

The Extent to Which Public School Principals in the Bani Obaid District Education Directorate Practice the Principles of Reddin's Three-Dimensional Leadership Theory and Its Relationship to Teachers' Job Performance

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

Nael Al-Omari^{1*}, Adnan Al-Ibrahim¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 09 Jun 2022

Accepted 31 Jul 2022

Published 01 Jul 2024

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: naelomari1986@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the extent to which public school principals in the Bani Obaid District Education Directorate practice the principles of Reddin's three-dimensional leadership theory and its relationship to teachers' job performance. The study involved 1,310 male and female teachers, with a sample of 300 teachers selected using the convenience sampling method. The results indicated that the practice of leadership principles was at a moderate level, with the domain of duties and tasks ranking first, followed by effectiveness, and lastly human relations. Similarly, the level of job performance among teachers was found to be moderate, with the attitude toward work ranking first, followed by attitude toward students, and finally attitude toward parents. Based on these findings, the researchers recommend developing a leadership guide for school principals that incorporates leadership styles considering modern leadership theories.

Keywords: School Principals, Leadership Ytheory (Reddin), Job Performance.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، استخدام الأبعاد (الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تكون مجتمع الدراسة من (١٣١٠) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء مجال الواجبات والمهام في المرتبة الأولى، تلاه مجال الفعالية في المرتبة الثانية، وأخيرًا مجال العلاقات الإنسانية؛ وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال تجاه العمل، وجاء في المرتبة الثانية مجال تجاه الطلبة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال أولياء الأمور، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية

موجبة ودالة إحصائيًا بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وبين الأداء الوظيفي للمعلمين، وبناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحثان بإعداد دليل قيادي لمديري المدارس يتضمن أنماط القيادة في ضوء نظريات القيادة الحديثة.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، نظرية القيادة (Reddin)، الأداء الوظيفي.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تميز العصر الحالي بالتطور السريع والتغيرات المتلاحقة في كافة مجالات الحياة شمل هذا التطور مفهوم التربية وأهدافها، حيث تطور دور المدرسة الحديثة تطورًا كبيرًا واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها واتسع مجالها، فلم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية تركز على تسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، وتعنى بكل ما يتصل بالطلبة والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج، وطرق التدريب والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال مواكبة التطوير التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجاراة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية.

ونظرًا لأن الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطًا كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، فقد برزت الحاجة للقيادة ثلاثية الأبعاد حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى، وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المؤسسة (Victor, et al., 2011). حيث نشأت مصفوفة ريدن ذات الأبعاد الثلاثية أو نظرية الأبعاد الثلاثية في أواخر القرن الماضي وتحديثًا في عام (١٩٦٧) على يد "وليام جيمس ريدن"، وهو كاتب ومستشار بريطاني ويعتبر أحد رواد مجال الإدارة، ويشير وليام ريدن في نظريته المعروفة باسم "نظرية الأبعاد الثلاثية أو مصفوفة ريدن ذات الأبعاد الثلاثية"، إلى وجود بعض العوامل التي تؤثر على تبني القائد مبادئ القيادة الفعالة. وقد قام في أعماله المنشورة بفحص وشرح كيفية تصرف المدراء في المنظمات الربحية وغير الربحية في ظروف وأوضاع معينة، وركز في عمله على فهم فعالية المديرين في إدارة المواقف، ومدى نجاحها بتحقيق أهداف المؤسسة (القحطاني، ٢٠٠٨).

وساهمت نظرية ريدن في تعميق فهم أنماط السلوك القيادي، حيث أشار ريدن إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الفعالة، وهي: العمل والعاملون والفاعلين، واستنادًا إلى تلك الأبعاد استنتج وليام ريدن أربعة أنماط أساسية لسلوك القائد، وهي: نمط التفاني، وهو أعلى أنماط القيادة، حيث يهتم القائد داخل هذا النمط بمهام وظيفته بشكل كبير؛ ونمط التواصل، وهو نمط قيادي متوسط يهتم في الغالب بدعم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة؛ ونمط التكامل، وهو نمط قيادي يحاول أن يوازي بين الاهتمام بالعمل وبين الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة؛ ونمط الانعزال، وهو نمط قيادي ضعيف لا يبدى فيه القائد اهتمامًا بالعاملين، وأكد (Reddin) أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيها، بحيث يجعل هذه المواقف فاعلة في مواقف وغير فاعلة في مواقف أخرى (حسين، ٢٠١١).

واعتمد "ريدن في نموذج" على نتائج دراسات جامعة أوهايو، التي بينت أن أنماط القيادة تعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه، لذلك حدد ريدن أربعة أنماط للقيادة هي: القائد المتفاني الذي يهتم كثيرًا بعمله، والقائد المرتبط المهتم بعلاقاته مع الناس، والقائد المتكامل المهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في آن واحد، والقائد المنفصل لا يهتم كثيرًا بعمله أو بعلاقاته مع الآخرين (القحطاني، ٢٠٠١). وتعد نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة (Reddin) من النظريات الحديثة التي لاقت قبولًا في مجال العمل، حيث اشتملت على ثلاثة أبعاد هي: بعد المهمة (Task Orientation)، وهو إدراك مدير المدرسة للمدى الذي يمكنه من توجيه جهود العاملين معه لتحقيق الهدف المرجو، وبعد العلاقات (Relationship Orientation)، وهو إدراك مدير المدرسة للمدى الذي يمكنه توفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء الآخرين وأفكارهم ومشاعرهم في العملية التعليمية؛ وبعد الفاعلية (Effectiveness Orientation)، وهو إدراك مدير المدرسة للمدى الذي يحقق الأهداف بالمؤسسة، فإما أن تكون فاعلة أو غير فاعلة.

وأضاف (Reddin) أن للموقف عوامل مؤثرة دالة على الفاعلية، ومنها: المناخ النفسي المستخدم في النظام والتقنية المستخدمة في تنفيذ العمل؛ والعلاقات مع الرؤساء والزلاء والتابعين (كنعان، ٢٠٠٢). وتتضمن نظرية الأبعاد الثلاثة في

القيادة أربعة أساليب في القيادة وأسلوب منفصل، وتعني اهتمام قليل بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات، وأسلوب متصل، وتعني اهتمام قليل بالمهمة واهتمام عالٍ بالعلاقات، وأسلوب متفان، وتعني اهتمام عالٍ بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات. وأسلوب متكامل، وتعني اهتمام عالٍ بالمهمة واهتمام عالٍ بالعلاقات.

ومدير المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط إيجابيا في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين والطلبة، وفي الأداء العام للمؤسسة التربوية، إذ أن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات إبداعية تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة، من خلال الموهبة الاجتماعية التي يتمتعون بها، وتوفر قدرًا من الطمأنينة والتقدير الذاتي لدعم العاملين في تحقيق قيمهم الشخصية، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم واستعداداتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم والوصول إلى التعاون المثمر والانسجام في تأدية المهام المنوطة بهم (Janiunaite & Budreckiene, 2014).

ويرى الجرايدة (٢٠١٤) أن نظرية الأبعاد الثلاثة تؤكد على ضرورة أن يولي مدير المدرسة بصفته قائدًا تربويًا اهتمامًا كبير لبُعدي الإنتاجية والإنسانية، من هنا جاء تأكيد أهمية دراسة الأنماط الإدارية في المؤسسات التعليمية، إذ أنها تمثل الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المعلمين، إذ يعد النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو فشلها، لما لمدير المدرسة من دور حاسم في التأثير في أداء المعلمين، وإيجاد البيئة والجو العلمي المناسب والفعال في المدرسة. ويمثل الأداء الوظيفي للمعلمين أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية، كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم وحتى الدول العربية. وقد أصبح موضع نقاش واسع بين الباحثين يسعى لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل في المدرسة، ويعد الأساس الذي يمكن المعلم من تحمل المسؤولية، ومواجهة التطورات والتحديات في المجال التعليمي، ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب وطبيعة العمل، واتخاذ القرارات المتعلقة به (أبو طعمة وعاشور، ٢٠١٥).

وقائد المدرسة القادر على تبني نظرية قيادية فعالة في العملية التعليمية هو الذي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويكون عادلاً وموضوعياً في تقييم أدائهم، ويؤمن بقدراتهم ويعززها، ويراعي مشاعر المعلمين، ويحرص على تعزيز التعاون بينهم. والمدير الذي يتحلّى بذلك داخل المدرسة يؤثر في أداء المعلمين بشكل إيجابي. ويُعد القدوة الحسنة لهم في الصدق، والأمانة، والإخلاص، والصبر على متاعب العمل وأداء الواجبات، مما يشجع على الإنتاجية وبذل الجهد لتحقيق أهداف المدرسة. كما أن طبيعة عمل مديري المدارس تفرض عليهم القيام بدورهم القيادي في توجيه سلوك المعلمين، ومتابعاتهم، وتحفيزهم لإنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وبقدر كبير من الكفاءة والفاعلية (الشوابكة، ٢٠٢١).

ويأتي دور مدير المدرسة كقائد مبدع يمتلك ثقافة الإبداع في تحسين الدافعية لدى المعلمين وتعزيزها، وتميز الأداء الوظيفي يُعد أحد الدوافع المهمة في تحريك المعلم، وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار بطريقة منظمة. فالمدرسة القادرة على تحقيق التقدم من خلال تأصيل الإنجاز، وإعطاء الفرصة لإطلاق طاقات المعلمين، وصقل مهاراتهم، وتنمية إبداعاتهم، والانتقال من حالة القول إلى حالة العمل، والتميز، الذي يوافق احتياجات المجتمع المدرسي في كافة المجالات تصبح مدرسة رائدة في عملها وبكافة مجالاتها الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية بكافة أركانها (الصالح، ٢٠١٨).

ويُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة. كما أن كلمة الأداء تطلق على عدة معانٍ وعبارات، فهي تُعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أُسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي، والالتزام بواجبات ومهام وظيفته، وبالآداب والأخلاق الحميدة داخل مؤسسته التي يعمل بها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه (Othman & Abd Rahman, 2018).

ويُعرف الأداء الوظيفي للمعلمين أيضاً بأنه: "الأثر الصافي لجهود المعلم التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام المدرجة إليه، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته (سلطان، ٢٠١٨). وعرفه آخر بأنه: الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل المعلم، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال المعلم لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت الرغبة لديه بتأدية العمل (الصالح، ٢٠١٨).

وأشار نجم الدين (٢٠١٩) بأن المعلم يُعتبر قائد تربوي لقدرته على استخدام الدافعية، وتوظيف الاستعداد في العملية التعليمية، ويخطط للمواقف التعليمية، وإتقان مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم المدرسي، فهو قائد اجتماعي، يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب لطلبعه، ويوظف العمل الجماعي ويكيفها بما يناسب نمو الطلبة، ومحفزاً للنمو الانفعالي من خلال تقوية جوانب الضعف لدى المتعلمين، ويخفض من مستوى القلق والتوتر لديهم، ويركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين، ويساهم في تحسينها، ووسيط تواصل فعال مع الوالدين والبيئة المحلية، وجميع هذه المهام تحتاج إلى توفر العديد من الكفايات والمهارات التي تساعد على القيام بها بالشكل الصحيح.

وقد أُجري عدد من الدراسات التي سعت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة والأداء الوظيفي للمعلمين، حيث هدفت دراسة كاستر (Kaster, 2011) التعرف إلى اكتشاف تصورات معلمي المرحلة الابتدائية لسلوك المديرين وممارستهم للقيادة التعليمية التي تؤثر بشكل إيجابي في أداء المعلمين في الصفوف الدراسية مما له الأثر في تحصيل الطلبة، وتكونت العينة من (١٤١) معلمة، واستخدمت المقابلات مع معلمي المدارس الابتدائية من ولاية ويسكونسن، وكان من أهم نتائج الدراسة أن سلوك المديرين يؤثر بشكل إيجابي في الأداء التدريسي للمعلمين في الصفوف الدراسية في تفعيل البيئة المدرسية.

أما زاري وزاده (Zara & Zadeh, 2013) فقد أجريا دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الإدارة المدرسية، وإبداع مديري ومعلمي مدارس البنين الحكومية في مدينة محمود آباد بإيران، وقد استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، أما العينة فقد تكونت من (٤٠) مدير مدرسة، و(١٠٠) معلم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه من الضروري الانتباه إلى إنشاء برامج تدريبية لتنمية الإبداع في المدارس الثانوية، لما لها من نتائج إيجابية على الأداء التعليمي في المدارس، وتم اقتراح تطوير الفكر الإبداعي للمديرين والمعلمين من خلال إتباع تدريبات إرشادية للاهتمام بزيادة القدرة على حل المشكلات، وضبط النفس، والانتباه للمسائل التي تؤدي إلى تنمية الفكر المنهجي الإبداعي لدى المديرين والمعلمين، وأن للإدارة دور بارز ومهم في تنمية وتحفيز المعلمين وتشجيعهم لأداء الأعمال بفاعلية.

وهدف دراسة بونجو (Pongoh, 2014) التعرف إلى أثر القيادة المدرسية على الأداء لدى المعلمين في المدارس العامة في مدينة مانادو بإندونيسيا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تميز أداء المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت كذلك إلى وجود علاقة بين القيادة المدرسية والدافعية الإنجاز لدى المعلمين، ووجود تأثير لدافعية الإنجاز على امتلاك المعلمين للكفايات المهنية.

وأجرى الجرايدة (٢٠١٤) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة (Reddin) في ولاية صور في سلطنة عمان، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (١٦٥) فرداً هم (مساعدي المدراء والمعلمون الأوائل) في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ م. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في ولاية صور في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والنوع الاجتماعي).

وقامت الصلاح (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا هو النمط الديمقراطي، كما وتوصلت النتائج أن الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي.

سعت دراسة آدم ونولان (Adam & Nolan, 2018) التعرف إلى مستوى أداء المعلمين بالمدارس الثانوية بمدارس جاكسون بالولايات المتحدة الأمريكية، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس والبالغ عددهم (٨٢) مديراً ومديرة، و(١٣٢) مشرفاً ومشرفة، أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يمتلكون القدرات التي تمكنهم من أداء دورهم المهني بدرجة كبيرة، سواء داخل الغرفة الصفية أم خارجها.

وأجرى أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩) دراسة هدفت الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريهم، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً ومديرة،

أستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية الفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة على ضرورة الإبقاء على استخدام الإدارة بالتحفيز.

وأجرى ادم ومحمد (٢٠٢٠) دراسة هدفت الدراسة لمعرفة أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا (تشاد) من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية. استخدم المنهج الوصفي لوصف واقع القيادة الإدارية للمدارس العربية الإسلامية الثانوية التشادية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٨٧) معلم وقد خلصت الدراسة إلى أن: النمط الديموقراطي والدكتاتوري والتسبي أنماط غير سائدة بالتساوي في الممارسة الإدارية المدرسية لمدارس التعليم العربي الإسلامي الثانوي في مدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين، وأن النمط الدكتاتوري هو النمط الأكثر شيوعاً في الممارسة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر المعلمين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية لمديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا تبعاً لمتغير الخبرة حيث جاءت لصالح سنة واحدة.

بينما قامت نصار (٢٠٢٠) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٣٩) من مساعدي مدير، ومعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر ثقافة الإبداع ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود علم الباحثان تحدثت عن القيادة ثلاثية الأبعاد لمدير المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ولا توجد دراسات تناولت هذه العينة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثان أن مدير المدرسة في تربية لواء بني عبيد بما يمتلكه من إدارة ناجحة تعينه على القيام بواجباته الإدارية بشكل سليم تجاه المعلمين والطلبة بفاعلية، فهو يمثل النموذج الرائد، والقُدوة الصالحة للمعلمين والطلبة الذي يتولى إعدادهم وتأهيلهم؛ ليكونوا على مستوى المسؤولية الكاملة في تقديم الخدمات للإنسانية سواء على المستوى المحلي داخل حدود المدرسة أم على المستوى الإنساني. لذلك لا بد للمدير أن يتمثل الصفات الأساسية التي تؤهله للقيام بهذا الدور التربوي الريادي في المؤسسات التربوية، كما ويقع على عاتقه الاهتمام بمعلميه وتأهيلهم مهنيًا ليصبحوا قادرين على تحقيق التميز في عملهم.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن القيادة متغير 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 والمرووسين، وأن 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 نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد، ومن هذا المنطلق ارتأى الباحثان التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحتاج المؤسسات التعليمية والتربوية في الوقت الراهن إلى قيادة واعية يكتب لها الديمومة تحقيق والنجاح، من خلال ما تقدمه من تحفيز للمرووسين لرفع مستوى أدائهم، كما أن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية يتطلب تقديم الحوافز والثواب للعاملين فيها، وبالمقابل تفعيل العقاب لتفادي التقصير في العمل، وتحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما ركزت عليه نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin)، وقد أوصت بعض الدراسات كدراسة (أدم ومحمد، ٢٠٢٠؛ الصلاح، ٢٠١٨) بإقامة

دورات وورش تدريبية ومحاضرات لمديري المدارس لتوضيح لهم نظريات القيادة وأبعادها، كما أوصت دراسة (أبو عشيبة وحجازي، ٢٠١٩) بتأهيل المديرين وتدريبهم لرفع مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسته التعليمية.

ونظراً لأهمية الدور الذي يمارسه مدير المدرسة في التأثير على المعلمين من خلال ممارسة مهامه الوظيفية من جوانب عدة منها: الإيمان بأهداف المدرسة، والاستعداد للعمل، والاعتزاز والافتخار بمهنته، والرغبة بالبقاء فيها؛ الأمر الذي يدفع العديد منهم إلى تقبل أهداف المؤسسة، وبذل الجهد في تحقيقها، وبالتالي التأثير الإيجابي في حصيلة العملية التعليمية.

فقد لاحظ الباحثان من خلال عملهم في المجال التربوي، واحتكاكهم بالعديد من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس، تفاوت معرفتهم بنظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin)، وأهميتها في العملية التعليمية، وكان جلّ اهتمامهم منصباً على النظريات الإدارية كالتبادلية والموقفية والتسلطية وغيرها من النظريات. ويرى الباحثان أن نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) من النظريات التي أولت اهتماماً كبيراً للعملية التعليمية بكافة أركانها رئيس ومروّوس، ولكن مازالت غير مفعلة بالشكل الصحيح في الميدان التربوي، وهذا ما بينته نتائج دراسة (الجريدة، ٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان جاءت بدرجة (متوسطة). وحسب علم الباحثان فقد وجد قلة في الدراسات العربية وندرته محلياً اهتمت بتسليط الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة ثلاثية الأبعاد في أداء المعلمين وظيفياً، وفي ضوء ذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.

٢,١ أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وبين الأداء الوظيفي للمعلمين؟

٣. أهداف الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) من وجهة نظر المعلمين، وذلك لتسليط الضوء على هذه الدرجة لتعزيزها لتكون ذات طابع إيجابي لديهم.
٢. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وذلك لتعزيزها لتكون ذات طابع إيجابي لديهم.
٣. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) من وجهة نظر المعلمين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

٣,٢ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين هما:

١. الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية بأنها حسب حدود علم الباحثان من الدراسات الحديثة التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، كما ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات

التي تناولت ممارسة القيادة، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من إطار نظري يمكن أن يساهم في سد النقص في المكتبة العربية، ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin). ويؤمل من هذه الدراسة من خلال بحثها في نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) لمديري المدارس تقديم تغذية راجعة لهم حول مدى ممارستهم للأنماط القيادية الفعالة وفقاً لنظرية (Reddin)، حيث سيساهم ذلك في علاج جوانب الضعف، وتعزيز جوانب القوة، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمعلمين، ويؤمل من هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية.

٢. **الأهمية العملية:** يؤمل أن تقدم نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) انعكاسات إيجابية على الميدان التربوي. كما إن هذه الدراسة يمكن أن تكون نواة لدراسات أخرى في أنماط القيادة لمديري المدارس تبعاً لنظريات القيادة الأخرى، ويمكن أن تقدم نتائج هذه الدراسة أفكاراً جديدة للباحثين، للقيام بأبحاث علمية جديدة، من شأنها الإسهام في حل بعض المشكلات الناجمة عن عدم ممارسة القيادة ثلاثية الأبعاد، وتقديم أفكار لمتخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حول سبل تعزيز ممارستها في المدارس، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التعليمية التعلمية في الحقل التربوي، وزيادة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والذي ينعكس بشكل إيجابي على طلبتهم. ومما يزيد من أهمية الدراسة وأهمية موضوعها عدم عبث الباحثان على دراسة واحدة تتناول هذا الموضوع الحيوي في الميدان التربوي باستثناء دراسة (الجريدة، ٢٠١٤). كما يمكن أن تضيف هذه الدراسة أهمية خاصة لبرامج تدريب مديري المدارس من خلال التركيز على النمط القيادي الذي لم ينل درجة كافية من الممارسة.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

القيادة ثلاثية الأبعاد اصطلاحاً

هي أحد نظريات القيادة والتي تتبنى فكرة وجود عددًا من العوامل التي تؤثر على تبني القائد لمفهوم القيادة الفعالة (عبد الهادي، ٢٠١١). ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: مجموعة المبادئ الإدارية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية في عملهم، والتي تعتمد على ثلاثة أبعاد إدارية، هي: (بعد الواجبات والمهام، وبعد الفاعلية، وبعد العلاقات الإنسانية).

الأداء الوظيفي اصطلاحاً

مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية" (أبو عشيبة وحجازي، ٢٠١٩). ويُعرف مستوى الأداء الوظيفي إجرائياً: الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدها الباحثان لقياس مستوى أداء المعلم لواجباته الوظيفية، وقيامه بالمهام المنوطة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، وتمّ قياسه من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الأداء الوظيفي التي تم بنائها لأغراض الدراسة.

٥. حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد البشري:** أفراد الدراسة من المعلمين على فقرات الاستبانة.
- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢١-٢٠٢٢ م.

٦. الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وأدواتها والإجراءات المتبعة فيها والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

٦,١ منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

١. المتغير المستقل الرئيس: درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد.

٢. المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد، والبالغ عددهم (١٣١٠) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد المعلمين من الذكور (٤٧٣)، وعدد المعلمات (٨٣٧)، وذلك للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس في لواء بني عبيد، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والبالغ عددهم (٣٠٠) معلماً ومعلمة، ونسبة (٢٣٪) من مجتمع الدراسة.

٦,٥ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة بالكشف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة (الجرايدة، ٢٠١٤؛ الصلاح، ٢٠١٨)، ودراسة أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩)، ودراسة آدم ومحمد (٢٠٢٠)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٥٣)، موزعة على محورين هما:

– المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin)، وتكون من ثلاث مجالات، وهي: (الواجبات والمهام له ١١ فقرة، ومجال الفاعلية له ١٢ فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية ١١ فقرة).

– المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وتكون من ثلاث مجالات هي: (تجاه الطلبة له ٨ فقرات، وتجاه العملي له ٨ فقرات، وتجاه أولياء الأمور ٦ فقرات).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) من أصحاب الاختصاص في مجالات (الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم)، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحثان الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المحكمين. حيث تم حذف فقرة من مجال الواجبات والمهام ليصبح (١٠) فقرات، وحذف فقرة من مجال الفاعلية ليصبح (١١) فقرة، وحذف فقرة من المحور الثاني لمجال تجاه الطلبة ليصبح (٧) فقرات، وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٥٣) فقرة.

صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٤٠) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (١).

جدول (١): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin)، والمجال التي تنتمي له

رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح مع المجال	معامل الارتباط المصحح مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح مع المجال
١	٠,٣٩٤	٠,٢١٣	١٩	٠,٩٣١
٢	٠,٣٨٤	٠,٢١٣	٢٠	٠,٩٠٤
٣	٠,٥٠٢	٠,٤٤٦	٢١	٠,٩١٢
٤	٠,٨٤٢	٠,٧٧٨	٢٢	٠,٨٩٠
٥	٠,٦٥٠	٠,٥٦١	٢٣	٠,٨٥١
٦	٠,٨٥٠	٠,٨٠٤	٢٤	٠,٨٩٥
٧	٠,٨٤٣	٠,٧٤٧	٢٥	٠,٩١٦
٨	٠,٨٤٥	٠,٧٩٨	٢٦	٠,٩٢٣
٩	٠,٧٦٠	٠,٧٦٢	٢٧	٠,٨٥٠
١٠	٠,٨٢٩	٠,٨٠٤	٢٨	٠,٩٤٠
١١	٠,٨٧٣	٠,٨٨٣	٢٩	٠,٨٩٧
١٢	٠,٩٢٠	٠,٩٠٠	٣٠	٠,٨٩٨
١٣	٠,٨٩٠	٠,٨٦١	٣١	٠,٩١٢
١٤	٠,٨٩١	٠,٨٤١	٣٢	٠,٩١٣

يلاحظ من الجدول (١) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. وجميعها أعلى من المعيار المحدد البالغة قيمته (٠,٢٠).

جدول (٢): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والمجال التي تنتمي له

رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح مع المجال	معامل الارتباط المصحح مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط المصحح مع المجال	معامل الارتباط المصحح مع الأداة
١	٠,٨٦٤	٠,٧٨٧	١٢	٠,٩٢٧	٠,٨٤١
٢	٠,٩١٤	٠,٨٤١	١٣	٠,٨٦٧	٠,٨١٦
٣	٠,٩٢٧	٠,٨٥٦	١٤	٠,٨٨٨	٠,٨٢٤
٤	٠,٨٩٨	٠,٨٠٣	١٥	٠,٨٨٩	٠,٨٢٠
٥	٠,٨٩٨	٠,٨١٦	١٦	٠,٩٠٤	٠,٨٢١
٦	٠,٩١٦	٠,٨٣٨	١٧	٠,٨٥٣	٠,٧٥٠
٧	٠,٨٦٨	٠,٨٤٧	١٨	٠,٩٣٧	٠,٨٦٠
٨	٠,٨٤٠	٠,٨٥٨	١٩	٠,٩٢٧	٠,٨٧٤
٩	٠,٨٢٧	٠,٧٨٢	٢٠	٠,٨٩١	٠,٨٧١
١٠	٠,٨٦٩	٠,٨٤٢	٢١	٠,٩١٩	٠,٨٥٨
١١	٠,٨٦٨	٠,٧٨٤			

يلاحظ من الجدول (٢) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. وجميعها أعلى من المعيار المحدد البالغة قيمته (٠,٢٠).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية البالغ عددها (٤٠) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (test-retest).

Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينات الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأداة الدراسة

المجال	معاملات ثبات:		عدد الفقرات
	الاتساق الداخلي	الإعادة	
الواجبات والمهام	٠,٨٥٢	٠,٨٤٣	١٠
الفعالية	٠,٩٢١	٠,٨٦٢	١١
العلاقات الإنسانية	٠,٩٥٠	٠,٩١٠	١١
الأداء الوظيفي تجاه الطلبة	٠,٩١١	٠,٨٨٣	٧
الأداء الوظيفي تجاه العمل	٠,٩٣٢	٠,٨٩٤	٨
الأداء الوظيفي تجاه أولياء الأمور	٠,٨٩١	٠,٨٦٥	٦

يلاحظ من الجدول (٣) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة قد تراوحت بين (٠,٨٥٢ - ٠,٩٥٠)، في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجالات قد تراوحت بين (٠,٩١٠ - ٠,٨٤٣).

معييار تصحيح الأداة

تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بشدة (٥)، وموافق (٤)، ومحايد (٣)، وغير موافق (٢)، وغير موافق بشدة (١)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة} = \frac{١-٥}{٣} = ١,٣٣$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

- درجة موافقة منخفضة من (١,٠٠ - أقل من ٢,٣٣).
- درجة موافقة متوسطة من (٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٧).
- درجة موافقة كبيرة من (٣,٦٨ - ٥,٠٠).

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، وهو: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية البعد (Reddin) من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) من وجهة نظر المعلمين، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية البعد (Reddin) من وجهة نظر المعلمين، من خلال المجالات

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الواجبات والمهام	٣,٥٣	٠,٧٨	١	متوسطة
الفعالية	٣,٥١	١,٠١	٢	متوسطة
العلاقات الإنسانية	٣,٤٦	١,١١	٣	متوسطة
الكلية	٣,٥٠	٠,٩١٥		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٤) أنَّ مجال أنظمة وإجراءات العمل جاء ضمن الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٧٨) ودرجة ممارسة متوسطة، في حين أن مجال الحوافز جاء ضمن الترتيب الأخير، بوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (١,١١)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبید لمبادئ نظرية القيادة ثلاثية البعاد (Reddin) من وجهة نظر المعلمين (٣,٥٠)، ودرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يرون تفاوت مديريهم بالالتزام بالتعليمات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، وأنهم يؤدون أدوارهم بفعالية كما تحددها مهامهم وواجباتهم التي تقرها الأنظمة المعمول بها في المدارس، خاصة وأن أعباءهم الإدارية كثيرة، وتحتل الأولوية في واجبات العمل لديهم، كما أنهم ينفذون مهامهم وواجباتهم من خلال الزيارات الصفية بانتظام، وربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأن دور مدير المدرسة تغير في الآونة الأخيرة فأصبح دوره مرهون بما يقدمه من خدمات للمعلمين في كل شيء يحتاجه، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الجريدة، ٢٠١٤) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عُمان (متوسطة).

مجال الواجبات والمهام

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الواجبات والمهام، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الواجبات والمهام

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	يقوم مدير المدرسة بمهامه الإدارية بالاستناد على خطط معدة مسبقاً	٣,٩٩	١,٠٠	١	كبيرة
٣	يقدم أفكار تسهم في تحسين البيئة التعليمية التعليمية	٣,٧٠	١,٠٥	٢	كبيرة
٢	يحرص على تقديم تغذية راجعة للمعلمين	٣,٥٧	١,١٢	٣	متوسطة
٩	يحرص على تزويد المعلمين بالأنظمة والتعليمات بلغة واضحة	٣,٥٧	١,٠٥	٣	متوسطة
١٠	يتابع توظيف المعلمين للنشرات والإصدارات التربوية في أعمالهم	٣,٤٧	١,٠٢	٤	متوسطة
٦	يسعى لإنشاء برامج فعالة لتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين	٣,٤١	١,٢٢	٥	متوسطة
٥	يفوض بعضاً من صلاحياته الإدارية للعاملين معه	٣,٣٦	١,٠٧	٦	متوسطة
٧	يُطلع المعلمين على أحدث المستجدات في مجال تخصصاتهم	٣,٣٦	١,٢٢	٦	متوسطة
٨	يحرص على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ مهامه الإدارية	٣,٣٥	١,١٢	٧	متوسطة
٤	يوفر برامج تدريبية خاصة بالمعلمين	٣,٢٧	١,٢٥	٨	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٥) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال الواجبات والمهام بلغ (٣,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٧٨) بدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى حرص المدير على التحلي بالسمات المهنية باعتبارها دافعاً لجميع العاملين معه للتحلي بهذه السمات، إذ يُعد المدير النموذج الأمثل لجميع أطراف العملية التربوية والتعليمية سواء داخل أو خارج المدرسة ويلاحظ أن مدير المدرسة يعتز بمهنته، ويحترمها ويقوم بالمهام والواجبات بدقة وهذه السمات هي التي يتوقعها العاملون معه منه، ويرون أنه يجب أن يلتزم بها وخصوصاً أنه في موقع حساس كونه قائداً تربوياً يقع على عاتقه العبء الأكبر من تحمل المسؤولية المهنية.

إذ جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يقوم مدير المدرسة بمهامه الإدارية بالاستناد على خطط معدة مسبقاً" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يرون أن طبيعة عمل مدير المدرسة بالدرجة الرئيسية إدارية، وأن وزارة التربية والتعليم في الأردن تختار مدير المدرسة بناء على قدراته وخبراته الإدارية، وأنها تخضع المديرين لدورات تأهيلية لتمكينهم من أداء أدوارهم وإتمام واجباتهم

الوظيفية بكفاءة، وهذا ما أشارت إليه وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢١)، بأن على مديري المدارس أن يمارسون مهامهم الإدارية ويعدون الخطط التي تعينهم على ممارسة أعمالهم بحرفية. في حين جاءت الفقرة (٤) والتي تنص على "يوفر برامج تدريبية خاصة بالمعلمين" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,٢٥)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الدورات التدريبية بالدرجة الأولى تتبع إداريًا لقسم الإشراف التربوي في المديرية فالمشرف هو الأقدر على تحديد طبيعة الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلمين، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن الدورات التدريبية بحاجة إلى ميزانية ربما لا تستطيع إدارة المدرسة تأمينها للمعلمين من مديريين، وحوافز وغيرها.

مجال الفعالية

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الفعالية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الفعالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٥	يحرص على الالتزام بمواعيده مع المعلمين	٣,٧٠	١,١٠	١	متوسطة
١٤	يعزز الإنجازات التي يقوم بها المعلمين	٣,٦٤	١,١٢	٢	متوسطة
١٢	يوجه الوظائف الإدارية نحو تحسين مخرجات التعليم والتعلم	٣,٦٠	١,١٠	٣	متوسطة
١٩	يحرص على تعزيز ثقة المعلم بنفسه	٣,٥٨	١,١٨	٤	متوسطة
١١	يمنح المعلمين فرصًا لتطوير أدائهم التدريسي	٣,٥٥	١,٠٦	٥	متوسطة
٢١	يمنح المعلمين فرصًا لتصويب أدائهم	٣,٥٢	١,٠٩	٦	متوسطة
١٣	يشجع وجود الجماعات الفاعلة في المدرسة	٣,٥٠	١,١٥	٧	متوسطة
٢٠	ينشر الروح القيادية لدى المعلمين	٣,٤٢	١,٢٠	٨	متوسطة
١٧	يتابع توظيف المعلمين للتقنيات التربوية الحديثة	٣,٤٢	١,٠٦	٨	متوسطة
١٨	يتبنى (مبادرات وأفكار) المعلمين الإبداعية	٣,٣٨	١,١٥	٩	متوسطة
١٦	ينوع في أساليب تعزيز المعلمين	٣,٣٧	١,١٩	١٠	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٦) أنَّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال الفعالية بلغ (٣,٥١)، وانحراف معياري (١,٠١) بدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة من المعلمين بأن مدرء المدارس في لواء بني عبید يتفاوتون في تعاملهم مع المعلمين في تقديم الحوافز للمعلمين المتميزين، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم مهنيًا، الأمر الذي ربما ينعكس سلبيًا على علاقة مدير المدرسة بالمعلمين. بينما جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "يحرص على الالتزام بمواعيده مع المعلمين" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٧)، وانحراف معياري (١,١)، وبدرجة ممارسة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأن المدير هو القدوة للمعلمين، فمدير المدرسة عليه أن يتحلى بالأخلاقيات المهنية الأمر الذي يدفع المعلمين وجميع الأطراف إلى التحلي بها، إذ أنه النموذج لجميع الأطراف، وربما يعود السبب إلى العلاقة الحسنة بينه وبين المعلمين وما يرون من أداءه خلال السنة الدراسية واحترامه لهم يستحق هذه الدرجة.

في حين جاءت الفقرة (١٦) والتي تنص على "ينوع في أساليب تعزيز المعلمين" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وانحراف معياري (١,١٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى الإمكانيات المتوفرة للإدارات المدرسية فميزانية المدرسة محدودة وأغلب الحوافز المقدمة هي كتابات الشكر، فالمدير لا يملك قانونيًا صرف المكافآت المادية مثلًا.

مجال العلاقات الإنسانية

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢٣	يفصل بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية	٣,٦٢	١,٢١	١	متوسطة
٢٧	يبذل جهداً لحل مشكلات المعلمين بأنواعها المختلفة	٣,٥٣	١,٢٥	٢	متوسطة
٢٨	يمنح نصائحه بصورة مستمرة للمعلمين	٣,٥٢	١,١٤	٣	متوسطة
٢٤	يحرص على الاتصال والتواصل المستمرين مع المعلمين	٣,٥١	١,٢٢	٤	متوسطة
٢٢	يتعامل مع المعلمين على نحو واحد	٣,٤٩	١,٢٥	٥	متوسطة
٣٠	يرحب بآراء المعلمين	٣,٤٤	١,١٨	٦	متوسطة
٢٦	يعمل على ترسيخ أهمية التعاون بين المعلمين	٣,٤٣	١,٢٩	٧	متوسطة
٣١	يعزز روح الانتماء للفريق المدرسي	٣,٤٢	١,٢٧	٨	متوسطة
٢٥	يرتكز على معايير ثابتة في التعامل مع المعلمين	٣,٣٩	١,٢٩	٩	متوسطة
٢٩	يحرص على توفير مناخ داعم للمعلمين	٣,٣٥	١,٢٢	١٠	متوسطة
٣٢	يحرص على الحد من عوامل القلق والضغط لدى المعلمين	٣,٣٥	١,٢٤	١٠	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٧) أنَّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال العلاقات الإنسانية بلغ (٣,٤٦)، وانحراف معياري (١,١١)، بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة لتبني مديري المدارس للنظريات الإنسانية في القيادة التربوية، وإيمانهم بالنمط الإنساني في تحقيق أهداف المدرسة، وقد تعزى أيضاً لإدراكهم للدور الذي تؤديه العلاقات الإنسانية في توطيد العلاقات بين جميع العاملين في المدرسة مما يؤثر بشكل إيجابي على العمل بكفاءة وفاعلية. ويتم عزو هذه النتيجة أيضاً إلى تفاوت إدراك الإدارات العليا، والقيادات التربوية لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية في المدارس، وذلك من خلال إخضاع مديري المدارس إلى دورات ذات علاقة بالعلاقات الإنسانية، كالمهارة الاتصال والتواصل ومهارة القيادة والمشاركة المجتمعية، والتي تركز جميعها على العلاقات الإنسانية في المدارس، وبناء شخصية كل من مديري المدارس والمعلمين على حد سواء، مما يجعلهم يشعرون بالارتياح لمن حولهم مما يحقق العطاء والإبداع في عملهم.

إذ جاءت الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على "يفصل بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (١,٢١)، وبدرجة ممارسة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور المعلمين بأنه يجب على مديريهم أن يقوموا بأعمالهم بإخلاص وأمانة وترك العلاقات الشخصية خارج العمل فالجميع مطالب أن يكون يداً واحدة كالبنين المرصوص، وعلى المدراء تفعيل دور العلاقات الإنسانية والتوسع بها والتي من شأنها أن تحقق رفعة العمل المؤسسي من خلال التفاعل الإيجابي مع باقي العناصر دون إغفال أهمية جانب على حساب جانب آخر، وبالتالي الاهتمام الكبير بالعلاقات الإنسانية المستمدة من تعاليم ديننا الإسلامي الذي يحثنا على التعامل الحسن واللين والتعامل بأخلاق ومحبة وود وتعاون أخوي بين أفراد العمل. في حين جاءت الفقرتان (٢٩، ٣٢) واللذان تنصان على "يحرص على توفير مناخ داعم للمعلمين" و"يحرص على الحد من عوامل القلق والضغط لدى المعلمين" (على التوالي) بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وانحراف معياري (١,٢٤)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأن جميع المدارس الحكومية في لواء بني عبيد هي نفس البيئة وحتى البناء فالمدارس تعاني من نقص البنية التحتية الكافية كالمختبرات المدرسية، حيث أن أغلب مدارسنا فيها أجهزة حاسوب قديمة وبعضها يعمل، وغير كمعمل المهني، ومختبرات العلوم التي ينقصها الأدوات التي تساعد المعلم على الإبداع في حصته، اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الجرابدة، ٢٠١٤) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة في ولاية صور في سلطنة عمان جاءت بدرجة (متوسطة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، وهو: "ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الأداء الوظيفي تجاه العمل	٣,٧٤	٠,٩٠٣	١	كبيرة
الأداء الوظيفي تجاه الطلبة	٣,٦٣	٠,٨٧٥	٢	متوسطة
الأداء الوظيفي تجاه أولياء الأمور	٣,٤٧	٠,٩٧٤	٣	متوسطة
الدرجة الكلية	٣,٦٣	٠,٨٧٥		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٨) أنّ مجال "الأداء الوظيفي تجاه العمل" جاء ضمن الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٩٠٣) ودرجة ممارسة كبيرة، في حين أنّ مجال الأداء الوظيفي تجاه أولياء الأمور جاء ضمن الترتيب الأخير، بوسط حسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (٠,٩٧٤)، ودرجة ممارسة متوسطة. وبلغ الوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين (٣,٦٣)، ودرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ ممارسة مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد لنظرية ريدن للقيادة انعكس بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمعلمين في العملية التعليمية، فأصبح المعلم يتحلّى بالصبر في معاملته للطلبة، ويسعى دائماً لأن يكون قدوة حسنة للطلبة في أقواله وأفعاله الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على التزام الطلبة في العملية التعليمية بشكل أكبر، فالمعلم يسعى بشكل كبير لأن يكون محل ثقة للطلبة، فهو يحافظ على سرية معلوماتهم، وابتعاده عن التفرقة والتمييز بينهم، ويتحرى العدالة في تقييمه للطلبة، اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو عشيبة وحجازي، ٢٠١٩) التي أظهرت أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة.

مجال الأداء الوظيفي تجاه الطلبة

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الأداء الوظيفي تجاه الطلبة"، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الوظيفي تجاه الطلبة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٣٧	يحافظ على أسرار طلبته	٣,٧٧	١,٠٥٣	١	كبيرة
٣٤	يراعي الفروقات الفردية بين طلبته	٣,٦٩	١,٠٤٣	٢	كبيرة
٣٣	يتقبل آراء الطلبة بصدر رحب	٣,٦٨	١,١١٧	٣	كبيرة
٣٥	يعطي كل طالب حقه من الاهتمام	٣,٦٧	١,٠٧٨	٤	متوسطة
٣٦	يستخدم أساليب الترغيب والتحفيز في تعاملها مع الطلبة لتحسين أدائهم التعليمي	٣,٦٥	٠,٩٧٠	٥	متوسطة
٣٨	يتسم بالحكمة في تعامله مع طلبته	٣,٦٤	١,٠٦٧	٦	متوسطة
٣٩	يشارك في حل المشكلات الخاصة بالطلبة	٣,٥٧	١,٠٨٩	٧	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٩) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٥٧ - ٣,٧٧)، إذ جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "يحافظ على أسرار طلبته" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وانحراف معياري (١,٠٥٣)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب إلى أنّ معلمي المدارس يلتزمون بالمبادئ النابعة من الدين الحنيف، ويطبقونها قولاً وعملاً في مدارسهم ويتعدون عن الوشي بين الطلبة، مما يدفعهم إلى أن يحافظون على أسرار الطلبة الأمر الذي بدوره يبني علاقات إيجابية مع الطلبة، ويحثهم على الدافعية والإنجاز في الدراسة، كما أنّ المعلمين يعاملون الطلبة بعدل وأمانة فإذا لاحظ خلل في أحد الطلبة فإنه يقوم بنصحه بشكل فردي حفاظاً على خصوصية كل طالب.

في حين جاءت الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على "يشارك في حل المشكلات الخاصة بالطلبة" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (١,٠٨٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ معلمي المدارس أغلبهم من نفس المنطقة وعلى علاقات مع أولياء أمورهم الأمر الذي يسهل عليهم مشاركة الطلبة بحل مشاكلهم،

كما أن المعلمين يعاملون الطلبة بأسلوب الأب لابنه كيف لا وهو من يقوم مقام الوالد والمربي، وهذا ما أظهرته فقرات المجال حيث جاءت جميع الفقرات مرتفعة.

الأداء الوظيفي تجاه العمل

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الأداء الوظيفي تجاه العمل"، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الوظيفي تجاه العمل

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٤١	يلتزم بأوقات الدوام الرسمي	٤,١٥	٠,٩٧٣	١	كبيرة
٤٠	يحافظ على مظهره بما يليق بمكانته	٣,٩٧	٠,٩٤٤	٢	كبيرة
٤٢	يخطط للدرس في ضوء الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية	٣,٨٣	١,٠١٤	٣	كبيرة
٤٧	يمتلك القدرة على ضبط الصف	٣,٧٥	١,٠٠٥	٤	كبيرة
٤٤	يستخدم طرائق التقويم المختلفة لتقويم مخرجات العملية التعليمية	٣,٦٦	١,٠١٣	٥	متوسطة
٤٣	يعمل لفترات طويلة دون ملل	٣,٦٣	١,١٣٢	٦	متوسطة
٤٦	يواكب كل ما يستجد في مجال تخصصه	٣,٥٥	١,٠٨١	٧	متوسطة
٤٥	يستخدم التقنيات الحديثة ووسائل التكنولوجيا المعاصرة للبحث والاستكشاف عن المعرفة	٣,٤١	١,١١٩	٨	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٠) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,١٥ - ٣,٤١)، إذ جاءت الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على "يلتزم بأوقات الدوام الرسمي" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧٣)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يتمتعون بالسمات المهنية الواجب توفرها، كما أن نظام البصمة الجديد في المدارس أدى إلى التزام المعلمين وزيادة مستوى الضبط لديهم في الدوام الرسمي. في حين جاءت الفقرة رقم (٤٥) والتي تنص على "يستخدم التقنيات الحديثة ووسائل التكنولوجيا المعاصرة للبحث والاستكشاف عن المعرفة" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٤١)، وانحراف معياري (١,١١٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب إلى شعور أفراد عينة الدراسة من المعلمين بأننا اليوم بأمر الحاجة للتكنولوجيا، فأصبح الطلبة لا يعتمدون فقط على المدرسة والمعلم كمصدر وحيد، الأمر الذي يحتم على المعلمين استخدام التقنية، بل أيضًا مواكبة كل ما هو جديد وابتعادًا عن الإحراج الذي قد يكون.

مجال الأداء الوظيفي تجاه أولياء الأمور

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الوظيفي تجاه أولياء الأمور، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء الوظيفي تجاه أولياء الأمور

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٥١	يلتزم بالوسطية والاعتدال أثناء حوارهم مع أولياء الأمور	٣,٦٢	٠,٩٩٢	١	متوسطة
٥٠	يحث الأسرة على متابعة سلوك أبنائهم داخل المنزل وخارجه	٣,٦١	١,٠٦٩٩	٢	متوسطة
٥٣	يتواصل مع أولياء الأمور لتقويم سلوكيات أبنائهم	٣,٥٣	٠,٩٩٢	٣	متوسطة
٥٢	يستفيد من خبرة أولياء الأمور في تقديم الفائدة للطلبة	٣,٤٢	١,٠٠٣	٤	متوسطة
٤٨	يحرص على عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	٣,٣٦	١,١٧٨	٥	متوسطة
٤٩	يشارك أولياء الأمور في مناسباتهم الاجتماعية	٣,٢٨	١,٢٠٥	٦	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١١) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٢ - ٣,٢٨)، إذ جاءت الفقرة رقم (٥١) والتي تنص على "يلتزم بالوسطية والاعتدال أثناء حوارهِ مع أولياء الأمور" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٩٩٢)، وبدرجة ممارسة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يتفاوتون بدرجة الوعي بأن لولي الأمر الدور الرئيس في مساعدته على تربية وتعليم الأبناء فوزارة التربية والتعليم الأردنية تشجع على المشاركة المجتمعية وإشراك أولياء الأمور واطلاعهم على كل ما هو جديد.

في حين جاءت الفقرة رقم (٤٩) والتي تنص على "يشارك أولياء الأمور في مناسباتهم الاجتماعية" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (١,٢٠٥)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى انشغال المعلمين خارج أوقات الدوام بواجبات وأعمال أخرى قد تمنعهم عن مشاركة أولياء الأمور مناسباتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، وهو: "هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وبين الأداء الوظيفي للمعلمين؟" للإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وبين الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك كما يظهره الجدول (١٢).

جدول (١٢): قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وبين الأداء الوظيفي للمعلمين

ممارسة مديري المدارس للقيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin)			معامل ارتباط بيرسون
العدد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٣٠٠	٠,٠٠	٠,٨٣٤**	الأداء الوظيفي للمعلمين

يلاحظ من الجدول (١٢) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد للقيادة ثلاثية الأبعاد (Reddin) وبين الأداء الوظيفي للمعلمين بلغت (٠,٨٣٤)، وهي قيمة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ربما يعود السبب في ذلك أن نظرية ريدن ثلاثية الأبعاد تقوم على الاهتمام بالعلاقات بين العاملين في المدرسة، ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين والطلبة وهذا يحتاج إلى قائد تربوي لا مديراً تقليدياً، وقد ظهر من خلال الدراسة في السؤال الأول أن مديري المدارس يمارسون ذلك بشكل مرتفع، الأمر الذي يؤدي إلى جعل العلاقة بين المدير والمعلمين علاقة تقوم على المحبة والود مما يساهم في رفع أداء المعلمين وتحسن من مستواهم. وربما يعود السبب إلى وجود قائد مدرسة مبدع يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويكون عادلاً وموضوعياً في تقييم أدائهم، ويؤمن بقدراتهم ويعززها، ويراعي مشاعر المعلمين، ويحرص على تعزيز التعاون بينهم. والمدير الذي يتحلى بذلك داخل المدرسة يؤثر في أداء المعلمين بشكل إيجابي (الشوابكة، ٢٠٢١)، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بونجو (Pongoh, 2014) والتي أظهرت وجود علاقة بين القيادة المدرسية والدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

٨. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

١. إعداد دليل قيادي لمديري المدارس يتضمن أنماط القيادة في ضوء نظريات القيادة الحديثة.
٢. توفير دورات تدريبية لمديري المدارس لتزويدهم بكل جديد، وصقل خبراتهم وتحسين أدائهم.
٣. توظيف أساليب ونماذج جديدة تركز على إكساب مديري المدارس الكفايات الإدارية والمهارات القيادية ولا سيما الحديثة منها كنظرية ريدن ثلاثية الأبعاد.
٤. إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية وتطبيقها في مجتمعات أخرى، وتناولها متغيرات كالانتماء الوظيفي أو التمكين الوظيفي.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

- أبو طعمة، ناديا، وعاشور، محمد. (٢٠١٦). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٢ (٢)، ٢٦٧-٢٥٥.
- أبو عابد، محمود. (٢٠٠٦). *اتجاهات حديثة في القيادة*. إربد، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- أبو عشيبه، إيناس، وحجازي، ياسين. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية*، ٢٧ (٣)، ٣٤٤-٣٦١.
- أدم، محمد، ومحمد، عبد الواحد. (٢٠٢٠). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، ٢ (٥)، ١٤٣-١٨٣.
- الجرايدة، محمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم لنظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة لردن (Reddin) في ولاية صور بسلطنة عمان. *مجلة دراسات تربوية في التربية وعلم النفس*، ٤٨ (٤٨)، ١٠٥-١٢٧.
- حسين، محمد. (٢٠١١). *الجودة الشاملة وإدارة الأداء الوظيفي*. الأردن، عمان: بيت جليس دار النشر والتوزيع.
- سلطان، محمد سعيد. (٢٠١٨). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الشوابكة، تغريد. (٢٠٢١). *الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي*. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الصالح، سوزان. (٢٠١٨). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. [جرش، جامعة جرش الأهلية.
- عبد الهادي، حسين. (٢٠١١). *القيادة الذكية*. القاهرة، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠٠٨). *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي*. الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- القحطاني، سالم. (٢٠٠١). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي. *مجلة البحوث الأمنية*، ٧ (٢٣)، ١-٢٥.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٢). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- نجم الدين، نجم. (٢٠١٩). *القيادة وإدارة الابتكار*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- هاشم، عادل. (٢٠١١). *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهواري، سيد. (٢٠٠٩). *القائد التحويلي وتغيير المستقبل*. مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس.

References

- Adams, C. R., & Nolan, K. W. (2011). Teacher performance evaluation. *Jackson Public School District*, 22(2), 1-45.
- Janiunaite, B., & Budreckiene, V. (2014). The content of school principal's innovative activity: Relationships between legislative framework and school practice. *Social Sciences*, 81(3), 65-72.
- Kaster, G. M. (2010). *Principals' instructional leadership practices: Teachers' perspectives*. Edgewood College.

-
- Othman, A., & Abd Rahman, H. (2018). Innovative leadership: Learning from change management among Malaysian secondary school principals. *World Applied Sciences Journal*, 23(2), 167-177.
- Pongoh, S. (2014). The effect of principal leadership and achievement motivation on teaching competence of public-school teachers in Manado City. *Journal of Education and Practice*, 5(1), 139-147.
- Thomas, J. (2001). *Leadership—What's in it for school*. London.
- Victor, J., Maria, M., & Lebopoldo, G. (2011). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 2(3), 562-578.
- Zara, M., & Zadeh, R. (2013). Investigation of relationship between school-based management and creativity of principals and teachers in public schools for boys at Mahmoud Abad city. *Advances in Environmental Biology*, 7(13), 23-45.