إضافة أو حذف، وعددها (29) فقرة في استبانة القيادة التبادلية، و(21) فقرة في استبانة الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الملحق (3).

ثبات أدوات الدراسة

تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة بتطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-re test) من خلال تطبيقهما على عينة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا من داخل المجتمع ومن خارج العينة، إذ بلغت (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية لفقرات القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل ثبات كرونباخ ألفا	ثبات إعادة
المكافأة المشروطة	0.95	0.91
العقوبة المشروطة	0.80	0.84
الإدارة بالاستثناء	0.91	0.88
مستوى الأداء الوظيفي	0.96	0.94

يلاحظ من الجدول (6) أنّ جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأدوات ومناسبتها للتطبيق، وتحقيق أغراض الدراسة التي يسعى الباحث للوصول إليها.

تصحيح أدوات الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة من (1-5)، وعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة، لتحديد درجة موافقتهم عليها. وقد استخدمت المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وقد تم استخدام ثلاثة معايير للحكم على الفقرات:

درجة متدنية من (1-2.33).

درجة متوسطة من (2.34-3.67).

درجة عالية من (3.68-5.00).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الديموغرافية) وتضمنت:

- الجنس: له فئتان ذكر، أنثى.
- المسمى الوظيفي: له مستويان مساعد مدير، معلم.
- المؤهل العلمي: له مستويان بكالوريوس فما دون، دراسات عليا.
- سنوات الخدمة: لها ثلاث مستويات أقل من (5) سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.

2- المتغير المستقل وتضمن: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية.

3- المتغير التابع وتضمن: مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالآتي:

- تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- تم تطوير أدوات الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وتدقيقها

والتأكد من صدقها وثباتها.

- تم تحديد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى الجهات المعنية.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية في محافظة مآدبا لتوزيع الأداة على عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية.
- تم تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة، وإعطائها الوقت الكافي للإجابة، والتأكد من المعلومات التي تم جمعها.
- تم جمع أداتي الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي.
- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.
- تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

المعالجة الإحصائية

لمعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها، تم إجراء الآتي:

- قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (T) لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (person).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يأتي توضيح لها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر المساعدين

والمعلمين، والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	العقوبة المشروطة	2.94	1.25	1	متوسطة
3	الإدارة بالاستثناء	2.83	1.27	2	متوسطة
1	المكافأة المشروطة	2.67	1.12	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.79	1.14		متوسطة

تبين نتائج الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا

للقيادة التبادلية من وجهة نظر المساعدين والمعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

الكلّي للأداة (2.79) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت جميع المجالات بالدرجة المتوسطة أيضاً،

وجاء في الرتبة الأولى مجال "العقوبة المشروطة" بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري

(1.25) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "الإدارة بالاستثناء" بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف

معياري (1.27) وبدرجة متوسطة، يليه في المرتبة الأخيرة مجال "المكافأة المشروطة" بمتوسط

حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة أيضاً.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال المكافأة المشروطة

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "المكافأة المشروطة"، من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للمكافأة المشروطة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	متوسطة	1	1.46	2.98	يثير روح الحماس لدى المرؤوسين في العمل بأسلوبه.
7	متوسطة	2	1.47	2.95	يكافئ المرؤوس ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف.
10	متوسطة	3	1.38	2.94	يقدم المكافآت بعدالة لمرؤوسيه.
6	متوسطة	4	1.45	2.93	يحدد إطاراً زمنياً لإنجاز الأعمال.
12	متوسطة	5	1.41	2.88	يوضح ما يتوقع الحصول عليه المرؤوس عند تحقيق الأهداف.
5	متوسطة	6	1.47	2.88	يقدر جهود المخلصين في عملهم.
9	متوسطة	7	1.40	2.85	يوفر المستلزمات التي تساعد في إنجاز العمل.
8	متوسطة	8	1.39	2.80	يبلغ المرؤوس عما يجب أن ينجز للحصول على المكافأة.
11	متوسطة	9	1.41	2.75	يعبر عن رضاه عندما يلبي المرؤوسون التوقعات.
2	منخفضة	10	1.20	2.15	يحفز المرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة.
3	منخفضة	11	1.29	2.06	يثني على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.
1	منخفضة	12	1.31	1.92	يوضح أهداف العمل للمرؤوسين.
	متوسطة		1.12	2.67	الدرجة الكلية

يتبين من نتائج الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للمكافأة المشروطة من وجهة نظر المساعدين والمعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.67) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت معظم فقرات هذا المجال بالدرجة المتوسطة أيضاً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.75- 2.98)، باستثناء الفقرات (2، 3، 1) التي حصلت على درجة منخفضة، وجاءت الفقرة (4) والتي نصت على " يثير روح الحماس لدى المرؤوسين في العمل بأسلوبه" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.46) وبدرجة متوسطة أيضاً، وجاءت الفقرة (1) التي نصت على " يوضح أهداف العمل للمرؤوسين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة منخفضة.

2- مجال العقوبة المشروطة

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا لمجال "العقوبة المشروطة"، من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، والجدول (9) يُبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للعقوبة المشروطة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	تعريض المرؤوسون لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل.	3.05	1.36	1	متوسطة
15	ينفذ العقوبة في حال لم يتمكن المرؤوس من إنجاز ما هو مطلوب.	3.05	1.38	2	متوسطة
17	يستبعد المرؤوس غير الفاعل عن دائرة صنع القرارات.	3.04	1.42	3	متوسطة
16	يحدد الانجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة.	2.91	1.43	4	متوسطة
19	يراقب مشاكل العمل ويتخذ الإجراءات اللازمة.	2.85	1.37	5	متوسطة
14	يحدد الاخفاقات لمرؤوسيه بأنواعها التي ينطبق عقوبة مشروطة.	2.85	1.40	6	متوسطة
13	يتدخل عندما تصبح المشكلات جدية.	2.79	1.50	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.94	1.25		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (9) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

مادبا للعقوبة المشروطة من وجهة نظر المساعدين والمعلمين كانت متوسطة، بمتوسط حسابي

(2.94) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المتوسطة أيضاً، فقد

تراوحت المتوسّطات الحسابية ما بين (2.79-3.05)، وجاءت الفقرة (18) والتي نصت على

"تعريض المرؤوسون لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل" في

الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة

(13) التي نصت على "يتدخل عندما تصبح المشكلات جدية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

(2.79) وانحراف معياري (1.50) وبدرجة متوسطة أيضاً.

3- مجال الإدارة بالاستثناء

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا لمجال "الإدارة بالاستثناء" من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، والجدول (10) يبيّن ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرّتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للإدارة بالاستثناء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يتابع الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف.	2.91	1.44	1	متوسطة
21	يعبر عن ثقته بمرؤوسيه لتحقيق تحقيق الأهداف الموضوعية جماعياً.	2.87	1.43	2	متوسطة
27	يتدخل بالعمل فقط عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل.	2.87	1.43	2	متوسطة
22	يحفز المرؤوس على تحقيق معايير العمل.	2.83	1.39	4	متوسطة
23	يتابع أدق التفاصيل لتجنب الوقوع بالأخطاء.	2.83	1.43	5	متوسطة
25	يقضي وقتاً كافياً في إرشاد المرؤوسين لتحقيق الأهداف.	2.80	1.38	6	متوسطة
26	يصحح الانحرافات التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.	2.80	1.43	7	متوسطة
28	يهتم بالقضايا الحرجة التي تواجه العمل.	2.79	1.39	8	متوسطة
24	يقدم ما يلزم للمرؤوسين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعية.	2.79	1.44	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.83	1.27		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (10) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مآدبا للإدارة بالاستثناء من وجهة نظر المساعدين والمعلمين كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.27)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.79 - 2.91)، وجاءت الفقرة (20) والتي نصت على " يتابع الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.44) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (24) التي نصت على " يقدم ما يلزم للمرؤوسين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.44) وبدرجة متوسطة أيضاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مآدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مآدبا من وجهة نظر المساعدين والمعلمين، كما يوضح الجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري
المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يقلل المدير من زمن تنفيذ العمليات.	2.96	1.37	1	متوسط
8	يتوخى العدالة في توزيع (المهام والأدوار) بين المرؤوسين.	2.96	1.38	2	متوسط
5	ينظم عبء العمل (الإداري والفني).	2.92	1.41	3	متوسط
18	ينظم لقاءات فردية مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.	2.91	1.38	4	متوسط
6	يحدد مسؤوليات المرؤوسين بوضوح.	2.91	1.41	5	متوسط
20	يخفف من ضغوط العمل اليومية لمرؤوسيه.	2.89	1.37	6	متوسط
19	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	2.89	1.43	7	متوسط
3	يقدم الدعم (المادي والمعنوي) لمرؤوسيه.	2.88	1.37	8	متوسط
2	يؤمن المستلزمات التي تتطلبها العملية التعليمية.	2.86	1.39	9	متوسط
1	يطور الأهداف المأمولة الى أهداف واقعية.	2.85	1.35	10	متوسط
10	يصحح أخطاء العمل بالوقت المناسب.	2.84	1.37	11	متوسط
21	يمتلك مهارة إدارة الوقت في عمله.	2.83	1.37	12	متوسط
4	يقوم بزيارات للصفوف بشكل متكرر.	2.83	1.39	13	متوسط
17	يناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المعلمين بعد زيارتهم.	2.83	1.42	14	متوسط
12	يشجع كفاءات المرؤوسين على الإبداع.	2.81	1.41	15	متوسط
15	يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه.	2.79	1.39	16	متوسط
11	يتعاون مع المرؤوسين باتخاذ القرارات المدرسية.	2.77	1.36	17	متوسط
13	يفضل الشراكة مع المجتمع المحلي.	2.77	1.39	18	متوسط
9	يقيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة الأمور التي تخص العملية التعليمية لأبنائهم.	2.76	1.42	19	متوسط
14	يعزز الطلبة المتميزين بشكل دوري.	2.75	1.43	20	متوسط
16	يتعاون مع المرؤوسين على إقامة برامج تدريسية متنوعة للتحسين.	2.72	1.38	21	متوسط
	المستوى الكلي	2.84	1.21		متوسط

يتبين من نتائج الجدول (11) أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المساعدين والمعلمين جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المتوسط، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.72- 2.96)، وجاءت الفقرة (7) والتي نصت على "يقل المدير من زمن تنفيذ العمليات" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.37) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (16) التي نصت على "يتعاون مع المرؤوسين على إقامة برامج تدريبية متنوعة للتحسين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.38) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T-teste) لعينتين مستقلتين، والجدول الآتي توضح ذلك.

أولاً. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير الجنس، والجدول (12) يبين نتائج ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية حسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	متوسط المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	المجالات
0.00	6.01	0.08	1.03	3.06	156	ذكر	المكافأة
		0.07	1.09	2.37	201	أنثى	المشروطة
0.00	8.25	0.09	1.23	3.50	156	ذكر	العقوبة
		0.07	1.07	2.49	201	أنثى	المشروطة
0.00	7.68	0.10	1.28	3.38	156	ذكر	الإدارة
		0.07	1.09	2.41	201	أنثى	بالاستثناء
0.00	7.52	0.08	1.10	3.27	156	ذكر	الكلي
		0.07	1.04	2.42	201	أنثى	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين والمساعدین تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) (7.52) وبمستوى دلالة (0.00) ولصالح الذكور. وكانت قيم (ت) في جميع المجالات ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

ثانياً. متغير المسمى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المكافأة المشروطة	مساعد مدير	55	4.21	.630	0.08	13.58	0.00
	معلم	302	2.40	0.95	0.05		
العقوبة المشروطة	مساعد مدير	55	4.22	.750	0.10	9.19	0.00
	معلم	302	2.70	1.17	0.06		
الإدارة بالاستثناء	مساعد مدير	55	4.15	0.86	0.11	9.29	0.00
	معلم	302	2.59	1.18	0.06		
الكلية	مساعد مدير	55	4.19	0.58	0.07	11.5	0.00
	معلم	302	2.53	1.03	0.05		

يبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين والمساعدين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إذ بلغت قيمة (ت) (11.52) وبمستوى دلالة (0.00) ولصالح مساعد مدير. وكانت قيم (ت) في جميع المجالات ذات دلالة إحصائية لصالح مساعد مدير.

ثالثاً. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (14) يبين نتائج ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط المربعات	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المكافأة المشروطة	بكالوريوس فأقل	199	2.23	0.92	0.06	9.44	0.00
	دراسات عليا	158	3.24	1.09	0.08		
العقوبة المشروطة	بكالوريوس فأقل	199	2.48	1.10	0.07	8.49	0.00
	دراسات عليا	158	3.51	1.18	0.09		
الإدارة بالاستثناء	بكالوريوس فأقل	199	2.32	1.07	0.07	9.40	0.00
	دراسات عليا	158	3.47	1.21	0.09		
الكلية	بكالوريوس فأقل	199	2.32	.960	0.06	9.72	0.00
	دراسات عليا	158	3.38	1.08	0.08		

يبين الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

مادبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين والمساعدين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت

قيمة (ت) (9.72) وبمستوى دلالة (0.00) ولصالح دراسات عليا. وكانت قيم (ت) في جميع

المجالات ذات دلالة إحصائية لصالح دراسات عليا.

رابعاً. متغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير سنوات الخدمة، والجدول (15) يبين نتائج

ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية حسب متغير سنوات الخدمة

المتوسط المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
0.10	0.94	2.66	88	أقل من 5 سنوات	المكافأة المشروطة
0.10	1.13	2.71	120	من 5 - 10 سنوات	
0.09	1.20	2.65	149	أكثر من 10 سنوات	
0.05	1.12	2.67	357	الكلية	
0.13	1.25	3.04	88	أقل من 5 سنوات	العقوبة المشروطة
0.11	1.25	3.00	120	من 5 - 10 سنوات	
0.10	1.24	2.82	149	أكثر من 10 سنوات	
0.06	1.25	2.94	357	الكلية	
0.13	1.23	2.93	88	أقل من 5 سنوات	الإدارة بالاستثناء
0.11	1.27	2.93	120	من 5 - 10 سنوات	
0.10	1.28	2.69	149	أكثر من 10 سنوات	
0.06	1.27	2.83	357	الكلية	
0.11	1.07	2.84	88	أقل من 5 سنوات	الكلية
0.10	1.15	2.85	120	من 5 - 10 سنوات	
0.09	1.18	2.71	149	أكثر من 10 سنوات	
0.06	1.14	2.79	357	الكلية	

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ولتحديد

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي

(One- way Anov) كما يوضح الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المكافأة المشروطة	بين المجموعات	.280	2	0.14	0.11	0.89
	داخل المجموعات	447.92	354	1.26		
	الكلي	448.20	356			
العقوبة المشروطة	بين المجموعات	3.63	2	1.81	1.16	0.31
	داخل المجموعات	552.71	354	1.56		
	الكلي	556.34	356			
الإدارة بالاستثناء	بين المجموعات	4.82	2	2.41	1.49	0.22
	داخل المجموعات	572.62	354	1.61		
	الكلي	577.44	356			
الكلي	بين المجموعات	1.79	2		0.67	0.50
	داخل المجموعات	467.72	354	.890		
	الكلي	469.51	356	1.32		

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة مأدبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين والمساعدين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ

بلغت قيمة ف (0.67) وبمستوى دلالة (0.50). وكانت قيم (ف) في جميع المجالات غير دلالة

إحصائياً إذ بلغت قيمت ف (0.11 - 1.16 - 1.49) وبدلالة إحصائية (0.89 - 0.31 - 0.22).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (T- test) لعينتين مستقلتين، والجداول الآتية توضح ذلك.

أولاً. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية حسب متغير الجنس، والجداول (17) يبين نتائج ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	156	3.41	1.20	8.42	0.00
أنثى	201	2.41	1.03		

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين والمساعدین تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) (8.42) وبمستوى دلالة (0.00) ولصالح الذكور.

ثانياً. متغير المسمى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
مساعد مدير	55	4.10	0.79	9.26	0.00
معلم	302	2.61	1.13		

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين والمساعدین تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (19) يبين نتائج ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.00	8.74	1.03	2.39	199	بكالوريوس فأقل
		1.19	3.42	158	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين والمساعدین تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً. سنوات الخدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير سنوات الخدمة، والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينات الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة
1.18	2.96	88	أقل من 5 سنوات
1.23	2.92	120	من 5 - 10 سنوات
1.21	2.71	149	أكثر من 10 سنوات
1.21	2.84	357	الكلية

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء

الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One- way anova) كما يوضح الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
1.19	1.64	2.43	2	4.86	بين المجموعات
		1.47	354	522.00	داخل المجموعات
			356	526.86	الكلية

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين والمساعدين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ بلغت قيمة ف (1.64) وبمستوى دلالة (0.191).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المساعدين والمعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة

التبادلية ومجالاتها، والدرجة الكلية لاستبانة الأداء الوظيفي ومجالاتها، والجدول (22) يبين ذلك.

الجدول (22)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات القيادة التبادلية والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا

الأداء الوظيفي	القيادة التبادلية	الإدارة بالاستثناء	العقوبة المشروطة	المكافأة المشروطة		
0.94*	0.85*	0.84*	0.84*	1	معامل الارتباط	المكافأة المشروطة
0.00	0.00	0.00	0.00		الدلالة الإحصائية	
357	357	357	357	357	العدد	
0.90*	0.95*	0.92*	1	0.84*	معامل الارتباط	العقوبة المشروطة
0.00	0.00	0.00		0.00	الدلالة الإحصائية	
357	357	357	357	357	العدد	
0.94*	0.96*	1	0.92*	0.84*	معامل الارتباط	الإدارة بالاستثناء
0.00	0.00		0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
357	357	357	357	357	العدد	
0.94*	1	0.96*	0.95*	0.94*	معامل الارتباط	القيادة التبادلية
0.00		0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
357	357	357	357	357	العدد	
1	0.94*	0.94*	0.90*	0.85*	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
357	357	357	357	357	العدد	

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

يتبين من الجدول (22) وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

بين درجة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

مأدبا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها مرتبة وفق أسئلة الدراسة، ثم توصيات

الدراسة، وفيما يأتي توضيح لها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية من وجهة نظر المساعدين والمعلمين متوسطة: ويعزى ذلك إلى عدم وجود تصور واضح لدى مديري المدارس في كيفية تطبيق بعض فقرات القيادة التبادلية القائمة على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل باعتبار أنّ هذا النمط انتشر ضمن المؤسسات الصناعية في الدرجة الأولى، بالإضافة إلى اعتماد مديري المدارس لأنماط مختلفة من القيادة قد يرونها الأنسب في إدارة مدارسهم، وسيطرة النمط التقليدي على القيادة، وقد أوردت دراسات عدة كدراسة هديب (2018) أنّ مديري المدارس ما زالوا يمارسون أنماطاً تقليدية ومنها تسليطه في القيادة مما يجعل تجربة نمط جديد من القيادة أمراً غير ممكن، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أنّ ارتباط نمط القيادة التبادلية بالثواب والعقاب مقابل العمل يتطلب توافر الدعم المادي المستمر للمدارس، وأن تكون هناك حوافز مادية تقدم للعاملين فيها، وقد لا يكون هذا الأمر سهلاً في ظل الإمكانيات المحدودة المتوافرة في دعم المدارس والعاملين فيها. كما أنّ تقديم الحوافز والدعم المادي للعاملين في المدارس الحكومية هو من مسؤولية الجهات العليا ووزارة التربية في الأردن، ولذلك نجد أنّ مديري المدارس لا يركزون على هذا الأمر باعتباره أنه ليس من صلاحياتهم.

أما مجالات الدراسة فجاءت النتائج كالتالي:

أولاً: جاء المجال الثاني "العقوبة المشروطة" في الرتبة الأولى: ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الشديد على ضبط أمور العمل في المدرسة، إذ إن تركيز المديرين على العقوبة المشروطة يخفف من المخالفات في العمل سواء على مستوى الأداء أم على مستوى التنظيم، وبالتالي التخفيف من المشكلات المدرسية، مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية، كما أن تطبيق العقوبة المشروطة هو جزء من قوانين العمل التي تحددها الجهات المسؤولة عن المدرسة، وبالتالي هي أحد مهام مدير المدرسة التي يجب متابعتها، لتكون هذه العقوبة عادلة وموضوعية.

ثانياً: في المجال الثاني "العقوبة المشروطة" جاءت فقرة (تعريض المرؤوسين لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل) في الرتبة الأولى: ويعزى ذلك إلى الالتزام الشديد الذي يتبعه مديرو المدارس في تطبيق القوانين، والاهتمام بسير العمل، كما أن العدد الكبير للمعلمين في المدارس يتطلب التزاماً وحزماً في تطبيق القوانين، كما أن الهدف من ذلك الحد من التقصير الذي يؤثر على الطلبة، ويؤثر على مخرجات التعليم، وعدم قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها.

ثالثاً: في المجال الثاني "العقوبة المشروطة" جاءت فقرة (يتدخل عندما تصبح المشكلات جدية) في الرتبة الأخيرة: ويعزى ذلك إلى وعي المعلمين والمساعدين والعاملين في المدرسة وعدم وجود مشكلات كبيرة تتطلب تدخلاً من المدير لحلها، أو وجود حالات نادرة، وإظهار التزام كبير بالخطط والأنظمة والقوانين التي تحد من وقوع مشكلات كبيرة.

رابعاً: جاء المجال الأول "المكافأة المشروطة" في الرتبة الثالثة: ويعزى ذلك إلى ما ذكر سابقاً من أن مكافأة المعلمين في نظام التعليم في المدارس الحكومية تحدده القوانين والأنظمة وليس من صلاحيات مدير المدرسة، وغالباً ما تكون هذه المكافآت سنوية حسب أداء المعلمين كعلاوات

وترفيعات، وبالتالي نجد أنّ مديري المدارس لا يركزون عليها خلال العام الدراسي وإنما يكتفي المدير بتقييم العاملين مما يساعد في تقديم هذه المكافأة.

خامساً: في المجال الأول "المكافأة المشروطة" جاءت فقرة (يثير روح الحماس لدى المرؤوسين في العمل بأسلوبه) في الرتبة الأولى: ويعزى ذلك إلى ضرورة تعزيز المعلمين والمساعدين معنوياً وزيادة دافعيتهم نحو العمل ليكون الأفضل تعويضاً عن التعزيز المادي، وإدراك المديرين لأهمية تعزيز الجميع معنوياً قبل بداية الأعمال للحصول على أفضل النتائج، وتعزيز الأمن النفسي لدى العاملين في المدرسة.

سادساً: في المجال الأول "المكافأة المشروطة جاءت فقرة (يوضح أهداف العمل للمرؤوسين) في الرتبة الأخيرة: ويعزى ذلك إلى أنّ معظم العاملين في المدرسة لديهم خبرة سابقة في مجال العمل سواء في نفس المدرسة أم في غيرها، ولذلك قد يركز المدير على أشياء أخرى يراها غامضة بالنسبة للمعلمين والمساعدين، وتحتاج لتوضيح أكثر كالعقوبات والقوانين، وهو ما أكّده حصول مجال العقوبة المشروطة على الرتبة الأولى ضمن مجالات الدراسة.

سابعاً: جاء المجال الثالث "الإدارة بالاستثناء" في الرتبة الثانية: ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على عدم تراكم المشكلات التي تواجه العملية التعليمية، باعتبار أن الإدارة بالاستثناء تتطلب تدخل المدير لحل المشكلات وعدم تفاقمها، واعتبارها جزءاً من مهامه باعتباره الموجّه الأول في المدرسة والقائد لها، وهو يتحمل مسؤولية المشكلات التي يمكن أن تحدث فيها، مما يؤثر على سمعة المدير والمدرسة عموماً.

ثامناً: في المجال الثالث "الإدارة بالاستثناء" جاءت فقرة (يتابع الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف) في الرتبة الأولى: ويعزى ذلك إلى أنّ تحقيق أهداف المدرسة أولوية لدى مديري المدارس والمسؤولين عن العملية التعليمية والتربوية، ومتابعة الأخطاء أمرٌ ضروري لتصحيحها مباشرة

ولتعميمها على جميع المعلمين حتى لا تكون عائقاً في تحقيق الأهداف، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى متابعة المديرين بشكل مستمر للواجبات والمهام التي يكلف بها المعلمون، كتحضير الدروس والتخطيط لها وتنفيذها واكتشافه للأخطاء التي يمكن أن تحدّ من تحقيق أهداف المدرسة.

تاسعاً: في المجال الثالث "الإدارة بالاستثناء" جاءت فقرة (يقدم ما يلزم للمرؤوسين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعية) في الرتبة الأخيرة: ويعزى ذلك إلى تفاوت وجهات النظر بين المديرين والمعلمين والمساعدين حول مستلزمات تحقيق معايير الأهداف الموضوعية، فقد يرى بعض المديرين أنّ ما هو متوافر كافٍ لتحقيق ذلك، بينما يرى المعلمون والمساعدون غير ذلك.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الرفاعي (2013) ودراسة الجعفي (2014) ودراسة الروسان (2017) ودراسة هديب (2018) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية كانت متوسطة، واختلفت نتائج هذا السؤال مع دراسة يوسف (2017) ودراسة القرعان (2020) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية كانت مرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المساعدين والمعلمين كان متوسطاً: ويعزى ذلك إلى كثرة المهام الملقاة على عاتق المدير، بالإضافة إلى عدد المعلمين والطلبة الكبير في المدارس، مما يجعل من تحقيق الأداء بدرجة عالية شيئاً صعباً في ظل الضغوطات الناتجة عن هذا العدد وكثرة المهام، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى عدم الموضوعية في إجابات بعض أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج السؤال ما يلي:

أولاً: جاءت فقرة (يقلل المدير من زمن تنفيذ العمليات) في الرتبة الأولى: ويعزى ذلك إلى مراعاة مديري المدارس للفروق الفردية والقدرات بين المعلمين لتنفيذ المهام، وإعطائهم مساحة من الحرية لتنفيذ مهامهم حتى لا تكون عبئاً عليهم، ومراعاة للظروف المحيطة بالعمل، وتفهم المدير للأعباء التي يتحملها معلمو المدرسة، ووقوفه معهم ومساندته لهم حتى تكون النتائج مرضية.

ثانياً: جاءت فقرة (يتوخى العدالة في توزيع المهام والأدوار بين المرؤوسين) في الرتبة الثانية: ويعزى ذلك إلى رغبة المديرين في تحقيق العدالة بين الجميع حتى لا يؤثر ذلك على العلاقات بين المعلمين مما ينعكس سلباً على أدائهم، كما أنّ تحقيق العدالة في العمل من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري (المدير) في المدرسة، ولعل مديري المدارس يدركون ذلك.

ثالثاً: جاءت فقرة (ينظم عبء العمل الإداري والفني) في الرتبة الثالثة: ويعزى ذلك إلى خبرة المدير في الأعمال الفنية والإدارية باعتبارها جزءاً من واجباته، كما أنّ تحمل المدير للعبء الإداري والفني في العمل يساهم في ضبط أمور العمل وتنظيمه بشكل عادل وموضوعي، ويبعده عن التحيز والعشوائية.

رابعاً: جاءت فقرة (يتعاون مع المرؤوسين على إقامة برامج تدريبية متنوعة للتحسين) في الرتبة الأخيرة: ويعزى ذلك إلى تعدد البرامج التدريبية التي يمكن إقامتها في المدرسة وعدم قدرة مديري المدارس على متابعتها جميعها في حال تمت، أو ترك هذه المهمة للمشرفين التربويين والمسؤولين عن أداء المعلمين كل ضمن تخصصه.

خامساً: جاءت فقرة (يقيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة الأمور التي تخص العملية التعليمية التعليمية لأبنائهم) في المراتب الأخيرة: ويعزى ذلك إلى أنّ تنظيم الاجتماعات الدورية لأولياء الأمور يحتاج إلى تنظيم وجهد ووقت كبير لا يتوافر غالباً لدى المديرين، كما أنّ اللقاءات

التي يعقدها المديرون لأولياء الأمور لا بد أن تكون بعد مرور وقت من العملية التعليمية حتى يتم التعرف بشكل جيد على مشكلات الطلبة والعملية التعليمية، وحتى تكون ثمار هذه الاجتماعات مفيدة، وفي ظل الوقت المحدود للفصل الدراسي لا يمكن للمدير أن يعقد هذه الاجتماعات بشكل دوري ومستمر، فقد يقتصر على اجتماع أو اثنين فقط.

سادساً: جاءت فقرة (يعزز الطلبة المتميزين بشكل دوري) في المراتب الأخيرة: ويعزى ذلك إلى نظام تكريم الطلبة المتميزين والمتفوقين المتبع في المدارس، والذي يقوم على تكريم الطلبة وفقاً لنتائجهم في نهاية العام الدراسي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود الدعم اللازم لتكريم الطلبة المتميزين، وعدم وجود تطبيق فعلي داعم للتميز في المدارس.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة فرفرة (2018) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس كان متوسطاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

أولاً. متغير الجنس: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية وفق متغير الجنس لصالح الذكور: ويعزى ذلك إلى خصائص الذكور التي تختلف عن الإناث من جهة الانضباط في العمل وحاجتهم إلى الثواب والمكافأة أكثر من الإناث، واختلاف الطبيعة النفسية بين المعلمين والمعلمات حيث تظهر المعلمات التزاماً أكثر بالقوانين، واختلاف المعاملة بين الجنسين.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة هديب (2018) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية

في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التبادلية وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور.

ثانياً. متغير المسمى الوظيفي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية وفق متغير

المسمى الوظيفي لصالح مساعد مدير: ويعزى ذلك إلى أنّ مساعد المدير يكون أكثر قرباً وتواصلاً

مع المدير من المعلمين، وقد يكون لديه تصور أوضح من المعلمين عن نمط القيادة المناسب

والمستخدم من قبل مدير المدرسة، باعتباره يتحمل معه جزءاً كبيراً من المهام الإدارية حسب

الوصف الوظيفي الصادر من وزارة التربية والتعليم الأردنية.

ثالثاً. متغير المؤهل العلمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية وفق متغير

المؤهل العلمي لصالح دراسات العليا: ويعزى ذلك إلى امتلاك أصحاب الدراسات العليا معرفة أوسع

عن أنماط القيادة ومتطلباتها، وفهماً أكبر لمسؤوليات المدير نتيجة المعلومات التي حصلوا عليها

أثناء دراستهم، والتي تحدد توجهات مديري المدارس نحو نمط القيادة المستخدم، وبالتالي اختلاف

وجهة نظرهم في بعض فقرات أداة الدراسة عن باقي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً. متغير سنوات الخدمة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية وفق متغير

سنوات الخدمة: ويعزى ذلك إلى أنّ تطبيق القيادة التبادلية أو عدم تطبيقه من قبل المديرين لا

يرتبط بمرور الزمن أو بتطوراته، ولا يرتبط بمدى امتلاك المعلمين أو المساعدين من سنوات خدمة،

ولذلك تتساوى وجهة نظر المعلمين تجاه تطبيق المديرين للقيادة التبادلية بغض النظر عن خبرة كل

منهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

أولاً. متغير الجنس: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المساعدين والمعلمين وفق متغير الجنس لصالح الذكور: ويعزى ذلك إلى أنّ مدارس الذكور تحتاج إلى طاقات أكبر لضبط أمورها، مما يتطلب من المدير عملاً أكثر ومهاماً أصعب، وقد يقل مستوى الأداء فيها مقارنة بالإناث لكثرة المشكلات المدرسية التي يمكن أن تحدث، وعدم قدرة المدير متابعتها جميعاً، أو الحد منها نتيجة خصائص الطلبة في هذه المرحلة وهي الثانوية، والتي تتسم بأنها مرحلة المراهقة للطلبة وتحتاج إلى معاملة ورعاية خاصة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو سيف (2019) التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث

ثانياً. متغير المسمى الوظيفي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المساعدين والمعلمين وفق متغير المسمى الوظيفي لصالح مساعد مدير: ويعزى ذلك إلى أنّ فهم المساعدين لمهام المديرين ومتطلبات الأداء الوظيفي يكون أكثر من فهم المعلمين لها نتيجة قربهم من العلم الإداري للمدير ومساعدته في المهام، ومعرفة متطلبات الأداء الوظيفي للمديرين بشكل جيد، يؤدي إلى اكتشاف نقاط الضعف بشكل أسهل وتوضح لديهم موقع القصور

بشكل مختلف عن المعلمين، لقدرتهم على فهم الأمور المحيطة بالأداء الوظيفي والقرارات الإدارية.

ثالثاً. متغير المؤهل العلمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة

الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المساعدين والمعلمين وفق متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات العليا: ويعزى ذلك إلى امتلاك أصحاب الدراسات العليا معرفة أفضل عن مفهوم الأداء الوظيفي، وقد يكون لديهم شعور بالمسؤولية أكبر تجاه الأداء الوظيفي، وتطلعات أكبر لتطوير أداء المدرسة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للمديرين.

رابعاً. متغير سنوات الخدمة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة

الدراسة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المساعدين والمعلمين وفق متغير سنوات الخدمة: ويعزى ذلك إلى أن الأداء الوظيفي ومعاملة المدير لجميع المعلمين متساوية، والأداء الوظيفي الذي يقوم به المديرون لا يتأثر بفرق سنين الخبرة عند أفراد عينة الدراسة، ولن يجدوا اختلافاً.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المساعدين والمعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين متوسطات استجابة

المساعدين والمعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي: ويعزى ذلك إلى أن تطبيق القيادة التبادلية يسهل من عمل المدير في المدرسة نتيجة الالتزام من قبل العاملين معه حرصاً على الثواب وخشية من

العقاب، ويخفف عنه بعض الأعباء الوظيفية، ويزيد من التنافسية في العمل، ويرفع من مستوى الانضباط في المدرسة مما يؤدي إلى تحسن النتائج وتفرغ المدير لأداء مهامه بشكل أفضل مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرالة (2019) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأخلاق والأداء الوظيفي للمعلمين، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة رياز وهيدر (Riaz & Haider, 2010) التي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة التبادلية والنجاح الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- وضع تصور واضح لدى مديري المدارس عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل.
- تركيز المديرين على استخدام العقوبة المشروطة لتخفيف المخالفات في المدارس، والحد من المشكلات المدرسية لتحسين العملية التعليمية.
- منح المديرين صلاحيات في مجال تقديم الثواب للعاملين وتعزيزهم.
- تخفيف العبء والمهام عن مديري المدارس للمساهمة في تحسين الأداء الوظيفي عندهم.
- إجراء دراسات أخرى تتناول القيادة التبادلية ضمن متغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية لتكوين صورة أوضح عن درجة ممارسة القيادة التبادلية في المدارس.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو الكشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1، عمان: دار جرير للنشر.
- أبو سيف، رند محمد (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الداء الوظيفي لدى المعلمين في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- أبو شرح، نادر عبد الرزاق (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية. ط10، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أبو طه، سامي سليم (2008). أثر الاحتراق الوظيفي على فاعلية الأداء بالتطبيق على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أخو ارشيدة، عالية (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. ط1، عمان: دار حامد للنشر.
- بني حمدان، حنان (2018). استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- بني حمدان، خالد محمد والعيثاوي، أحلام ابراهيم (2019). إدارة الموارد البشرية الحديثة- نظريات وتطبيقات. ط1، عمان: المكتبة الوطنية.
- النل، وائل عبد الرحمن ومحمود، عادل سيد (2009). أصول التربية الإدارية. ط1، عمان، الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الجمعي، هيا الحميدي (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حامد، سليمان هاشم (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حلاوة، عماد (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدبوي، معاذ ضيف الله (2016). القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

رضا، هاشم حمدي (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. ط1، عمان: دار اليا للناشر.

الرفاعي، زهراء سيد محمد (2013). علاقة نمطي القياطين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الروسان، عصمت محمد علي (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(12)، 184-189.

الزعبى، محمد والبطاينة، محمد تركي (2014). القيادة الإدارية. ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

سيار، عبد الرحمن (2014). القيادة الفعالة. ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لننيا الطباعة والنشر.

الشريف، ريم بنت عمر (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.

الشوابكة، خالد محمود (2008). العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

شين، فيروز (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

صبري، هالة أحمد (2005). أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: الأردن.

الصرايرة، خالد أحمد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، (2-1)، 27، 601- 652.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). مفاهيم إدارية حديثة. ط1، عمان: الدار العلمية.

الضمور، ابتسام وأبو صالح، محمد والعي، عبد الستار (2010). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في اكساب مهارة التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، (2)37، 522- 543.

الطويل، هاني عبدالرحمن (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عامر، سامح عبد المطلب (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عبابنة، كلثوم محمد (2012). مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عبدالله، عبد المنعم (2014). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة.

العطية، ماجدة (2013). سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعات. ط1، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.

العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، (4)6، 359-349.

عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد للنشر.

غانم، اسماعيل أحمد شعبان (2017). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الفاضل، محمد محمود (2010). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. ط1، عمان: دار حامد للنشر وللتوزيع

الفايدي، سالم بن بركة (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الفرح، وجيه (2010). قضايا في الإدارة المدرسية والصفية. ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فرفورة، هديل حسن (2018). الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القرالة، بلال عبد القادر (2019). الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.

القرعان، رندا فواز (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القيوتي، محمد قاسم (2010). *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

قنديل، علاء محمد (2010). *القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار*. ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

القيسي، هناء محمود (2010). *الإدارة التربوية_ مبادئ_ نظريات_ اتجاهات حديثة*. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف (2010). *القيادة الإدارية*. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر.

لكحيلة، عائشة (2013). *تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.

محمود، علاء الدين عبد الغني (2011). *إدارة المنظمات*. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مرعي، كائنات (2008). *أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المطيري، عبد العزيز المجعد (2011). *أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

المعاينة، سالم فالح (2011). *مفاهيم القيادة الإدارية*. ط1، عمان: مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع.

المعولي، إيمان بنت محمد (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

هديب، آلاء (2018). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الهنداوي، ياسر فتحي (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الهيبي، صلاح الدين والخفاجي، نعمة عباس (2009). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر. ط1، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

يوسف، أغادير (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Akar, A. (2010). **Transformational and Transactional Leadership Characteristics of Intercollegiate Athletes and NonAthletes**. Master Thesis. Middle East Technical University. Turkey.
- Avcı, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors. **Academic Journal**, 11(11), 1008-1024.
- Avolio, B. & Sivasburman, S. (2003). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance. **Journal of Organizational Behavior**, 1(25), 951 – 968.
- Bello, S. (2016) Impact of ethical leadership on employee job performance, **International Journal of business and science**. 3 (11), 228-251.
- Caradon, P. (2002). Transcendental Leadership. From: https://www.researchgate.net/publication/242337769_Transcendental_leadership.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, 1(103), 511–528.
- Hall, D. (2011).The discursive performance of leadership in schools. **Management in Education**. 25 (1). 32.
- Hernon, P; Rossiter, N. (2007). **Making a Difference: Leadership and Academic Libraries**. Libraries Unlimited. United States.
- Kim, S. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD. **Journal of European Industrial Training**, 1(31), 181-94.
- Korkmaz, M (2007). The effect of leadership styles on organizational health, **Educational Research Quarterly**, Vol. 30, 155-3, pp. 22-55
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision", **Journal of Educational Administration**. 48 (1), PP7-30.

- Lai, a (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. **AHS Capstone Projects**. From: https://www.academia.edu/11691701/TransformationalTransactional_Leadership_Theory.
- Olorunsola, E. (2012). Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigeria Universities, **Journal of International Education Research**, 8(1), 49-54.
- Riaz, A. and Haider, M. (2010), Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction **BEH - Business and Economic Horizons**, 1(1):29-38.
- Rotenberry, P., & Moberg, P. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. **Management Research News**, 30 (3), 203- 215.
- Siljanen, M. (2010). **An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study**. Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Smothers, Albert E. (2008). **Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees**. Ph.D. thesis, Capella University, United States.
- Tomey, A. M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. **Journal of Nursing Management**, 17(1), 15- 25.
- Travis, Eryn. Media, Demand (2014). A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style. From: <http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactionalleadership-style-15346.html>
- Varma, A., Srinivas, E., and Stroh, L. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples, **Cross Cultural Management**, 1(12), 84- 95.
- Vaught, J. (2010). **Transactional and Transformational Leader Behaviors and Christian School Enrollment**. (Doctoral Dissertational), Columbia International University, USA.

Watkins, Daryl (2008). **The Common Factors between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures.** Ph.D. thesis, University of Phoenix. Arizonan. United States.

Yukl, G. (2002). **Leadership in Organizations.** New Jersey City University.

الملحقات

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتها الأوليتين



كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة.....المحكم المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية وتكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)، والاستبانة الثانية تقيس مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وتضمنت (21) فقرة، وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي. ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يُأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة بتحكيما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: محمد عبد الله السليمات

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية للمحكم :

الاسم:.....

التخصص:.....

الجامعة:.....

الرتبة الأكاديمية:.....

استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل المقترح	التعديل
		منتج	غير منتج	سليمة	غير سليمة		
أ_ المجال الأول: المكافأة المشروطة							
1	يوضح مدير المدرسة أهداف العمل للمرؤوسين.						
2	يحفز المدير المرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة.						
3	يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلقة في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.						
4	يعمل على إثارة روح الحماس بينه وبين المرؤوسين في العمل بأسلوبه.						
5	يقدر مدير المدرسة جهود المخلصين في عملهم.						
6	يحدد مدير المدرسة إطار زمني لإنجاز الأعمال.						
7	يكافئ المدير المرؤوس ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف.						
8	يتم إبلاغ المرؤوس عما يجب أن ينجز للحصول على المكافأة.						
9	يوفر المدير المستلزمات التي تساعد على إنجاز العمل.						
10	يقدم مدير المدرسة المكافآت بعدالة لمرؤوسيه.						
11	يعبر مدير المدرسة عن رضاه عندما يلبي المرؤوسون التوقعات.						
12	يوضح مدير المدرسة ما يتوقع الحصول عليه المرؤوس عند تحقيق الأهداف.						
ب_ المجال الثاني: العقوبة المشروطة:							
13	يتدخل مدير المدرسة عندما تصبح المشكلات جدية.						
14	يتم تحديد أنواع الاخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة.						
15	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن المرؤوس من إنجاز ما هو مطلوب.						
16	يخبر المدير المرؤوس عما يجب إنجازه لتجنب العقوبة.						

						يستبعد المدير المرؤوس غير الفاعل عن دائرة صنع القرارات.	17
						يتعرض المرؤوسين لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل.	18
						يتخذ المدير أشد العقوبات في حال الإخفاق في العمل.	19
						ينتظر المدير المشكلة حتى تكبر ثم يتخذ الاجراء اللازم.	20
ج_ المجال الثالث: الإدارة بالاستثناء:							
						يتابع المدير الأخطاء التي تؤثر على تحقيق الأهداف.	21
						يعبر المدير عن ثقته بمرؤوسيه بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعه بمجهودهم.	22
						يحفز المرؤوس على تحقيق معايير العمل.	23
						يتابع أدق التفاصيل لتجنب الوقوع بالأخطاء.	24
						يقدم المدير ما يلزم للمرؤوسين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعه.	25
						يقضي المدير وقتاً كافياً في إرشاد المرؤوسين لتحقيق الأهداف.	26
						يقوم المدير بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.	27
						يتدخل المدير بالعمل فقط عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل.	28
						يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع (الأخطاء والشكاوى) الحرجة.	29

استبانة تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
1.	يطور المدير الاهداف المأمولة الى أهداف واقعية.						
2.	يؤمن المدير المدرسة بالمستلزمات التي تتطلبها العملية التعليمية.						
3.	يشجع مدير المدرسة الأعمال الإبداعية في المدرسة من خلال تقديم الدعم (المادي والمعنوي).						
4.	يقوم بزيارات للصفوف بشكل منتظم.						
5.	ينظم عبء العمل (الإداري والفني).						
6.	يحدد مسؤوليات (المعلمين والإداريين) بوضوح.						
7.	يقلل المدير من زمن تنفيذ العمليات.						
8.	يتوخى العدالة في توزيع (المهام والأدوار) بين المعلمين.						
9.	يقيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة الأمور التي تخص العملية التعليمية التعليمية.						
10.	يصحح الأخطاء في العمل بالوقت المناسب.						
11.	يتعاون المدير مع الإداريين باتخاذ القرارات.						
12.	يشجع المدير الكفاءات الإدارية على (الابتكار والابداع).						
13.	يقيم علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.						
14.	يعزز الطلبة المتميزين بشكل دوري.						
15.	يقيم علاقات طيبة مع (المعلمين والإداريين).						
16.	يتعاون مع الهيئة التدريسية على إقامة برامج تدريسية متنوعة للتحسين.						
17.	يناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المعلمين عند لقائهم بعد الزيارات الصفية.						
18.	ينظم لقاءات فردية مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.						
19.	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.						
20.	يخفف من ضغوط العمل اليومية.						
21.	يمتلك مهارة إدارة الوقت.						

الملحق (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور أحمد بدح	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
3	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
4	الأستاذ الدكتور باسم حوامدة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
5	الأستاذ الدكتور بسام العمري	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
6	الأستاذ الدكتور بشير عربيات	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
7	الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
8	الأستاذ الدكتور عمر الخرابشة	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
9	الدكتور أمجد درادكة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتور خالد الحمادين	الإدارة التربوية	جامعة جرش
11	الدكتور خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
12	الدكتور صالح عبابنة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
13	الدكتور فواز شحادة	مناهج وطرائق تدريس	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتها النهائيتين



Amman - Jordan

كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة المساعد/المساعدة المحترم /ة

حضرة المعلم / المعلمة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين ", وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية, وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية وتكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)، والاستبانة الثانية تقيس مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وتضمنت (21) فقرة، وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، أبداً).

ولما لوجهة نظركم من أهمية بالغة في هذا الموضوع، ولأهمية دوركم في العملية التعليمية، يُرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الإجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: محمد عبد الله السليمات

القسم الاول:

المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. المسمى الوظيفي:

معلم

مساعد مدير

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

4. سنوات الخدمة:

أكثر من 10 سنوات

(5-10) سنوات

أقل من 5 سنوات

القسم الثاني:

استبانة تقيس درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أ_ المجال الأول: المكافأة المشروطة						
يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
1	يوضح أهداف العمل للمرؤوسين.					
2	يحفز المرؤوسين لتحقيق أهداف المدرسة.					
3	يحثي على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.					
4	يثير روح الحماس لدى المرؤوسين في العمل بأسلوبه.					
5	يقدر جهود المخلصين في عملهم.					
6	يحدد إطاراً زمنياً لإنجاز الأعمال.					
7	يكافئ المرؤوس ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف.					
8	يبلغ المرؤوس عما يجب أن ينجز للحصول على المكافأة.					
9	يوفر المستلزمات التي تساعد في إنجاز العمل.					
10	يقدم المكافآت بعدالة لمرؤوسيه.					
11	يعبر عن رضاه عندما يلبي المرؤوسون التوقعات.					
12	يوضح ما يتوقع الحصول عليه المرؤوس عند تحقيق الأهداف.					
ب_ المجال الثاني: العقوبة المشروطة:						
يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
13	يتدخل عندما تصبح المشكلات جدية.					
14	يحدد الاخفاقات لمرؤوسيه بأنواعها التي ينطبق عقوبة مشروطة					
15	ينفذ العقوبة في حال لم يتمكن المرؤوس من إنجاز ما هو مطلوب.					
16	يحدد الانجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة.					
17	يستبعد المرؤوس غير الفاعل عن دائرة صنع القرارات.					
18	تعريض المرؤوسون لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل.					
19	يتخذ أشد العقوبات في حال الإخفاق في العمل.					
20	يراقب مشاكل العمل ويتخذ الاجراءات اللازمة					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
ج_ المجال الثالث: الإدارة بالاستثناء:						
- يقوم مدير المدرسة بالآتي:						
21	يتابع الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف.					
22	يعبر عن ثقته بمرؤوسيه لتحقيق الأهداف الموضوعه جماعياً.					
23	يحفز المرؤوس على تحقيق معايير العمل.					
24	يتابع أدق التفاصيل لتجنب الوقوع بالأخطاء.					
25	يقدم ما يلزم للمرؤوسين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعه.					
26	يقضي وقتاً كافياً في إرشاد المرؤوسين لتحقيق الأهداف.					
27	يصحح الانحرافات التي تؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.					
28	يتدخل بالعمل فقط عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل.					
29	يهتم بالقضايا الحرجة التي تواجه العمل.					

القسم الثالث:

استبانة تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	يقوم مدير المدرسة بالآتي:					
1	يطور الاهداف المأمولة الى أهداف واقعية.					
2	يؤمن المستلزمات التي تتطلبها العملية التعليمية.					
3	يقدم الدعم (المادي والمعنوي) لمرووسيه.					
4	يقوم بزيارات للصفوف بشكل متكرر.					
5	ينظم عبء العمل (الإداري والفني).					
6	يحدد مسؤوليات المرؤوسين بوضوح.					
7	يقلل المدير من زمن تنفيذ العمليات.					
8	يتوخى العدالة في توزيع (المهام والأدوار) بين المرؤوسين.					
9	يقيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة الأمور التي تخص العملية التعليمية التعلمية لأبنائهم.					
10	يصحح اخطاء العمل بالوقت المناسب.					
11	يتعاون مع المرؤوسين باتخاذ القرارات المدرسية.					
12	يشجع كفاءات المرؤوسين على الابداع.					
13	يفضل الشراكة مع المجتمع المحلي.					
14	يعزز الطلبة المتميزين بشكل دوري.					
15	يقيم علاقات طيبة مع مرؤوسيه.					
16	يتعاون مع المرؤوسين على إقامة برامج تدريبية متنوعة للتحسين.					
17	يناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المعلمين بعد زيارتهم.					
18	ينظم لقاءات فردية مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.					
19	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.					
20	يخفف من ضغوط العمل اليومية لمرؤوسيه.					
21	يمتلك مهارة إدارة الوقت في عمله.					

الملحق (4)

كتب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/1187
التاريخ: 2020/03/02

معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فيسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم أن الباحث محمد عبدالله اسماعيل السليمات يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "القيادة التبادلية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمتموه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة
1.3.2020
أ.د. محمد محمود الحيلة

Scanned with CamScanner
+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo



وزارة التربية والتعليم

الرقم ١٢٧٤٤١٠/٣

التاريخ ٩ رجب ١٤٤١

الموافق ٢٠٢٠/٠٣/٠٤

السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة مادبا
السيد مدير التربية والتعليم للواء ذيبيان

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالب محمد عبدالله اسماعيل السليمات يقوم بإجراء دراسة عنوانها " القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي المديرين و معلمي المدارس التابعة لمديريتك. راجياً تسهيل مهمة الطالب المتكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د/يوسف أبوالمعشر
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ لملف ١٠/٣
المرفقات: (٧) صفحة

المملكة الأردنية الهاشمية

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لواء قصبة مادبا

م/137/1681

10 رجب 1441

2020/03/05

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فإشارة لكتاب معالي الوزير رقم 12744 /10/3 تاريخ 2020/3/4 أرجو العلم بأن الطالب محمد عبدالله اسماعيل السليمات يقوم بإجراء دراسة بعنوان (القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ويحتاج ذلك الى تطبيق ادوات الدراسة على عينة من مساعدي المديرين ومعلمي المدارس . أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له ، على ان تتم مطابقة الادوات المطبقة مع الادوات المرفقة .

وأقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
زينب سعد الهيايسة

نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي

نسخة/ السيدة كاتبة الإشراف

الملكة الأردنية الهاشمية

هاتف 96265607181 + فاكس 96265666019 + ص.ب 1646 عمان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo