

The Degree of Prevalence of Toxic Leadership Practices at Public Schools in Irbid Governorate and its Relationship with the Effectiveness of Administrative Control as Perceived by Principals and Teachers

درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الرقابة الادارية كما يراها المديرون والمعلمون

Abeer Ghanem^{1*}, Aref Atari¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:
Received 25 Mar 2022
Accepted 12 May 2022
Published 01 Jan 2024

*Corresponding author:
Yarmouk University, Irbid, Jordan.
Email: ghanem83.aber@gmail.com.

Abstract

This study aimed to reveal the degree of prevalence of toxic leadership practices at public schools in Irbid Governorate and its relationship with the effectiveness of administrative control as perceived by principals and teachers. The researchers used a descriptive correlational survey method, and the study population consisted of all principals and teachers at public schools in Irbid Governorate, totaling 713 principals and 17,220 teachers. The study sample consisted of 248 principals and 377 teachers, selected by a simple random method from the study population. The researchers developed a tool consisting of 25 items to measure the degree of prevalence of toxic leadership practices and another tool consisting of 24 items to measure the degree of effectiveness of administrative control. Their validity and reliability were verified. The study findings revealed that the degree of prevalence of toxic leadership practices was medium, in the following descending order: narcissism, unreliability, authoritarian leadership, self-infatuation, and poor supervision. By contrast, the degree of effectiveness of administrative control was high. Furthermore, there was a weak negative correlation between the degree of prevalence of toxic leadership practices and its domains, and the degree of effectiveness of administrative control and its domains.

Keywords: Toxic Leadership, School Principals, Administrative Control.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الرقابة الإدارية كما يراها المديرون والمعلمون. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، والبالغ عددهم (٧١٣) مديرا و(١٧٢٢٠) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) مديراً و(٣٧٧) معلماً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة. وقد طور الباحثان أداة مكونة من (٢٥) فقرة لقياس درجة شيوع ممارسات القيادة السامة. وأداة مكونة من (٢٤) فقرة لقياس درجة فعالية الرقابة الإدارية، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد توصلت

الدراسة إلى أن درجة شيوع ممارسات القيادة السامة كانت متوسطة، وكان ترتيبها حسب الآتي: النرجسية، ثم عدم التوقع، ثم القيادة التسلطية ثم التضخم الذاتي ثم الإشراف السيئ. في المقابل كانت درجة فعالية الرقابة الإدارية كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة بين درجة شيوع ممارسات القيادة السامة ومجالاتها، ودرجة فعالية الرقابة الإدارية ومجالاتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، مديري المدارس، الرقابة الإدارية.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يزخر الأدب التربوي بالكلام الإيجابي عن دور المديرين في قيادة المنظمات، فهم يقودون ويوجهون، ويلهمون العاملين، ويؤدون دورًا كبيرًا في نجاح التلاميذ، ويننون الجسور مع المجتمع المحلي، كما أن الأنماط القيادية خاصة الحديثة منها عادة ما تحمل عناوين ذات نبرة محببة، مثل القيادة التحويلية، والأخلاقية، والخدمة، والتوزيعية والتشاركية، وكلها تتسم بطابع معياري Normative، أي أنها معنية بما يجب أن يكون، ولكن قلما توجد دراسات حول الممارسات السلبية للمديرين، بل الممارسات التدميرية التي تقود المؤسسات إلى الفشل والاندثار، وهذا ما فطن إليه بعض الباحثين منذ عقود قليلة، ولكن الاهتمام ازداد به بعد ظهور الفساد وأنواع من السلوك المنحرف في المنظمات؛ مما أدى إلى انهيارها بل وإلى أزمات أوسع نطاقًا، هكذا ظهرت مصطلحات مثل السلوك المنحرف واللاأخلاقي، والضرر، والتدميري، وغير القويم في مكان العمل.

وقد أطلق وبكر (Whicker, 1996) على هذا النوع من القيادة "القيادة السامة" "Toxic Leadership"، وعرف القائد السام بأنه "يفتقر للتكيف، ومتبرم، وحاقذ، ومؤذ ولا يحب الخير للآخرين"، وأصبح هذا المصطلح الأكثر استخدامًا وشيوعًا، وهو المصطلح الذي سوف يستخدمه الباحثان في الدراسة الحالية. وحدد ريد (Reed, 2004) أبعادًا للقيادة السامة مثل "التبرم، وإساءة استخدام السلطة، وإيقاع الأذى، وعدم الاكتراث للآخرين، والغرور وشبق السلطة". وقام شميدت (Schmidt, 2014) بعد ذلك بتقنين مقياس للقيادة السامة تضمن خمسة أبعاد وهي إساءة استخدام السلطة، السلطوية، والنرجسية، وعدم القابلية للتوقع، والتمركز حول الذات. كما (Bell, 2017؛ Pelletier, et al., 2019) بتقنين مقاييس مماثلة لسلوك القيادة السامة وأثرها على المرؤوسين.

وقد اهتم علماء الإدارة التربوية لاحقًا بالقيادة السامة في المؤسسات التربوية. وقام بليسي وبليسي (Blase & Blase, 2006; 2003; 2002) بمجموعة دراسات عن "الجانب المظلم في القيادة المدرسية" حسب تصورات المدرسين. وقام غرين (Green, 2014) لاحقًا باستخدام مصطلح القيادة السامة الذي أصبح رائجًا، حيث تقصى مدى شيوع ممارسات القيادة السامة في المؤسسات التربوية وخصائصها ومؤثراتها المبكرة.

وقد قام بعض الباحثين العرب في السنوات الأخيرة بدراسات حول سلوك العمل المنحرف والقيادة السامة في بعض المؤسسات التربوية، فقد أجرى (غباش والخزاعي، ٢٠١٦) دراسة حول الحد من سلوك العمل المنحرف بين منتسبي الكلية الإسلامية الجامعية في القادسية بالعراق، وقام (الدوسري والرشيدي، ٢٠٢١) بدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس العامة بالرياض للقيادة السامة، وقامت (الجميلي، ٢٠٢١) بدراسة حول أثر ممارسات القيادة السامة على الولاء المؤسسي للمعلمين في مدارس التعليم العام في حائل بالسعودية.

وقد أشارت استراتيجية وزارة التربية والتعليم ٢٠١٨-٢٠٢٢ إلى بعض هذه الأنماط السلوكية التي تشكل تحديًا أمام تطوير الإدارة التربوية في الأردن، ومن ضمنها الفساد والمحسوبية والمحاباة والعشائرية وعدم الاكتراث وعدم الاهتمام، وهي ممارسات تصاحب القيادة السامة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

عرفت ليبمان بلومين (Lipman-Blumen, 2005) القيادة السامة بأنها عملية يقوم بها القادة، بسبب سلوكهم المدمر وخصائصهم الشخصية المختلفة، بإحاق ضرر جسيم ودائم بأتباعهم ومنظماتهم وغير التابعين لهم على حد سواء. كما وصفت القائد السام بأنه مغرور، ومستبد، وسريع الاستثارة، وسيء التكيف، ويطلب طلبات غير واقعية وغير عقلانية وغير قابلة للتطبيق فقط لإظهار السيطرة، ويميز بين العاملين بقدر طواعيتهم له، أي أنه نقيض القائد الجيد. القائد السام فاقد للزاهة غير مستقر نفسيًا، مستهتر، ولكنه جبان عند المواجهة، وفي الحالات المتطرفة قد يلجأ القائد السام للعنف اللفظي أو الجسدي (Lipman-Blumen, 2005).

وعرف إينارسين وآخرون (Einarsen, et al., 2007) القيادة السامة بأنها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل قائد، أو مشرف، أو مدير، ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تقويض أو تخريب أهداف المنظمة، ومهامها، ومواردها، وفعاليتها، أو الدافعية، أو الرفاهية، أو الرضا الوظيفي.

كما ويرى باديللا وآخرون (Padilla, et al., 2007) أن القيادة السامة لا تزدهر إلا في بيئة حاضنة لها تتمثل في المثلث السام المكون من ثقافة تنظيمية سامة ومروّسين خائعين أو متملقين ورؤساء سامون. وقد درس بعض الباحثين دور المروّسين في صعود القيادات السامة أو على الأقل التسامح معهم وتجنب مواجهتهم، وقد يعود ذلك إلى تشابه في الرؤى أو طمعاً أو خوفاً.

يذكر عشري (٢٠٢١) خمسة أبعاد للقيادة السامة وهي الإشراف السيء حيث يميل القائد إلى العدوانية في التعامل مع المروّسين، كالإهانة والسخرية منهم علناً، والتشكيك في إنجازاتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى التقليل من شأنهم، وبيان أوجه القصور في أدائهم، وإحباط مبادراتهم الفردية والاعتداء على خصوصيتهم، والرجسية حيث يظهر القائد للمروّسين أنه أكثر تميزاً، لا يتقبل النقد ويتجاهل الآراء التي تتعارض مع آرائه، ويتسم بالأنانية والمبالغة بحب وتقدير الذات، بالإضافة إلى الترويج للذات (التضخم الذاتي) وهنا ينسب القائد نجاحات الآخرين لنفسه، ويغير سلوكه بشكل جذري عند حضور مشرفه، ينكر الأخطاء التي ارتكبها، ويخفي فشله من خلال إلقاء اللوم على الآخرين، وكذلك صعوبة التنبؤ (المزاجية) حيث يؤثر مزاج القائد على مناخ العمل، ويغضب لأسباب غير معروفة، ويؤثر على عواطف المروّسين أثناء الانفعال، أما القيادة التسلطية فمن خلالها يتحكم القائد في كيفية إنجاز المروّسين لمهامهم، ويتخذ جميع القرارات بشكل فردي وعلى المروّسين الامتثال والطاعة، ويتجاهل أفكار المروّسين، ويسعى إلى السلطة والسيطرة عليهم.

وترى هارس وجونز (Harris and Jones, 2018) أن هناك العديد من السلوكيات السيئة والعلاقات السامة وأساليب التنمر في مواقع السلطة، بالإضافة إلى التهميش المتعمد، واستخدام العلاقات الشخصية للتأثير على تقدم بعض الأفراد دون غيرهم، وكذلك قمع آراء الأفراد الذين يعتبرون تهديداً للوضع القائم، بالإضافة إلى إساءة معاملة الآخرين والخداع المهني والاحتيال والاختلاس، وإساءة استخدام السلطة، وإلقاء اللوم على الآخرين، وعدم الاعتراف بالخطأ، وتجاهل تنمر بعض الأشخاص.

ويرى بن نايف (٢٠١٩) أن لبيئة العمل السامة العديد من العلامات منها الاستبداد من قبل الرؤساء، والإحساس بمشاعر سلبية عند الذهاب للعمل، وغياب السياسات والإجراءات أو سوء تنفيذها، بالإضافة إلى العقاب المباشر عند حدوث مشكلة بدلاً من الانصراف لإيجاد حلول مناسبة ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً، والمحابة بين الموظفين والشللية، وكذلك عدم تقدير المروّسين والاعتراف بجهودهم، والصراع وعدم التوافق بينهم، ووجود اجتماعات غير منظمة، وانتشار الفوضى والمشاعر السلبية كالقلق والتوتر والاضطراب، وغياب الطموح، وغموض المستقبل الوظيفي للمروّسين. كما وترى اندرايدي (Indradevi, 2016) أن القيادة السامة لها تأثيرات سلبية على المنظمة والأفراد، ومنها تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المروّسين، وتدني مستوى الولاء التنظيمي، وعدم الرغبة في المشاركة، وانخفاض الأداء والدافعية، وزيادة معدل دوران العمل، وإبداء أساليب عمل منحرفة كالتغيب عن العمل وفقدان التركيز، بالإضافة إلى الشعور بعدم الأمن الوظيفي، وانخفاض الكفاءة والفاعلية.

وللتقليل من شيوخ الممارسات السلبية في أماكن العمل بما فيها ممارسات القيادة السامة اقترح الباحثون عدداً من الإجراءات من بينها الإجراءات المنضوية تحت مفهوم الحوكمة الرشيدة مثل حكم القانون والمساءلة والشفافية والنزاهة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨). ومن سبل مكافحة ذلك أيضاً تشديد الرقابة.

ويعرف ديري (٢٠١١) الرقابة الإدارية بأنها "الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة".

وتكمن أهمية الرقابة الإدارية في كونها تشمل جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة، وذات علاقة بجميع عناصر العملية الإدارية خاصة التخطيط واتخاذ القرارات، كما تساعد في الكشف عن المشكلات والأخطاء والانحرافات التي تعترض تنفيذ الأعمال، والتعرف إلى أسبابها لمعالجتها، بالإضافة إلى التنبؤ المبكر بالأخطاء والانحرافات المتوقع حدوثها؛ مما يساهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي حدوثها (عليان، ٢٠١٠).

وترى أبو شريفة وكنعان وعليمات (٢٠١٩) أن من خصائص الرقابة الإدارية أنها رقابة ذاتية تمارسها الإدارة على نفسها مما يمكنها من إعادة النظر في قراراتها وإلغائها، كما وتتنصف بالمرونة مما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة والمفاجئة، بالإضافة إلى الشمولية حيث تشمل جميع أجزاء النظام وبكافة مستوياته، وتساعد في التأكد من أن جميع أجزاء المؤسسة تعمل في تناغم مع بعضها البعض. ويوضح (الشرمان، وآخرون، ٢٠٢٠) أن الرقابة الإدارية لم تعد مقتصرة على الدور المالي، بل امتد هذا المفهوم ليشمل جوانب فحص وتقويم عناصر الكفاءة والفاعلية للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسات التعليمية، من هنا برزت الحاجة إلى الأنظمة الرقابية التي تعمل على المتابعة، والمحاسبة، والتطوير، والتحسين.

ويصنف عباس (٢٠١٦) أنواع الرقابة الإدارية حسب معايير رقابية محددة ومنها توقيت الزمن حيث تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى الرقابة الوقائية، وتتم من خلال التوجيه والإشراف والمتابعة المستمرة لسير العمل ليتمكن القائد من التنبؤ أو توقع الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه والاستعداد لمواجهة منع حدوثه؛ والرقابة المتزامنة، والتي تعني مراقبة الأداء خطوة بخطوة، ومن ثم مقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً، أي اكتشاف الأخطاء والانحرافات لحظة حدوثها، وتصحيحها لمنع تفاقمها؛ بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة، والتي يقصد بها مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً والإبلاغ عن الأخطاء والانحرافات ليتم معالجتها ومنع حدوثها مستقبلاً.

وتصنف الرقابة حسب معيار المستويات الإدارية إلى الرقابة على مستوى الفرد، وذلك من خلال مقارنة أداء الأفراد العاملين بمعايير محددة لمعرفة مستوى كفاءتهم وسلوكهم؛ والرقابة على مستوى الوحدة الإدارية، والتي تهدف إلى قياس الأداء الفعلي لقسم أو إدارة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف؛ والرقابة على مستوى المنظمة ككل، والتي تهدف إلى قياس الإنجاز الكلي للمنظمة لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة.

وتصنف الرقابة حسب معيار مصدر الرقابة إلى رقابة داخلية، ويقصد بها الرقابة على كافة المستويات الإدارية وعلى جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة؛ بالإضافة إلى الرقابة الخارجية، والتي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة وتكون تابعة للدولة.

وتصنف الرقابة حسب معيار نوعية الانحراف إلى رقابة إيجابية، ويهدف هذا النوع إلى تحديد الانحرافات الإيجابية ومعرفة أسبابها للاستفادة منها مستقبلاً؛ ورقابة سلبية، والتي تهدف إلى الكشف عن الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها لتصحيحها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع حدوثها مستقبلاً.

وتصنف الرقابة حسب معيار التنظيم إلى الرقابة المفاجئة، والتي تتم دون سابق إنذار بهدف ضبط العمل ومراقبته دون أي ترتيبات مسبقة من قبل الإدارة؛ والرقابة الدورية، وتعني تنفيذها على فترات وفق جدول زمني محدد؛ بالإضافة إلى الرقابة المستمرة، والتي تتم من خلال المتابعة المستمرة والإشراف والتقييم الدوري لسير العمل.

ويرى زيتوني (٢٠١٨) أن أساليب الرقابة الإدارية تتمثل في التقارير والتي تستخدم لتقدير كفاءة المرؤوسين وبيان كيفية سير العمل، وتشتمل على معلومات عن عملية التنفيذ وسلوكيات المرؤوسين داخل المنظمة؛ بالإضافة إلى الإشراف الإداري ويقصد به ملاحظة المرؤوسين بهدف توجيههم عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية والكتابية للقيام بالعمل على أكمل وجه، ويتم ذلك من خلال الملاحظة والتفتيش المفاجئ والدوري؛ وكذلك الملاحظة الشخصية وتتم من خلال الاتصال المباشر بين الملاحظ والمرؤوسين لمتابعة ما ينفذون من مهام، والاستماع إلى وجهات النظر؛ وأسلوب المتابعة والذي يعني المتابعة المستمرة لسير العمل وفقاً للخطة الموضوعية، ومتابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف المرجوة. أما أسلوب الشكاوى فيعد أهم الأساليب الفعالة في الرقابة الإدارية وهي نوعان شكاوى استرجاعية وشكاوى تسلسلية.

ويرى خليل (٢٠٠٥) أن الرقابة الإدارية تتم من خلال خطوات محددة تبدأ بتحديد المعايير ومقاييس الأداء، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء بالمعايير المحددة مسبقاً، يليه تحديد الانحرافات، ثم التقييم والتنفيذ. وهذه الخطوات يتم إنجازها من خلال العديد من الوظائف والأنشطة منها الفحص والتفتيش والمقارنات وتصحيح الأخطاء والانحرافات والتأثير في عملية التخطيط والقرارات المستقبلية.

ويرى الباحثان أن الرقابة الإدارية ذات أهمية كبيرة للتقليل من ظاهرة القيادة السامة، فالرقابة بأنواعها الداخلية والخارجية والوقائية والمتزامنة وبأساليبها المختلفة من شأنها الكشف عن مظاهر السلوك السام مبكراً ووضع إجراءات لمعالجته. وبإمكان القائمين على الرقابة رصد مظاهر السلوك السام وكشفه خاصة وأن السلوك السام يرتبط بقلّة الانتاجية، كما أن له مؤشرات يمكن قياسها مثل تلك التي أوردها (بن نايف، ٢٠١٩). لقد ميزت ليبمان بلومين (Lipman-Blumen,)

2005) بين القائد السام المتعمد (عن وعي) وغير المتعمد (بدون وعي)، والتمييز بين الصنفين يسهل عملية التقليل من آثار القيادة السامة، فالفئة الأولى تعرف ما تريد، وتوقع الأذى والضرر عن عمد، بينما الثانية رغم إيقاعها الضرر إلا أنه يمكن تدريبها وتوعيتها، لأنها توقع الضرر نتيجة الاستهتار وانعدام الرؤية وفقدان الكفاءة وليس بشكل مقصود. من ناحية ثانية فالقائد من الفئة الثانية لا يمارس القيادة السامة باستمرار ولا بنفس الدرجة، ولذلك بينما يجب الحيلولة دون صعود الفئة الأولى إلى سدة القيادة، يجب تهذيب سلوك الفئة الثانية، وصقل أداؤها لتمارس سلوك القائد الرشيد.

١,١,١ الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة الكوفحي (٢٠٠٥) التعرف إلى الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، واشتملت على (٢٢٩) فردًا موزعين على (١١) مديرية، وأظهرت النتائج وجود أثر للرقابة الإدارية على المجالين (الشفافية والحوافز والمكافآت) على الأداء الوظيفي بدرجة عالية، بينما كانت الرقابة الإدارية على (إدارة الجودة، وإدارة الوقت، وتكافؤ الفرص، وتنشيط الإجراءات، وتفويض الصلاحيات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات) بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة جرين (Green, 2014) التعرف إلى درجة انتشار القيادة السامة وخصائصها ومؤشرات المبكرة في المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتم اختيار العينة بالطريقة الطباقية العشوائية، حيث أجاب (٣٠٠) مشاركًا على استبانة معدلة من مقياس "شميدت"، كما أجاب عدد منهم على عدد من الأسئلة المفتوحة. أظهرت النتائج أن أبعادًا أربعة للقيادة السامة تنتشر في المؤسسات التعليمية وهي تضخم الذات، والفشل الأخلاقي، وعدم الكفاءة، والعصبية. وأشارت الدراسة إلى قدرة القادة السامين على الخداع وإلى أن الأمر يحتاج إلى عام أو عدة أشهر لتظهر الدلائل على قيادتهم السامة. ومن تلك المؤشرات تقريب المتملقين، وتقلب المزاج، والتبخيس من شأن الآخرين مقابل تضخيم إنجازاته، وتمييع القرارات، واستخدام النقد الجارح وتهميش الأكفاء.

هدفت دراسة وويستمان وواسونغا (Woestman & Wasonga, 2015) التعرف إلى السلوك القيادي المدمر وتأثيره على اتجاهات العاملين في المدارس ودرجة رضاهم الوظيفي ومعدل التوتر لديهم وتفكيرهم بترك العمل. استخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي لجمع البيانات، حيث وزعت استبانة من (٢٨) فقرة على (١٩١) من المعلمين الذي كانوا يدرسون في برنامج دراسات عليا في جامعة شمال إلينوي الأمريكية. أشارت النتائج إلى وجود أنواع من السلوك القيادي المدمر عبر القيادات القيادية المدرسية المختلفة خاصة على مستوى العلاقة بين المديرين والمرؤوسين وبين النساء بشكل خاص. كما أشارت النتائج إلى علاقة ارتباطية سلبية بين السلوك المدمر والرضا الوظيفي، ولكن العلاقة كانت إيجابية مع معدل التوتر والتفكير بترك العمل.

هدفت دراسة المعولي والقضاة (٢٠١٦) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، واشتملت على (٥٢٧) معلمًا ومعلمة و(٦٩) مديرًا ومديرة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة صالح ومقابلة (٢٠١٧) التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية واشتملت على (٢١٢) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة للرقابة الإدارية كانت بدرجة متوسطة وفي المدارس الخاصة كانت بدرجة عالية.

هدفت دراسة هيربست وموخولا (Herbst & Mukhola, 2018) التعرف إلى تجربة النساء القيادات مع القيادة السامة باستخدام مقياس "شميدت" للقيادة السامة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من (٨٢) امرأة قيادية في (١٨) مؤسسة تعليم عال في جنوب إفريقيا. أظهرت النتائج أن غالبية المشاركات واجهن بدرجة كبيرة أو كبيرة جدا (٣٠) نوعًا من السلوك الذي يندرج تحت السلوك السام والتي تندرج تحت أبعاد إساءة استخدام السلطة، والهرجسية،

والسلطوية، والغرور، وتحقيق المصلحة الشخصية. وجاء محورا النرجسية وتحقيق المصالح الشخصية في المقدمة. وانتهت الدراسة للتأكيد على انتشار ظاهرة القيادة السامة في كثير من مؤسسات التعليم العالي في جامعات جنوب افريقيا.

هدفت دراسة القضاة والصرايرة (٢٠١٩) التعرف إلى السلوكيات غير المرغوب فيها التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٣٢) عضو هيئة تدريس من جامعات جنوب الأردن. أظهرت النتائج أن مستوى السلوكيات غير المرغوب فيها التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطا وقد احتل مجال الكفاءة الإدارية المرتبة الأولى في حين جاء مجال الخصائص الشخصية بالمرتبة الأخيرة. ولم تظهر فروق دالة إحصائية في مستوى السلوكيات غير المرغوب فيها التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية جنوب الأردن تعزى لمتغيري الجامعة أو الكلية أو التفاعل بينهما.

هدفت دراسة كلاوس وستيل (Klaus & Steele, 2020) التعرف إلى درجة شيوع الممارسات الضارة في الجامعات الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فكانت استبانة من (٢٩) فقرة. وتم اختيار العينة بالطريقة المتيسرة، وتكونت العينة من (٣٩٧) من الأساتذة والباحثين في الجامعات الأمريكية التي تمنح الدكتوراه وأعضاء الهيئات الإدارية والفنية فيها. أظهرت النتائج أنه بعكس ما كان يعتقد الباحثان وبما لا يتفق مع نتائج كثير من الدراسات السابقة جاءت الممارسات التدميرية بدرجة منخفضة. وقد عزى الباحثان ذلك إلى أن طبيعة الدراسة كانت استطلاعية، وأن الطريقة التي تم فيها اختيار العينة كانت متيسرة .

هدفت دراسة مقابلة ويني عبد الله (٢٠٢٠) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش، وقد تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت العينة على (٤٣٩) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في جرش، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وخلصت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة الجميلي (٢٠٢١) إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم في السعودية وسبل المواجهة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) فردا من منسوبي المؤسسات التعليمية، منهم (٩١) ذكور و (١٠٧) إناث، وكذلك تم توزيعهم لثلاث مجموعات حسب عدد سنوات الخدمة. وأما أداة القياس فكانت عبارة عن استبانة من إعداد الباحثة تكونت من جزأين خصص الأول منهما لمحور القيادة السامة والذي تكون من (٢١) عبارة موزعة على المجالات التالية: إساءة الإشراف والاستبدادية والنرجسية. وخصص الجزء الثاني لمحور الولاء التنظيمي والذي تكون من (١٥) عبارة توزعت على المجالات التالية: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود القيادة السامة بأبعادها الثلاثة بدرجة كبيرة، وإلى وجود علاقة عكسية بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي وكانت جميع المؤشرات دالة إحصائية، كما أن لمتغير القيادة السامة تأثيرا معنويا على مستوى الولاء التنظيمي.

هدفت دراسة الدوسري والرشيدي (٢٠٢١) التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على محورين، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (٢٥٢) معلما ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة جاءت بتقدير منخفض، وأن مستوى الرفاه النفسي جاء بتقدير عال، كما كشفت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين القيادة السامة والرفاه، ولكنها علاقة ضعيفة جدًا، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس أو الخبرة، أو المرحلة التعليمية.

١,١,١ تعقيب على الدراسات السابقة

عرض الباحثان عددًا من الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة السامة والرقابة الإدارية التي أجريت في عدد من الدول العربية والأجنبية في العقدين الماضيين. ويتضح من عرض تلك الدراسات أنه بينما هناك اهتمام لا بأس به من الباحثين العرب بموضوع الرقابة الإدارية إلا أن الاهتمام بالقيادة السامة في المؤسسات التعليمية العربية لا زال في بداياته، وهو شبه غائب في الأردن باستثناء تطرق بعض الباحثين لبعض الممارسات السلبية في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات ربطت بين المتغيرين. وهذا ما يميز هذه الدراسة فهي أجريت في الأردن وفي محافظة إربد تحديدًا وسعت ليس لرصد

درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في مدارس إربد ولدرجة فعالية الرقابة الإدارية وحسب، بل ولربط بينهما. وسوف تفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة والأدوات البحثية ومناقشة النتائج.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال العمل في الميدان التربوي لاحظ الباحثان وجود العديد من الممارسات السلبية التي يمارسها مديرو المدارس، منها: عدم الالتزام باللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة، والتصرف بأسلوب فوق، واستغلال الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية، ووجود العديد من الأخطاء والانحرافات. كما وجدنا بضع دراسات باللغة الإنجليزية حول بعض أنماط السلوك القيادي في المدارس الأردنية التي تعتبر سلوكاً ضاراً وعائقاً يحول دون تطور الإدارة (Hodges, 2015؛ Shirazi, 2010؛ Hashem, 2018؛ Hashem, 2020)، ومعظم أنواع السلوك الضار التي أشارت إليها تلك الدراسات ترتبط بالثقافة مثل التعصب والمحابة والمحسوبية وعدم الاكتراث وغض النظر عن الأخطاء. ولكنهما لم يجدوا دراسة حول القيادة السامة مباشرة. لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن درجة شيوع الممارسات السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الرقابة الإدارية لدى المديرين كما يراها المديرون والمعلمون. وبناء على ذلك ستجيب الدراسة عن الأسئلة التالية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المديرون والمعلمون؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (المرحلة، موقع المدرسة، المسمى الوظيفي)؟
٣. ما درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المديرون والمعلمون؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (المرحلة، موقع المدرسة، المسمى الوظيفي)؟
٥. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد ودرجة فعالية الرقابة الإدارية؟

٣. أهمية الدراسة

١. الأهمية النظرية:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، والذي يتناول موضوع ممارسات القيادة السامة والرقابة الإدارية، حيث الدراسات العربية خاصة التي تناولت العلاقة بينهما شبه معدومة حسب علم الباحثين.
- إثراء الأدب النظري في هذا المجال، وقد تصبح منطلقاً لدراسات أخرى في هذا الميدان.

٢. الأهمية العملية:

- تفيد صناع القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم ومديري المدارس، من خلال زيادة الوعي لديهم بالممارسات الإدارية السلبية في المدارس الحكومية وكيفية التعامل معها وطرق الحد منها.
- تأثير الوعي بدرجة شيوع هذه الممارسات السلبية وضرورة محاربتها من خلال الأدوات اللازمة بما فيها الرقابة الإدارية.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

القيادة السامة Toxic Leadership

ذلك النمط القيادي الذي يتم من خلال ممارسة القائد لمجموعة من السلوكيات العدائية كالإهانة اللفظية وغير اللفظية تجاه الآخرين والتقليل من شأنهم، وتلك السلوكيات نابعة من قادة مستبدين وأنانيين ونرجسين متمركزين حول ذاتهم غير مكثرين بمصالح الأفراد والمنظمة" (رضوان، ٢٠١٩). ويعرف الباحثان القيادة السامة إجرائياً بأنها نمط قيادي ضار

يمارسه مديرو المدارس الحكومية في محافظة إربد، ويؤثر سلباً على العاملين والمؤسسة، ويقاس من خلال استجابة العينة لأداة الدراسة.

الرقابة الإدارية

قياس الأداء المتحقق وتصحيحه بغية التأكد من أن الأهداف المخطط لإنجازها تسير وفق الخطط الموضوعة" (حمود واللوزي، ٢٠١٧). ويعرف الباحثان الرقابة الإدارية إجرائياً بأنها وظيفة إدارية يمارسها مديرو المدارس الحكومية في محافظة إربد، للتأكد من حسن سير العمل والكشف عن الأخطاء والانحرافات، بهدف تصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وتقاس من خلال استجابة العينة لأداة الدراسة.

٥. حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: تتحدد هذه الدراسة بموضوعين أساسيين هما القيادة السامة والرقابة الإدارية.
- الحد البشري: تتحدد هذه الدراسة بعينة من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢١/٢٠٢٢.
- الحد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة إربد.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الرئيسية وتشمل:

- ممارسات القيادة السامة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد.
- فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد.

٢. المتغيرات الثانوية وتشمل:

- المسمى الوظيفي، وله مستويان (مدير مدرسة، معلم).
- موقع المدرسة، وله فئتان (مدينة، قرية).
- المرحلة، وله مستويان (أساسي، ثانوي).

٦,٣ مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، والبالغ عددهم (٧١٣) مديراً ومديرة، و(١٧٢٠) معلماً ومعلمة. ويتوزع المديرون والمعلمون على مدارس الذكور والإناث والمدارس المختلطة بواقع (٧١٣) مدرسة؛ موزعة على (٨) مديريات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠).

وقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وبلغت (٢٤٨) مديراً ومديرة و(٣٧٧) معلماً ومعلمة والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): توزّع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	٢٤٨	٣٩,٧٠
	معلم	٣٧٧	٦٠,٣٠
	المجموع	٦٢٥	١٠٠,٠٠
موقع المدرسة	مدينة	٢٤٢	٣٨,٧
	قرية	٣٨٣	٦١,٣
	المجموع	٦٢٥	١٠٠,٠٠
المرحلة التعليمية	أساسي	٣٥٢	٥٦,٣
	ثانوي	٢٧٣	٤٣,٧
	المجموع	٦٢٥	١٠٠,٠٠

٦,٤ أدوات الدراسة

استخدم الباحثان أداتين، الأولى لقياس درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد، أما الثانية فلقياس درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد.

بغرض تطوير الأداة الأولى تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية (الجميل، ٢٠٢١؛ الدوسري والرشيدي، ٢٠٢١؛ Schmidt, 2014; Snow, et al., 2021) حيث تمّ التوصل إلى أداة مؤلفة من ٢٥ فقرة موزعة على خمسة مجالات؛ المجال الأول: النرجسية وله ٥ فقرات، المجال الثاني: الإشراف السيء وله ٧ فقرات، المجال الثالث: القيادة السلطوية وله ٥ فقرات، المجال الرابع: التضخم الذاتي وله ٤ فقرات، والمجال الخامس: عدم التوقع (المزاجية) وله ٤ فقرات، وبغرض تطوير أداة الدراسة الثانية تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من: (صالح ومقابلة، ٢٠١٧؛ المعولي والقضاة، ٢٠١٦؛ مقابلة وبني عبد الله، ٢٠٢٠؛ الرشيدي والخريشا، ٢٠١٠)، إذ تمّ التوصل إلى أداة مؤلفة من ٢٤ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات؛ المجال الأول: المجال الإداري وله ٦ فقرات، المجال الثاني: المجال الفني وله ٩ فقرات، المجال الثالث: الأساليب الرقابية وله ٩ فقرات.

❖ صدق المحتوى للأداتين

للتحقق من صدق المحتوى للأداتين تم عرضهما بصورتها الأولية، على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في الجامعات الأردنية، وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١٧) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الأداتين من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تمّ الأخذ بما نسبته ٨٠٪ فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على: إجراء تعديل بسيط في الصياغة اللغوية لـ (٢٢) فقرة من فقرات أداة شيوع ممارسات القيادة السادة، وبهذا بقيت الأداة تتكون من (٢٥) فقرة بصورتها النهائية، بالإضافة إلى إجراء تعديل بسيط في الصياغة اللغوية لـ (٤) فقرات من فقرات أداة فعالية الرقابة الإدارية، وبهذا بقيت الأداة تتكون من (٢٤) فقرة بصورتها النهائية.

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تمّ اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة وتأخذ ٥ درجات، موافق وتأخذ ٤ درجات، محايد وتأخذ ٣ درجات، معارض وتأخذ درجتين، معارض بشدة وتأخذ درجة واحدة).

❖ صدق البناء لأداتي الدراسة

تمّ تطبيق الأداتين على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٥) فردًا من مديري ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات العاملين في محافظة إربد من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع لها، وذلك كما هو مبين في الجدولين (٢,٣).

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بأداة درجة شيوع ممارسات القيادة السامة وبالمجال الذي تتبع له

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط بـ
			الأداة المجال
الترجسية	١	يُظهر للآخرين أنه أكثر تميزًا	٠,٦٧ ٠,٤١
	٢	يُظهر للآخرين أنه يستحق أكثر مما هو حاصل عليه الآن	٠,٧١ ٠,٤٦
	٣	يستغل الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية	٠,٨٠ ٠,٨٥
	٤	يُبالغ في استعراض إنجازاته	٠,٧٧ ٠,٧١
	٥	يتصرف بأسلوب فوق	٠,٧٦ ٠,٧٩
	٦	لا يلتزم بالأنظمة والقوانين والتعليمات	٠,٦٥ ٠,٧٠
	٧	يُقلل من شأن المرؤوسين أمام الآخرين	٠,٨٥ ٠,٨١
	٨	يُذكر المرؤوسين بأخطائهم الماضية بشكل مستمر	٠,٦٥ ٠,٦٤
	٩	يُحمل المرؤوسين المسؤولية عن مهمات خارج الوصف الوظيفي	٠,٦٦ ٠,٧١
الإشراف السلبي	١٠	يغضب سريعًا بسبب كل ما يتعارض مع مصلحته الشخصية	٠,٨٠ ٠,٨٤
	١١	يعامل المرؤوسين بناء على تصنيفه لهم (أ) إما معه أو (ب) ضده	٠,٨٧ ٠,٨٧
	١٢	يخبر المرؤوسين بأنهم غير أكفاء في العمل	٠,٧٩ ٠,٧٧
القيادة التسلطية	١٣	يتحكم في كيفية إنجاز المرؤوسين لمهامهم	٠,٧٧ ٠,٨٥
	١٤	يتخذ جميع القرارات بشكل فردي مهما كانت درجة أهميتها وصعوبتها	٠,٨٤ ٠,٨٢
	١٥	لا يراعي التزامات الآخرين خارج العمل	٠,٩١ ٠,٩٢
	١٦	يستخدم أسلوب التهديد استنادًا إلى موقعه الرسمي	٠,٨٨ ٠,٨٢
	١٧	يتجاهل الأفكار المتعارضة مع أفكاره	٠,٩١ ٠,٨٧
	١٨	يُنكر الأخطاء التي ارتكبت في إدارته أو من قبل فريقه	٠,٦٧ ٠,٦٨
التضخم الذاتي	١٩	ينسب نجاحات الآخرين لنفسه	٠,٨٦ ٠,٨٢
	٢٠	يُغيّر سلوكه بشكل جذري عند حضور مشرفه	٠,٩١ ٠,٩٢
	٢١	يُقَدِّم المساعدة فقط للأشخاص الذين يمكنهم مساعدته	٠,٨١ ٠,٨١
عدم التوقع (المزاجية)	٢٢	يؤثّر مزاجه على مناخ العمل	٠,٨٨ ٠,٨٢
	٢٣	يغضب لأسباب غير معروفة	٠,٨٥ ٠,٨٧
	٢٤	يجعل المرؤوسين محترّين في كيفية التعامل معه	٠,٩١ ٠,٨٦
	٢٥	يؤثّر على عواطف المرؤوسين أثناء الانفعال	٠,٨٨ ٠,٧٩

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٢) أنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الترجسية بمجالها قد تراوحت من ٠,٦٧ وحتى ٠,٨٠، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٤١ وحتى ٠,٨٥، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الإشراف السيء بمجالها قد تراوحت من ٠,٦٥ وحتى ٠,٨٧، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٦٤ وحتى ٠,٨٧، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال القيادة التسلطية بمجالها قد تراوحت من ٠,٧٧ وحتى ٠,٩١، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٨٢ وحتى ٠,٩٢، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال التضخم الذاتي بمجالها قد تراوحت من ٠,٦٧ وحتى ٠,٩١، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٦٨ وحتى ٠,٩٢، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال عدم التوقع (المزاجية) بمجالها قد تراوحت من ٠,٨٥ وحتى ٠,٩١، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٧٩ وحتى ٠,٨٧. يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات الأدوات (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

جدول (٣): قيم معاملات الارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بأداة درجة فعالية الرقابة الإدارية وبالمجال الذي تتبع له

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط بين: المجال الأداة
المجال الإداري	١	يراقب دوام الجميع في المدرسة	٠,٧٦ ٠,٦٨
	٢	يحرص على التزام الجميع بالدوام الرسمي	٠,٧٣ ٠,٧٠
	٣	يُتابع القضايا الإدارية المتعلقة بالموظفين (مثل رواتب، إجازات، ترقية وشكاوى) لدى الجهات المختصة	٠,٦١ ٠,٦٠
	٤	يعقد اجتماعات دورية وطارئة مع العاملين	٠,٧٥ ٠,٧٠
	٥	يُتابع السجلات والتشكيلات الخاصة بالطلبة والمعلمين والعاملين	٠,٦٧ ٠,٧٩
	٦	يُعد التقارير الإدارية بانتظام ويرفعها لمديرية التربية	٠,٧١ ٠,٦٣
	٧	يُتابع تنفيذ خطط الدروس اليومية والفصلية	٠,٨٧ ٠,٨٤
	٨	يُنظّم برنامجاً للزيارات الصفية للمعلمين داخل الصفوف	٠,٨٧ ٠,٨٨
	٩	يُتابع سير الحصص الصفية	٠,٨٥ ٠,٨٧
	١٠	يُدريس مدى ملاءمة الاختبارات للمناهج وقدرات الطلبة	٠,٦٩ ٠,٦٦
المجال الفني	١١	يُحدّد الاحتياجات المهنية للمعلمين بهدف توفير الفرص التدريبية	٠,٧٣ ٠,٧٨
	١٢	يُتابع الخطط العلاجية للطلبة ذوي التحصيل المتدني وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية	٠,٧٢ ٠,٧٢
	١٣	يُتابع عمل فريق الخدمات المساندة مثل المرشد الطلابي وأخصائي مصادر التعلم وفني المختبرات المدرسية	٠,٩٥ ٠,٩١
	١٤	يُتابع أداء المعلمين بالتنسيق مع المشرفين	٠,٨٦ ٠,٨٢
الأساليب الرقابية	١٥	يُعزّز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والطلبة	٠,٧٥ ٠,٧٩
	١٦	يعتمد على معلومات موثوقة ويهتم بالدقة في إعداد التقارير	٠,٧٢ ٠,٧٦
	١٧	يُتبع أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء المعلمين	٠,٦٢ ٠,٦٧
	١٨	يستخدم الخطط بوصفها أداة رقابية في المدرسة	٠,٨٥ ٠,٨٥
	١٩	يُتابع الشكاوى المتعلقة بأداء المعلمين	٠,٨٧ ٠,٨٤
	٢٠	يستخدم أسلوب الإشراف الدوري المنتظم	٠,٨٤ ٠,٨١
	٢١	يُوظّف الأدوات التقنية الحديثة في متابعة أداء المعلمين	٠,٨٢ ٠,٨٩
	٢٢	يُحدّد معايير رقابية لمتابعة أداء المعلمين	٠,٨٨ ٠,٨٢
	٢٣	يستخدم التحليل المالي بوصفها أداة من أدوات الرقابة	٠,٦٨ ٠,٥٨
	٢٤	يعتمد الأساليب الكمية والبحوث العملية كأداة للرقابة	٠,٥٩ ٠,٥٤

يُلاحظ من الجدول (٣) أنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات المجال الإداري بمجالها قد تراوحت من ٠,٦١ وحتى ٠,٧٦، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٦٠ وحتى ٠,٧٩، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات المجال الفني بمجالها قد تراوحت من ٠,٦٩ وحتى ٠,٩٥، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٦٦ وحتى ٠,٩١، وأنَّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال الأساليب الرقابية بمجالها قد تراوحت من ٠,٥٩ وحتى ٠,٨٨، وبالأداة قد تراوحت من ٠,٥٤ وحتى ٠,٨٩. يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات الأدوات (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة الأولى، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول ٤.

جدول (٤): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بأداة شيوع ممارسات القيادة السامة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	الترجسية	الإشراف السيء	القيادة التسلطية	التضخم الذاتي	عدم التوقع (المزاجية)
الإشراف السيء	معامل الارتباط	٠,٧٠				
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠				
القيادة التسلطية	معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٩٣			
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠			
التضخم الذاتي	معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٨٩	٠,٩٢		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠		
عدم التوقع (المزاجية)	معامل الارتباط	٠,٧٠	٠,٨٦	٠,٨٥	٠,٨٢	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للأداة	معامل الارتباط	٠,٨٢	٠,٩٥	٠,٩٦	٠,٩٤	٠,٩٢
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٤) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة قد تراوحت من ٠,٨٢ وحتى ٠,٩٦، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٧٠ وحتى ٠,٩٣. وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

كما وتمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة الثانية، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بأداة درجة فعالية الرقابة الإدارية، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	المجال الإداري	المجال الفني	الأساليب الرقابية
المجال الفني	معامل الارتباط	٠,٨٢		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠		
الأساليب الرقابية	معامل الارتباط	٠,٧٧	٠,٨٩	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للأداة	معامل الارتباط	٠,٩٢	٠,٩٦	٠,٩٤
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٥) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة قد تراوحت من ٠,٩٢ وحتى ٠,٩٦، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٧٧ وحتى ٠,٨٩. وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

❖ ثبات أداتي الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاستقرار لأداتي الدراسة ومجالتهما؛ فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test and Re-Test) حيث تمَّ تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٥) مستجيبًا وإعادة تطبيقه بفارق زمني مدته أسبوعين، وتمَّ حساب معامل ارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين، كما تمَّ ثبات الاتساق الداخلي للأدتين ومجالتهما؛ حيث تمَّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول، وقد أظهرت النتائج أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة الأولى قد بلغت ٠,٩٥، ولمجالتها تراوحت من ٠,٩٦ وحتى ٠,٩٨، بينما بلغت قيمة ثبات إعادة ٠,٩٧، ولمجالتها تراوحت من ٠,٨٦ وحتى ٠,٩٩، في حين بلغت قيمة ثبات التجزئة النصفية للأداة ٠,٩٦، ولمجالتها تراوحت من ٠,٨٠ وحتى ٠,٩٢؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحياتها لأغراض هذه الدراسة، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): قيم معاملات الثبات لأداة درجة شيوع ممارسات القيادة السامة ومجالاتها

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	ثبات التجزئة النصفية
الزرجسية	٠,٩٨	٠,٩٢	٠,٨٠
الإشراف السيء	٠,٩٦	٠,٩٦	٠,٨٩
القيادة التسلطية	٠,٩٦	٠,٨٦	٠,٩٠
التضخم الذاتي	٠,٩٦	٠,٩٩	٠,٩١
عدم التوقع (المزاجية)	٠,٩٧	٠,٩٣	٠,٩٢
الكلّي للأداة	٠,٩٥	٠,٩٧	٠,٩٦

أما بالنسبة لقيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة الثانية فقد بلغت ٠,٩٣ ولمجالاتها تراوحت من ٠,٩٦ وحتى ٠,٩٧، بينما بلغت قيمة ثبات الإعادة ٠,٩٤ ولمجالاتها تراوحت من ٠,٨٧ وحتى ٠,٩٧، وفي حين بلغت قيمة ثبات التجزئة النصفية للأداة ٠,٩٤ ولمجالاتها تراوحت من ٠,٨٨ وحتى ٠,٩٢؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحياتها لأغراض هذه الدراسة، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): قيم معاملات الثبات لأداة درجة فعالية الرقابة الإدارية ومجالاتها

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	ثبات التجزئة النصفية
المجال الإداري	٠,٩٧	٠,٨٧	٠,٨٨
المجال الفني	٠,٩٦	٠,٩٧	٠,٩٢
الأساليب الإشرافية	٠,٩٦	٠,٩٣	٠,٨٨
الكلّي للأداة	٠,٩٣	٠,٩٤	٠,٩٤

❖ تصحيح أداتي الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالاتهما والفقرات التي تتبع لهما، استخدم الباحثان المقياس الثلاثي لتصحيح الأداتين للحكم على درجة شيوع ممارسات القيادة السامة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد، ودرجة فعالية الرقابة الإدارية؛ وذلك على النحو الآتي: كبيرة وتأخذ فئة المتوسطات (٣,٦٧-٥,٠٠)، متوسطة وتأخذ فئة المتوسطات (٢,٣٤-٣,٦٦)، قليلة وتأخذ فئة المتوسطات (١-٢,٣٣).

٦,٥ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تمّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة؛ تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي وتحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة شيوع ممارسات القيادة السامة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد.
- للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة؛ تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي وتحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد.
- للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة؛ تمّ حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس درجة شيوع ممارسات القيادة السامة لدى مديري المدارس الحكومية ومجالاته من جهة، ودرجة فعالية الرقابة الإدارية ومجالاته من جهة أخرى.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المديرون والمعلمون؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المديرون والمعلمون، مع ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في الجدول (٨).

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية

الرتبة	رقم المجال	الأداة ومجالاتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	النجسية	٣,٠٢	١,٠٩	متوسطة
٢	٥	عدم التوقع (المزاجية)	٢,٨١	١,٢٥	متوسطة
٣	٣	القيادة التسلطية	٢,٧٤	١,١٩	متوسطة
٤	٤	التضخم الذاتي	٢,٦٢	١,٢١	متوسطة
٥	٢	الإشراف السيء	٢,٤٢	١,١١	متوسطة
		الدرجة الكلية للأداة	٢,٧٢	١,٠٧	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) أنَّ درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المديرون والمعلمون جاءت ضمن درجة شيوع متوسطة، بوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٧). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: النجسية وهي الأكثر شيوعاً وقد جاءت في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (١,٠٩)، وضمن درجة شيوع متوسطة، تلاه عدم التوقع (المزاجية) في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,٢٥)، وضمن درجة شيوع متوسطة، ثم مجال القيادة التسلطية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (١,١٩)، وضمن درجة شيوع متوسطة، تلاه مجال التضخم الذاتي في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (٢,٦٢) وانحراف معياري (١,٢١)، وضمن درجة شيوع متوسطة، وأخيراً مجال الإشراف السيء في المرتبة الخامسة، بوسط حسابي (٢,٤٢) وانحراف معياري (١,١١)، وضمن درجة شيوع متوسطة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات درجة شيوع القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المديرون والمعلمون، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجالات درجة شيوع القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
النجسية					
١	١	يُظهر للآخرين أنه أكثر تميزاً	٣,٥٢	١,٢١	متوسطة
٢	٢	يُظهر للآخرين أنه يستحق أكثر مما هو حاصل عليه الآن	٣,٣٨	١,٢٠	متوسطة
٣	٤	يُبالغ في استعراض إنجازاته	٣,٠٥	١,٣٥	متوسطة
٤	٥	يتصرف بأسلوب فوق	٢,٦١	١,٣٧	متوسطة
٥	٣	يستغل الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية	٢,٥٦	١,٣٨	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٠٢	١,٠٩	متوسطة
عدم التوقع (المزاجية)					
١	٢٢	يؤثر مزاجه على مناخ العمل	٢,٩٤	١,٣٦	متوسطة
٢	٢٤	يجعل المرؤوسين محتارين في كيفية التعامل معه	٢,٧٩	١,٤١	متوسطة

٣	٢٥	يُؤثر على عواطف المرؤوسين أثناء الانفعال	٢,٧٩	١,٣١	متوسطة
٤	٢٣	يغضب لأسباب غير معروفة	٢,٧٣	١,٣٤	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	٢,٨١	١,٢٥	متوسطة
القيادة التسلطية					
١	١٣	يتحكم في كيفية إنجاز المرؤوسين لمهامهم	٢,٨٥	١,٣٠	متوسطة
٢	١٤	يتخذ جميع القرارات بشكل فردي مهما كانت درجة أهميتها وصعوبتها	٢,٨٢	١,٣٠	متوسطة
٣	١٧	يتجاهل الأفكار المتعارضة مع أفكاره	٢,٧٨	١,٣٤	متوسطة
٤	١٦	يستخدم أسلوب التهديد استناداً إلى موقعه الرسمي	٢,٦٧	١,٤٣	متوسطة
٥	١٥	لا يراعي التزامات الآخرين خارج العمل	٢,٥٨	١,٣٠	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	٢,٧٤	١,١٩	متوسطة
التضخم الذاتي					
١	١٨	يُنكر الأخطاء التي ارتكبت في إدارته أو من قبل فريقه	٢,٨٧	١,٢٩	متوسطة
٢	٢٠	يُغيّر سلوكه بشكل جذري عند حضور مشرفه	٢,٦٤	١,٣٩	متوسطة
٣	٢١	يُقَدِّم المساعدة فقط للأشخاص الذين يمكنهم مساعدته	٢,٥١	١,٢٩	متوسطة
٤	١٩	ينسب نجاحات الآخرين لنفسه	٢,٤٥	١,٣٥	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	٢,٦٢	١,٢١	متوسطة
الإشراف السيء					
١	١١	يعامل المرؤوسين بناء على تصنيفه لهم (أ) إما معه أو (ب) ضده	٢,٥٢	١,٣٣	متوسطة
٢	٩	يُحمّل المرؤوسين المسؤولية عن مهمات خارج الوصف الوظيفي	٢,٥٠	١,٢٤	متوسطة
٣	٨	يُذكَر المرؤوسين بأخطائهم الماضية بشكل مستمر	٢,٤٩	١,٣٤	متوسطة
٤	١٠	يغضب سريعاً بسبب كل ما يتعارض مع مصلحته الشخصية	٢,٤٩	١,٣٢	متوسطة
٥	١٢	يخبر المرؤوسين بأنهم غير أكفاء في العمل	٢,٣٧	١,٢٧	متوسطة
٦	٧	يُقلّل من شأن المرؤوسين أمام الآخرين	٢,٢٩	١,٢٤	قليلة
٧	٦	لا يلتزم بالأنظمة والقوانين والتعليمات	٢,٢٨	١,٢٤	قليلة
		الدرجة الكلية للمجال	٢,٤٢	١,١١	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد على فقرات جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة عدا فقرتين وهما (يُقلّل من شأن المرؤوسين أمام الآخرين؛ ولا يلتزم بالأنظمة والقوانين والتعليمات) فقد جاءتا بدرجة قليلة.

وتعدّ هذه النتائج سواء الخاصة بمجالات القيادة السامة أو فقراتها معقولة فالممارسات السامة موجودة، ولكنها ليست بدرجة مرتفعة أو حادة. وقد يعزى وجودها إلى الطبيعة الانسانية التي تتضمن الخير والشر، وإلى طبيعة الصراع التنظيمي والحرص على المصلحة الشخصية، بالإضافة إلى حب الذات، والأنانية، والرغبة لدى المديرين في إظهار قدراتهم ومهاراتهم، والرغبة الشديدة لديهم في تعزيز شخصيتهم ومركزهم، بالإضافة إلى حب السيطرة والتحكم وامتلاك القوة، وعدم الثقة بالعاملين، والشك الدائم بأمانتهم في العمل. ووجود هذه الممارسات بدرجة متوسطة يعني أنها قابلة للارتفاع أو الانخفاض تبعاً لبعض العوامل. وحسب باديل وآخرون (Padilla et al., 2007) فالممارسات السامة تزدهر في بيئة حاضنة تتكون من الثقافة التنظيمية وقبول المرؤوسين بتلك الممارسات. وقد يأتي التدريب وإرساء منظومة الأخلاق والقيم الوجدانية والحرص على تطبيق مدونات السلوك الأخلاقي في مقدمة الإجراءات التي تحول دون تنامي الممارسات السامة واستفحالها، وربط ذلك كله بالنظام القيمي الديني القائم على المحبة والأخوة والانسانية. وهنا أيضاً يأتي دور الرقابة فمن شأن تفعيل الأدوات الرقابية التقليل من الممارسات السامة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (القضاة والصرايرة، ٢٠١٩) حيث أظهرت النتائج أن مستوى السلوكيات غير المرغوب فيها التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، واختلفت مع دراسة (الدوسري والرشيدي، ٢٠٢١) حيث أظهرت النتائج أن درجة

ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة جاءت بتقدير منخفض، كما أنها اختلفت مع دراسة (الجميلي، ٢٠٢١)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود القيادة السامة بأبعادها الثلاثة بدرجة كبيرة، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هيربست وموخولا (Herbst & Mukhola, 2018) حيث أظهرت النتائج أن غالبية المشاركات واجهن بدرجة كبيرة أو كبيرة جداً (٣٠) نوعاً من السلوك الذي يندرج تحت السلوك السام مثل إساءة استخدام السلطة، والنجسية، والسلطوية، والغرور، وتحقيق المصلحة الشخصية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاوس وستيل (Klaus & Steele, 2020) حيث أظهرت النتائج أن الممارسات التدميرية جاءت بدرجة منخفضة. وقد عزي الباحثان ذلك إلى أن طبيعة الدراسة كانت استطلاعية، وأن الطريقة التي تم فيها اختيار العينة كانت متيسرة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، موقع المدرسة، المرحلة التعليمية)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وفقًا لمتغيرات (المسمى الوظيفي، موقع المدرسة، المرحلة التعليمية)، كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد ومجالاته وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات / فئات المتغير	الإحصائي	المجالات				الكلية للأداة
			النجسية	الإشراف السيء	القيادة السلطوية	التضخم الذاتي	عدم التوقع (المزاجية)
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	الوسط الحسابي	٢,٩٩	٢,٣٠	٢,٦١	٢,٤٩	٢,٦٤
		الانحراف المعياري	١,٠٨	١,١٠	١,١٧	١,٢١	١,٢٧
	معلم	الوسط الحسابي	٣,٠٤	٢,٥٠	٢,٨٣	٢,٧٠	٢,٩٢
		الانحراف المعياري	١,١٠	١,١٢	١,٢٠	١,٢٠	١,٢٢
موقع المدرسة	مدينة	الوسط الحسابي	٣,١٨	٢,٥٩	٢,٨٦	٢,٧٣	٣,٠٠
		الانحراف المعياري	١,١٠	١,١٥	١,٢٢	١,٢٦	١,٢٨
	قرية	الوسط الحسابي	٢,٩٢	٢,٣١	٢,٦٦	٢,٥٥	٢,٦٩
		الانحراف المعياري	١,٠٨	١,٠٨	١,١٧	١,١٧	١,٢٢
المرحلة التعليمية	أساسي	الوسط الحسابي	٣,٠٨	٢,٤٧	٢,٧٨	٢,٦٢	٢,٨٧
		الانحراف المعياري	١,١٤	١,١٤	١,٢٣	١,٢٣	١,٢٩
	ثانوي	الوسط الحسابي	٢,٩٥	٢,٣٦	٢,٦٩	٢,٦٢	٢,٧٤
		الانحراف المعياري	١,٠٣	١,٠٧	١,١٤	١,١٨	١,١٩

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لأداة درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف

مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمجالات التابعة له وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، موقع المدرسة، المرحلة التعليمية)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	٤,٦٧٠	١	٤,٦٧٠	٤,١١٨	٠,٠٤٣
موقع المدرسة	٨,١٨٨	١	٨,١٨٨	٧,٢٢٠	٠,٠٠٧
المرحلة التعليمية	٠,٥٩٩	١	٠,٥٩٩	٠,٥٢٨	٠,٤٦٨
الخطأ	٧٠٤,٢٩٦	٦٢١	١,١٣٤		
الكل	٧١٧,٧٥٣	٦٢٤			

يتضح من النتائج في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المعلمين، ولمتغير موقع المدرسة، لصالح المدينة. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وقد يعزى مجيء الفروق لصالح المعلمين إلى أنه من الطبيعي أن يظهر المدبرون أن الممارسات السامة أقل انتشاراً حرصاً منهم على إظهار صورة مشرقة لمدرستهم، وأن تصرفاتهم معقولة كون منصبهم يتطلب منهم القيام بممارسات قد يفسرها المعلمون على أنها ممارسات سامة. أما المعلمون فيرون الأمور بشكل مختلف فهم المتضررون من ممارسات القيادة السامة.

أما مجيء الفروق بين المستجيبين بخصوص موقع المدرسة لصالح مدارس المدن فقد تعزى إلى كثرة المسؤوليات والضغوطات التي تقع على عاتق مديري المدارس في المدن نظراً لكثرة أعداد الطلبة والعاملين في المدارس التي تقع داخل المدن مما قد يؤثر على طبيعة علاقتهم وتعاملهم مع الآخرين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف النسيج الاجتماعي في المدن الذي هو على العكس تماماً من القرى التي تتكون من نسيج اجتماعي واحد يحكمه عادات وتقاليد واحدة، ويسوده روابط اجتماعية أقوى.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدوسري والرشيدي (٢٠٢١) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة وويستمان وواسونغا (Woestman & Wasonga, 2015) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث الذي نصَّ على: "ما درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المدبرون والمعلمون؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المدبرون والمعلمون ومجالاتها، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في الجدول (١٢).

جدول (١٢): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	الأداة ومجالاتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	المجال الإداري	٣,٩٨	٠,٨٦	كبيرة
٢	٢	المجال الفني	٣,٧٢	٠,٩٢	كبيرة
٣	٣	الأساليب الرقابية	٣,٦٠	٠,٨١	متوسطة
		الدرجة الكلية للأداة	٣,٧٧	٠,٨٠	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٢) أنَّ درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد كما يراها المديرون والمعلمون جاءت كبيرة، بوسط حسابي (٣,٧٧) وبانحراف معياري (٠,٨٠). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: المجال الإداري في المرتبة الأولى، وبوسط حسابي (٣,٩٨)، وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وضمن درجة فعالية كبيرة، تلاه المجال الفني في المرتبة الثانية، وبوسط حسابي (٣,٧٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٢)، وضمن درجة فعالية كبيرة، وأخيراً مجال الأساليب الرقابية في المرتبة الثالثة، وبوسط حسابي (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٨١)، وضمن درجة فعالية متوسطة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مجالات درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وجدول (١٣) يبين ذلك.

جدول (١٣): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مجالات درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المجال الإداري					
١	٢	يحرص على التزام الجميع بالدوام الرسمي	٤,٢٦	١,٠١	كبيرة
٢	١	يراقب دوام الجميع في المدرسة	٤,١٢	٠,٩٨	كبيرة
٣	٥	يُتابع السجلات والتشكيلات الخاصة بالطلبة والمعلمين والعاملين	٤,٠٠	٠,٩٩	كبيرة
٤	٦	يُعِد التقارير الإدارية بانتظام ويرفعها لمديرية التربية	٣,٩٧	١,٠٤	كبيرة
٥	٤	يعقد اجتماعات دورية وطارئة مع العاملين	٣,٨١	١,٠٦	كبيرة
٦	٣	يُتابع القضايا الإدارية المتعلقة بالموظفين (مثل رواتب، إجازات، ترقية وشكاوى) لدى الجهات المختصة	٣,٧٢	١,١١	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٩٨	٠,٨٦	كبيرة
المجال الفني					
١	٧	يُتابع تنفيذ خطط الدروس اليومية والفصلية	٣,٩٧	١,٠٣	كبيرة
٢	٩	يُتابع سير الحصص الصفية	٣,٩٣	١,٠٦	كبيرة
٣	١٤	يُتابع أداء المعلمين بالتنسيق مع المشرفين	٣,٧٨	١,٠١	كبيرة
٤	١٣	يُتابع عمل فريق الخدمات المساندة مثل المرشد الطلابي وأخصائي مصادر التعلم وفني المختبرات المدرسية	٣,٧٣	١,٠٨	كبيرة
٥	٨	يُنظَّم برنامجاً للزيارات الصفية للمعلمين داخل الصفوف	٣,٧١	١,١٣	كبيرة
٦	١٥	يُعزَّز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والطلبة	٣,٦٧	١,١٧	كبيرة
٧	١١	يُحدِّد الاحتياجات المهنية للمعلمين بهدف توفير الفرص التدريبية	٣,٥٨	١,١١	متوسطة
٨	١٠	يدرس مدى ملاءمة الاختبارات للمناهج وقدرات الطلبة	٣,٥٥	١,٢٠	متوسطة
٩	١٢	يُتابع الخطط العلاجية للطلبة ذوي التحصيل المتدني وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية	٣,٥٤	١,١٢	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٧٢	٠,٩٢	كبيرة
مجال الأساليب الرقابية					
١	١٧	يُتبع أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء المعلمين	٣,٨٩	٠,٩٨	كبيرة
٢	١٦	يعتمد على معلومات موثوقة ويهتم بالدقة في إعداد التقارير	٣,٨٧	٠,٩٧	كبيرة
٢	١٩	يُتابع الشكاوى المتعلقة بأداء المعلمين	٣,٨٧	٠,٩٢	كبيرة
٤	٢٠	يستخدم أسلوب الإشراف الدوري المنتظم	٣,٦٩	١,٠١	كبيرة

٥	١٨	يستخدم الخطط بوصفها أداة رقابية في المدرسة	٣,٦٥	١,٠١	متوسطة
٦	٢٢	يُحدّد معايير رقابية لمتابعة أداء المعلمين	٣,٦٠	٠,٩٩	متوسطة
٧	٢١	يُوظّف الأدوات التقنية الحديثة في متابعة أداء المعلمين	٣,٥٥	١,٠٧	متوسطة
٨	٢٣	يستخدم التحليل المالي بوصفها أداة من أدوات الرقابة	٣,١٥	١,٠٩	متوسطة
٩	٢٤	يعتمد الأساليب الكمية والبحوث العملية كأداة للرقابة	٣,١٢	١,٠٧	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	٣,٦٠	٠,٨١	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٣) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد على جميع فقرات المجال الإداري جاءت بدرجة كبيرة. أما فقرات المجال الفني فقد جاءت ست فقرات بدرجة فعالية كبيرة بينما جاءت ثلاث فقرات وهي (يُحدّد الاحتياجات المهنية للمعلمين بهدف توفير الفرص التدريبية؛ يدرس مدى ملاءمة الاختبارات للمناهج وقدرات الطلبة؛ يُتابع الخطط العلاجية للطلبة ذوي التحصيل المتدني وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية) بدرجة فعالية متوسطة. في المقابل جاءت أربع فقرات من مجال الأساليب الرقابية بدرجة كبيرة فيما جاءت خمس فقرات بدرجة متوسطة وهي (يستخدم الخطط بوصفها أداة رقابية في المدرسة؛ يُحدّد معايير رقابية لمتابعة أداء المعلمين؛ يُوظّف الأدوات التقنية الحديثة في متابعة أداء المعلمين؛ يستخدم التحليل المالي بوصفها أداة من أدوات الرقابة؛ يعتمد الأساليب الكمية والبحوث العملية كأداة للرقابة).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين وتطوير المدرسة، كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى التزام المديرين بجوهر عملهم الإداري، وسعيهم الدائم لتحقيق الأهداف، والتأكد من سير العمل كما هو مخطط له من قبل الإدارة، بالإضافة إلى وجود العديد من الممارسات الإدارية المفروضة من قبل وزارة التربية والتعليم على المديرين، في حين تعزى نتيجة الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة إلى عدم الخبرة الكافية لدى مديري المدارس في استخدام الأدوات التقنية الحديثة والأساليب العلمية في تقييم أداء العاملين، وقد تعزى إلى عدم الوعي بكافة المعايير الكمية، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المعولي والقضاة، ٢٠١٦) حيث أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صويص، ٢٠٢٠) حيث أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة الإدارية كان مرتفعاً، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة (حراشة وحماد، ٢٠٢١) حيث أظهرت النتائج أن مستوى الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، في حين أنها اختلفت مع دراسة (صالح ومقابلة، ٢٠١٧) حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة للرقابة الإدارية كانت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (مقابلة وبني عبدالله، ٢٠٢٠) حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما واختلفت مع دراسة (الزعيبي، ٢٠١١) حيث أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدور وحدات الرقابة الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس جاءت ما بين ضعيف إلى متوسط.

رابعاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغيرات (المرحلة، موقع المدرسة، المسمى الوظيفي)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، موقع المدرسة، المرحلة التعليمية)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٤).

جدول (١٤): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد ومجالاتها وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الإحصائي	المجالات			الكلّي للأداة
			المجال الإداري	المجال الفني	الأساليب الرقابية	
المسمى الوظيفي	مدير	الوسط الحسابي	٤,٠٩	٣,٨٤	٣,٧٢	٣,٨٨
		الانحراف المعياري	٠,٨١	٠,٩٠	٠,٨١	٠,٧٩
	معلم	الوسط الحسابي	٣,٩١	٣,٦٤	٣,٥٢	٣,٦٩
		الانحراف المعياري	٠,٨٨	٠,٩٣	٠,٨٠	٠,٨٠
موقع المدرسة	مدينة	الوسط الحسابي	٣,٩٣	٣,٦٢	٣,٥٤	٣,٧٠

الانحراف المعياري	٠,٩٢	٠,٩٧	٠,٨٥	٠,٨٥
الوسط الحسابي	٤,٠١	٣,٧٨	٣,٦٣	٣,٨١
الانحراف المعياري	٠,٨٢	٠,٨٨	٠,٧٩	٠,٧٦
الوسط الحسابي	٣,٩٦	٣,٧٢	٣,٥٧	٣,٧٥
الانحراف المعياري	٠,٩٠	٠,٩٥	٠,٨٣	٠,٨٢
الوسط الحسابي	٤,٠٠	٣,٧٢	٣,٦٣	٣,٧٩
الانحراف المعياري	٠,٨١	٠,٨٨	٠,٧٩	٠,٧٧

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد والمجالات التابعة لها ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، موقع المدرسة، المرحلة التعليمية)، كما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	٥,٣٦٠	١	٥,٣٦٠	٨,٤٩٧	٠,٠٠
موقع المدرسة	١,٥٥٣	١	١,٥٥٣	٢,٤٦٢	٠,١٢
المرحلة التعليمية	٠,٠٢٦	١	٠,٠٢٦	٠,٠٤١	٠,٨٤
الخطأ	٣٩١,٧٨١	٦٢١	٠,٦٣١		
الكل	٣٩٨,٧٢٠	٦٢٤			

يتضح من النتائج في الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < ٠,٠٥$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < ٠,٠٥$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فعالية الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغيري (موقع المدرسة، والمرحلة التعليمية).

وقد تعزى هذه النتيجة لاختلاف منظور كل من المديرين والمعلمين، فكل من الفئتين يرى الأمر من زاويته، وربما لعدم وجود اطلاع كاف لدى المعلمين على الأساليب والمعايير الرقابية التي يتبعها المديرون في تقييم الأداء.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكوفحي (٢٠٠٥) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية وذلك لصالح ذوي المركز الوظيفي، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزعبي (٢٠١١) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان الجامعة، كما واختلفت مع نتائج دراسة (أبو شريفة وآخرون، ٢٠١٩) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المنطقة وجاءت الفروق لصالح المدينة.

خامساً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس الذي نصّ على: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < ٠,٠٥$) بين درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد ودرجة فعالية الرقابة الإدارية؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد ومجالاتها ودرجة فعالية الرقابة ومجالاتها، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٦).

جدول (١٦): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد ومجالاتها ودرجة فعالية الرقابة ومجالاتها

العلاقة	الإحصائي	الترجسية	الإشراف السيء	القيادة السلطوية	التضخم الذاتي	عدم التوقع (المزاجية)	الكلّي للأداة
المجال	معامل الارتباط	٠,٢٧	٠,٣١	٠,٢٧	٠,٣٦	٠,٣٠	٠,٣٣
الإداري	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
المجال الفني	معامل الارتباط	٠,٣٦	٠,٣٨	٠,٣٩	٠,٤٥	٠,٤٢	٠,٤٤

٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية	
-٠,٤١	-٠,٤١	-٠,٤١	-٠,٣٩	-٠,٣٥	-٠,٣٣	معامل الارتباط	الأساليب
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية	الرقابية
-٠,٤٣	-٠,٤١	-٠,٤٤	-٠,٣٨	-٠,٣٧	-٠,٣٥	معامل الارتباط	الكلّي
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الدلالة الإحصائية	للمقياس

تشير النتائج في الجدول (١٦) إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة دالة إحصائيًا بين درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد ومجالاتها ودرجة فعالية الرقابة الإدارية ومجالاتها، ويعزى ذلك إلى محدودية قدرة الأساليب الرقابية التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية في محافظة إربد، ومنها الأدوات التقنية الحديثة، والأساليب الكمية والبحوث العلمية، وتحديد المعايير الرقابية لمتابعة أداء المعلمين، وهذا يؤكد ضرورة أن تتضافر الأساليب الرقابية مع التدريب على الاتجاهات الإيجابية، وإرساء منظومة القيم الأخلاقية والوجدانية، وتفعيل مدونة السلوك الأخلاقي، وتجريم أنواع الممارسات السامة، من أجل إيجاد بيئة مدرسية آمنة نفسيًا واجتماعيًا، ومنجزة في نفس الوقت. وهو ما أكدته دراسة باديلًا وآخرون (Padilla et al, 2007) أن القيادة السامة لا تزدهر إلا في بيئة حاضنة لها تتمثل في المثلث السام المكون من ثقافة تنظيمية سامة ومروّسين خائعين أو متملقين ورؤساء سامون. لذلك بالإضافة للرقابة الإدارية هناك حاجة لثقافة تنظيمية ترفض مظاهر السلوك السام والقيادة السامة.

٨. التوصيات

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات القيادة السامة جاءت بدرجة شيوع متوسطة. أي أنها قابلة للارتفاع أو الانحسار. ومن أجل تقليص هذه الممارسات إلى أدنى درجة ممكنة يوصي الباحثان بما يلي:

١. تسليط الضوء على الممارسات السامة والالتزام بمحاربتها في مهدها والحيولة دون مراكمتها
 ٢. تدريب المديرين والمعلمين على رصد الممارسات السامة وتجريمها
 ٣. تضمين الممارسات السامة في مدونة السلوك الأخلاقي بحيث يلتزم العاملون بتجنبها.
 ٤. إشاعة ونشر الثقافة البديلة القائمة على المحبة والاحترام
 ٥. نشر أخلاقيات الرعاية والعناية
 ٦. حماية من يتعرضون للممارسات السامة لأي سبب كان
 ٧. وضع معايير واضحة ومحددة وموضوعية لاختيار مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد، وإجراء فحص قبل اختيارهم بحيث يشمل التقييمات النفسية.
- وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه فيما جاء مجال الرقابة الإدارية بدرجة مرتفعة جاء عدد من فقرات المجال الفني بدرجة متوسطة كما جاء مجال الأساليب الرقابية وعدد من فقراته بدرجة متوسطة. وفي ضوء ذلك يوصي الباحثان:
١. تدريب المديرين على الأساليب الرقابية وعلى الرقابة في المجال الفني بشكل خاص، وتعزيز كفاياتهم في مجال الرقابة الإدارية من خلال الورش التدريبية والمؤتمرات والنشرات
- وأظهرت النتائج وجود فروق دالة بين المعلمين والمديرين سواء فيما يتعلق بالممارسات السامة أو الرقابة الإدارية. ولهذا يوصي الباحثان:
١. توعية المعلمين والمديرين سواء بالممارسات السامة أو الرقابة الإدارية حتى تتم رؤية الموضوع بشكل متقارب وتضييق الفجوة بين المنظورين
- كما أظهرت النتائج وجود مستويات متباينة من الاتفاق والاختلاف بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة. لذلك يوصي الباحثان:
١. إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة السامة والرقابة الإدارية في الأردن وعلاقتها بمتغيرات أخرى، ومقارنتها ببلدان أخرى.

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- أبو شريفة وآخرون. (٢٠١٩). واقع دور وحدات الرقابة الإدارية في المدارس الابتدائية بمنطقة النقب وعلاقته بأداء المعلمين فيها من وجهة نظرهم: الحلول المقترحة [رسالة دكتوراة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بن نايف، محسن. (٢٠١٩). بيئة العمل السامة. تم استرجاعه من الموقع: <http://yumbu.com/ar/document/view/63385484/->
- الجميل، مها. (٢٠٢١). انعكاس ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣١، ٣٨٥-٤١٨.
- حراشة، علاء، وحمام، إيمان. (٢٠٢١). الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بالتراجع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل جائحة كورونا. رماح للبحوث والدراسات، (٥٧)، ١٢٩-١٦٨.
- حمود، خضير، واللوزي، موسى. (٢٠١٧). مبادئ إدارة الأعمال (ط ١). عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- خليل، موسى. (٢٠٠٥). الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسات (ط ١). لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الدوسري، شارع، والرشيدي، أنوار. (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٦)، ١-١٨.
- ديري، زاهد. (٢٠١١). الرقابة الإدارية (ط ١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الرشيدي، مساعد، والخريشا، ملوح. (٢٠١٠). درجة ممارسة الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- رضوان، طارق. (٢٠١٩). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (٧)، ٥٩٣-٥٥٨.
- الزعيبي، ميسون. (٢٠١١). دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. دراسات، ٣٨ (١)، ٢١٦-٢٣٤.
- زيتوني، عائشة. (٢٠١٨). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٤ (٥٣)، ٣١٠-٣٢٨.
- الشرمان وآخرون. (٢٠٢٠). درجة تقبل معلمي المدارس الحكومية ومديريها لنظام الرقابة على الدوام المدرسي باستخدام تقنية بصمة الإصبع من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (٦)، ٩١٢-٩٢٤.
- صالح، عريب، ومقابلة، عاطف. (٢٠١٧). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة والعامة للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات، ٤٤ (٤)، ٢٢٣-٢٤٠.
- صويص، محمد. (٢٠٢٠). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٤)، ٢٣-٤٢.
- عباس، علي. (٢٠١٦). أساسيات علم الإدارة (ط ١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عشري، تامر. (٢٠٢١). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (١)٢، ١٦٣-٢٠٢.

عليان، ربحي. (٢٠١٠). *العمليات الإدارية* (ط١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

غباش، فاضل، والخزاعي، صدام. (٢٠١٦). التمايز السلوكي لدى القادة ودوره في التماثل التنظيمي للحد من سلوك العمل المنحرف: دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية في الجامعة. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٧ (١)، ١٠٧-١٢٠.

القضاة، محمد، والصرايرة، خالد. (٢٠١٩). دراسة حول السلوكيات غير المرغوب فيها التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. *دراسات العلوم التربوية*، ٦٧ (٢)، ١٤٣-١٥٨.

الكوفحي، محمود. (٢٠٠٥). *الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن* [رسالة دكتوراه منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الكيلاني، عبد الله، والشريفين، نضال. (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المعولي، إيمان، والقضاة، محمد أمين. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان. *المجلة التربوية الأردنية*، ١ (١)، ٦٤-٨٩.

مقابلة، عاطف، وبني عبد الله، محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة عمان العربية للبحث*، ٤ (١)، ٢٣٢-٣٤٦.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٨). *استراتيجية التربية ٢٠١٨-٢٠٢٢*. عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (٢٠٢٠). *التقرير الإحصائي للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠*. تم استرجاعه من الموقع: http://moe.gov.jo/sites/default/files/ltqryr_lhsyy_llm_ldrsy_2018-2019.pdf

References

- Bell, R. M. (2017). *The dysfunction junction: The impact of toxic leadership on follower effectiveness*. Regent University.
- Blase, J., & Blase, J. (2002). The micropolitics of instructional supervision: A call for research. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 6-44.
- Blase, J., & Blase, J. (2003). *Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers*. Corwin Press.
- Blase, J., & Blase, J. (2006). Teachers' perspectives on principal mistreatment. *Teacher Education Quarterly*, 123-144.
- Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Green, J. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475-477. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276>
- Hashem, R. (2018). *Interrogating the paradox: Distributed leadership and 'Sheikhocracy' in Jordanian schools' leadership* [Doctoral dissertation]. Deakin University, Australia.

- Hashem, R. (2020). Al Faza'a leadership: An implicit cultural barrier to distributed leadership in Jordanian public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/1741143220932580>
- Herbst, T. H., Mukhola, M. S., Delener, N., Schweikert, C., & Schweikert, C. (2018). Female leader's experience of toxic leadership in higher education institutions in South Africa. In N. Delener & C. Scheikert (Eds.), *Global business and technology association: 20th international conference, GBATA proceedings, Bangkok, Thailand, 3-7, 2018* (pp. 183-193).
- Hodges, R. M. (2015). Transformation of sympathies: Gendered mediation of Jordanian education reform for a knowledge economy [Doctoral dissertation]. Washington University in St. Louis.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years. *Purushartha*, 1X(1), 106-121.
- Klaus, K., & Steele, S. (2020). An exploratory and descriptive study of destructive leadership in U.S. higher education. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1795272>
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Pelletier, K. L., Kottke, J. L., & Sirotnik, B. W. (2019). The toxic triangle: A case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university. *Leadership*, 15(4), 405-432.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment [Doctoral dissertation]. University of Maryland, College Park.
- Shirazi, R. (2010). Building a knowledge economy: The case of Jordan. *World Studies in Education*, 11(1), 55-70.
- Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'Mahony, L., & Mannix-McNamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societies*, 11(54), 21. <https://doi.org/10.3390/soc11020054>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum Books.
- Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163. <https://doi.org/10.1177/0192636515581922>