



The impact of modern leadership styles on institutional performance in educational institutions A field study on Jazan University employees

Rabab Ibrahim Muhammad Melahwi^{(1)*}

*Master's researcher at Jazan University

Yahya Muhammad Ali Homdi^{(2)*}

* Master's degree at King Khalid University.

تأثير أساليب القيادة الحديثة على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على موظفي جامعة جازان.

أ. رباب إبراهيم محمد ملهوي^{(١)*}

* باحثة ماجستير - جامعة جازان

أ. يحيى محمد علي حمدي^{(٢)*}

*ماجستير - جامعة الملك خالد.

Email: rbab.ebrahim7890@gmail.com

KEY WORDS:

leadership style, institutional performance.

الكلمات المفتاحية:

النمط القيادي، الأداء المؤسسي

ABSTRACT:

مستخلص البحث:

The current study aimed to investigate the impact of modern leadership methods on institutional performance in educational institutions, a field study on employees of Jazan University, and to reveal the level of institutional performance there, and the extent of its relationship to some personal variables (gender, experience, age). This is done by following the descriptive analytical approach. The research was applied to a sample of 80 male and female employees and relied on their responses on two scales: the Hersey and Blanchard leadership styles scale, and the institutional performance scale. After statistically processing responses using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, the researcher concluded that the participating leadership style is the dominant and most practiced style in the administration of Jazan University, followed by the reporting style. In last place is the marketing style. The research results also concluded that the level of institutional performance is an average level, and that there are no statistically significant differences in their level of performance attributable to the variable of gender and professional experience, and the presence of statistically significant differences in the level of performance attributable to the age variable in favor of the group. Employees are more than (50) years old. Finally, the current study found that there is a correlation between each of the leadership styles (participatory style, reporting style, delegated style, marketer style), and the level of institutional performance from the employees' point of view.

هدفت الدراسة الحالية إلى تأثير أساليب القيادة الحديثة على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على موظفي جامعة جازان، والكشف عن مستوى الأداء المؤسسي فيها، وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، الخبرة، العمر). وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي. وقد طبق البحث على عينة تبلغ (٨٠) موظفاً وموظفة والاعتماد على استجاباتهم على مقياسين وهما: مقياس الأنماط القيادية لهيرسي وبلانشارد، ومقياس الأداء المؤسسي. وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصل الباحث إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد والأكثر ممارسة في إدارة جامعة جازان، يليه نمط الإبلاغ، وفي المرتبة الأخيرة النمط المسوق، كما توصلت نتائج البحث أيضاً إلى أن مستوى الأداء المؤسسي هو مستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أدائهم يعزى لمتغير الجنس، الخبرة المهنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء يعزى إلى متغير العمر لصالح فئة الموظفين أكثر من (٥٠) سنة. وأخيراً توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية (النمط المشارك، نمط الإبلاغ، النمط المفوض، النمط المسوق)، ومستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين.

مقدمة:

المؤوسين الابداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمؤوسهم من خلال تشجيعهم في حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، إن إشعار الفرد من قبل الإدارة بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص له في النمو والطموح وبناء علاقات أساسها الاحترام والتقدير. كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والابداع. واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث: تتمثل المشكلة الرئيسية التي يهدف هذا البحث إلى تناولها في أهمية تحديد العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية ممثلة بجامعة جازان.

فبينما تشهد المؤسسات التعليمية تنوعاً كبيراً في أساليب القيادة المتبعة، إلا أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت بشكل عميق تأثير هذه الأساليب على مختلف جوانب الأداء المؤسسي.

أسئلة البحث:

- ما هي أبرز أساليب القيادة الحديثة المتبعة في إدارة جامعة جازان من وجهة نظر الموظفين؟

- ما مستوى الأداء المؤسسي للجامعة من وجهة نظر الموظفين؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي لموظفي الجامعة يعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو الجامعة ومستوى الأداء المؤسسي للموظفين من وجهة نظرهم؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

١. الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري جامعة جازان من وجهة نظر الموظفين.

٢. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لموظفي جامعة جازان من وجهة نظرهم.

٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)

٤. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو جامعة جازان ومستوى الأداء المؤسسي للموظفين من وجهة نظرهم.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- تعد دراسة الأنماط القيادية والتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو الجامعات أمراً ضرورياً من أجل أن تحقق المؤسسات التعليمية أهدافها بكفاية وفاعلية.

تعد القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم.

فالقادة جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع الجوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته.

تشهد المؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي تحولات متسارعة تتطلب قيادة مبتكرة وفعالة. إن اختيار أسلوب القيادة المناسب يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتعتبر القيادة عاملاً حاسماً في نجاح أي مؤسسة، ولا سيما المؤسسات التعليمية التي تشكل العمود الفقري للمجتمعات. فالقيادة الفعالة تساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز الابتكار والإبداع لدى الطلاب والموظفين. ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في عصرنا الحالي، أصبح من الضروري تطوير أساليب قيادة حديثة تتناسب مع متطلبات العصر ومتغيراته.

كما يعد المورد البشري العامل الحاسم في أي نجاح تحققه الجامعة مهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا، إن مهمة المحافظة على المورد البشري الملتمزم وتطوير قابلياته تحدي يواجهه القيادة التربوية بشكل مستمر، كما أن غرس روح المبادرة والابداع في نفوس الطلاب والمدرسين واجب على القيادة الادارية ينبغي تشجيعه وصولاً إلى الأهداف العليا.

إن ما يحدث الفرق في مجال فعالية المنظمات هو قياداتها، من هنا تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، وبعد النمط الإداري أحد أهم العوامل التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية داخل منظمات العمل المختلفة، وتكمن أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية من خلال توجيه السلوك الإداري لمديري الإدارات التعليمية، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات (السعود، ٢٠١٣، ٢٤٩).

مشكلة البحث:

يعد النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها المدراء في تعاملهم مع الموظفين والعاملين والطلاب ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لكل منهم، وقد أجمع الكثير من الباحثين في مجال الابداع الاداري على أن قدرات

تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الاهداف المطلوبة , ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير , إذ أن هناك كثيراً من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية , مما يحد من قدراتهم على تحقيق الاهداف المنوطة بهم (القريوتي , ٢٠٠٩ : ٢١٢).

أبرز أساليب القيادة الحديثة:

- القيادة التحويلية
- القيادة الخدمية
- القيادة المرنة
- القيادة المستندة إلى القيم

الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو مقياس لمدى نجاح مؤسسة ما في تحقيق أهدافها وتحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة فيها. يشمل ذلك قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، والاستجابة لتغيرات السوق، وتحقيق نمو مستدام.

وهناك تعريفات مختلفة للأداء المؤسسي فالأداء المؤسسي هو مصطلح واسع يشير إلى مدى نجاح مؤسسة ما في تحقيق أهدافها، وتحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة فيها. يمكن تلخيص هذا المفهوم بأنه الإجابة على السؤال: هل تقوم المؤسسة بما هو مطلوب منها بشكل جيد؟

تتنوع تعريفات الأداء المؤسسي حسب المنظور والمقاربة المتبعة، وفيما يلي بعض التعريفات الشائعة:

- "الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وتحقيق قيمة مضافة للمساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع." (هذا التعريف هو تركيب عام يجمع بين عناصر أساسية متفق عليها في معظم التعريفات).

تعريف يركز على الأهداف: "الأداء المؤسسي هو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، سواء كانت مالية أو غير مالية." (هذا التعريف يشدد على أهمية الربط بين الأداء والأهداف الاستراتيجية).

تعريف يركز على أصحاب المصلحة: "الأداء المؤسسي هو مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك المساهمين، والموظفين، والعملاء، والمجتمع."

- تعريف يركز على العمليات: "الأداء المؤسسي هو كفاءة وفعالية العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها."

تعريف النمط القيادي:

لقد تعددت واختلقت الآراء حول مفهوم "النمط القيادي"، فيعرفه (زيارة) "بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه

- تعتبر دراسة الأداء المؤسسي من أهم الموضوعات في مجال الإدارة لما لها من زيادة الفاعلية للمؤسسات التعليمية. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إيجابتها عن أسئلتها، إذ إنها ستبين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو الجامعة، وكذلك مستوى الأداء المؤسسي للموظفين، والعلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات.

- كما تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: النمط القيادي ومستوى الأداء المؤسسي.

الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية البحث الحالي من الناحية التطبيقية فيما يلي:

١. إمكانية وضع نتائجه موضع التطبيق داخل المؤسسات التعليمية، لتعديل ممارسات وأنماط السلوك الإداري لقيادات الجامعات بما يعزز علاقتهم الوظيفية بالموظفين، ويوفر سبل نجاح العملية الإدارية والتعليمية.

٢. كما يؤمل من نتائج هذا البحث أن يسهم في الكشف عن مستوى الأداء التنظيمي لدى موظفي جامعة جازان، وما لهذا المتغير السلوكي من آثار إيجابية تعود بالنفع على الجامعة.

٣. توجيه أ نظار الباحثين إلى إعداد المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية لإدارات الجامعات المختلفة، والأداء المؤسسي للموظفين.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٤م

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة تأثير أساليب القيادة الحديثة على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على موظفي جامعة جازان.

الإطار النظري

مفهوم القيادة: تعريف القيادة وأنواعها المختلفة.

مفهوم القيادة:

توجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد البعض على أن القيادة تعني القدرة على التأثير في الاعضاء والجماعة أو القدرة على التأثير وتحفيز الافراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الاهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، فقد عرفها (مجمي، ٢٠٠٣: ٢٠). وعرفها (الدعيلج) بأنها: "التأثير والتأثر بين الأشخاص، بحيث تنجز عن طريقها الأهداف المنشودة، ويتم تحقيقها عن طريق الاتصال فيمكن للقائد أن يستوقف أحد موظفيه أو يحفزهم، إن الاتصال هو أهم جانب في هذا الفن" (الدعيلج، ٢٠٠٩، ٧٧)، أما القريوتي فيعد القيادة الإدارية المحرك الأساس لفاعلية أي تنظيم وذلك لان القائد يستطيع

المرووسين للتعامل مع موقف معين، وبالمواءمة مع السلوك القيادي المهتم بالمهمة، والسلوك القيادي المهتم بالعلاقات تنشأ الأنماط القيادية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" (٣٢) كما يلي:

النمط الأمر (Telling):

ويتميز أسلوب القائد هنا بالعناية بالمهمة، وانخفاض العناية بالعلاقات، ويكون نضج المرؤوسين هنا في أدنى المستويات أي غير راغبين، وغير قادرين على تنفيذ المهمة، إذ نجد القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات والتوجيهات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية إلا قليلاً.

النمط المسوق (Selling):

ويهتم القائد هنا بالعمل والانتاج، وبالعلاقات الإنسانية مع العاملين، يقوم القائد بعرض أفكاره على المرؤوسين ويتوقع العمل بها، ويمارس هذا النمط من القيادة عندما يكون النضج الوظيفي للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، وفي هذه المرحلة مازال العاملين غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم، ومع ذلك يشجعهم القائد ويدعمهم.

النمط المشارك (Participating):

يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية مع العاملين ولا يهتم كثيراً بالعمل، ويشاركهم الرأي بالأمر المتعلقة بالعمل، ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط وعال في المهارة، لذلك نجد أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

النمط المفوض (Élégation):

يترك القائد الأمر فيما يتعلق بالعمل، وشؤون الإنتاج، وكذلك بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية إلى رئيس المجموعة، ودور القائد هنا استشاري عند الحاجة ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للأفراد عالياً في المهارة والرغبة.

من خلال ما سبق نجد أن القائد يستخدم النمط الأول إذا كان مرؤوسه غير ناضجين ولا يعرفون وظائفهم أو أعمالهم المنوطة بهم، ويستخدم القائد في هذه الحالة الأسلوب الأمر إذا كان المرؤوسون جددًا وتنقصهم الخبرة الفنية. أما إذا رأى بأن المرؤوسين بدؤوا التعرف على مسؤولياتهم ومهامهم، لكن مازالوا تنقصهم الخبرة والمهارة فإن القائد يتبع الأسلوب التسويقي (الإقناع)، والذي يظهر فيه مستوى عالٍ في سلوك العلاقات، ثم يستخدم القائد أسلوب المشاركة كلما زادت معرفة المرؤوسين بعملهم أو بالمهمة الموكلة إليهم، مع خبرة ودافعية نحو الإنجاز وأخيراً يلجأ القائد إلى أسلوب التفويض، على اعتبار مرؤوسيه

أهداف المنظمة"، "كما أنه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله" (٣١).

القيادة الإدارية:

ربما كانت نظريات القيادة السلوكية المتمثلة في دراسات جامعات أيوا وأوهايو وميتشيغان هي المحرك لولادة نظريات جديدة لاستكشاف الأنماط الإدارية الفاعلة. إذ ظهرت بعد ذلك نظرية ليكرت (Likert) لـ (نظام ١-٤) ثم نظرية الشبكة الإدارية، لصاحبها بلاك وموتون (Blackand Mouton)، ثم نظرية (الخط المستمر) لصاحبها تانينباوم وشميدت (Tannenbaum and H. Schmidt).

أما المرحلة الثانية فقد ظهر فيها مجموعة من النظريات الموقفية الشريطية، بدءاً بالنظرية (الظرفية) لفيدلر (Fiedler)، ثم نظرية (المسار والهدف) لصاحبها روبرت هاوس (Robert House)، ثم نظرية (الأبعاد الثلاثة) لو يليام ريدن (William Reddin)، وأخيراً نظرية (النضج الوظيفي) لهيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard). ومنذ أواسط ثمانينات القرن العشرين، ظهرت مجموعة من الاتجاهات الحديثة في القيادة، كالقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية،...، وغيرها. ونحن هنا في هذا البحث سوف نستعرض نظرية (النضج الوظيفي) لهيرسي وبلانشارد لقد وضع كل من "هيرسي وبلانشارد" بعدين رئيسيين لسلوك القائد هما سلوك المهمة وسلوك العلاقة، فأما سلوك المهمة فيشير إلى المدى الذي يستخدمه القائد في تحديد الأدوار، وسلوك العلاقة فيشير إلى المدى الذي يستخدم فيه القائد اتجاهين أو أكثر في الاتصال مع مرؤوسيه، أي مدى تقديم الدعم والمساعدة والتأييد للمرؤوسين، أما البعد الثالث فيمثل نضج المرؤوسين أو الاستعداد. حيث يعتبر "هيرسي وبلانشارد" بأن الأسلوب القيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين أي أن الفرض الأساسي لهذه النظرية هو أنه لا يوجد أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرؤوسين، لكن مستوى نضج المرؤوسين، في موقف معين هو الذي يحدد أي الأساليب القيادية الفعالة والتي تحقق نتائج أعلى. ويعرف نضج المرؤوسين بأنه "الرغبة والقدرة في إنجاز أو بلوغ المهمة المحددة"، وبالتالي فالنضج له عنصران مكونان له: العنصر الأول وهو الرغبة والذي يعنى امتلاك المرؤوسين للرغبة والدافعية والتصميم لبلوغ الهدف.

أما العنصر الثاني فهو القابلية ويسمى أيضاً بالكفاءة، والمهارة والخبرة، والتجربة الضرورية لبلوغ أهداف المهمة" (٣٢).

ووفقاً لهذه النظرية فإن الإدارة الناجحة أو الفعالة هي التي يعدل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب مدى استعداد (نضج)

- الاعتماد المؤسسي: يعتبر شرطاً أساسياً للحصول على الاعتماد المؤسسي.

طرق قياس الأداء المؤسسي:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تحديد مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء في مختلف المجالات.
- استطلاعات الرأي: جمع آراء الطلاب والموظفين وأولياء الأمور حول جودة التعليم والخدمات المقدمة.
- المقارنة مع المعايير الوطنية والدولية: مقارنة أداء المؤسسة بأفضل الممارسات العالمية.
- تحليل البيانات: استخدام البيانات المتاحة لتحليل الأداء وتحديد الاتجاهات.

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي في المنشآت التعليمية:

- القيادة الفعالة: دور القيادة في تحديد الرؤية وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- الموارد المتاحة: توفر الموارد المالية والبشرية والمادية.
- البيئة التعليمية: الجو المدرسي، العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، الدعم المجتمعي.
- التغيرات التكنولوجية: تأثير التكنولوجيا على أساليب التدريس والتعلم.
- السياسات التعليمية: تأثير السياسات التعليمية الحكومية على عمل المؤسسات التعليمية.

العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي:

- هدفت العديد من الدراسات إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة والأداء المؤسسي، وقد توصلت إلى نتائج متنوعة:
- النظريات التي تفسر العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي تستند معظم الدراسات التي تناولت هذه العلاقة إلى نظريات قيادية مختلفة، من أهمها:

- نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية أن القادة يولدون وليسوا مصنوعين، وأنهم يتميزون بصفات شخصية معينة تمكنهم من التأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف.

- نظرية السلوك:

تركز هذه النظرية على سلوك القائد وتأثيره على أداء المرؤوسين، وتفتوح أن القادة الناجحون هم أولئك الذين يستخدمون أساليب قيادية فعالة.

- نظرية الطوارئ:

تفترض هذه النظرية أن أفضل نمط للقيادة يعتمد على الموقف، أي أن القائد يجب أن يغير أسلوبه القيادي حسب المتطلبات الموقفية.

امتلكوا مستوى عال من النضج فهم يقدرّون على حل مشاكلهم وقيادة أنفسهم نحو العمل بفعالية من خلال المجموعة^(٣٤).

الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

يعتبر الأداء المؤسسي مقياساً أساسياً لنجاح أي مؤسسة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية. فالأداء المؤسسي في المدارس والجامعات وغيرها من المؤسسات التعليمية لا يقتصر على النتائج الأكاديمية للطلاب فحسب، بل يشمل مجموعة واسعة من العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤية مستقبلية أفضل.

أبعاد الأداء المؤسسي في المنشآت التعليمية:

يمكن تقسيم أبعاد الأداء المؤسسي في المنشآت التعليمية إلى عدة جوانب رئيسية:

الأداء الأكاديمي:

- معدلات النجاح والتخرج.
- نتائج الاختبارات الموحدة.
- مستويات التحصيل العلمي للطلاب.
- برامج التطوير المهني للموظفين.

الأداء الإداري:

- كفاءة العمليات الإدارية.
- جودة الخدمات المقدمة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية.

الأداء المالي:

- كفاءة استخدام الموارد المالية.
- تنوع مصادر الدخل.
- الاستدامة المالية.

الأداء الاجتماعي:

- العلاقات مع المجتمع المحلي.
- المسؤولية الاجتماعية.
- المساهمة في التنمية المستدامة.

الأداء التكنولوجي:

- استخدام التكنولوجيا في التعليم.
- البنية التحتية التكنولوجية.
- تطوير المهارات الرقمية لدى الطلاب والموظفين.

أهمية قياس الأداء المؤسسي في المنشآت التعليمية:

- تحديد نقاط القوة والضعف: يساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

- اتخاذ قرارات مستنيرة: يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية.

- تحسين جودة التعليم: يساهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية.

- زيادة المساءلة: يحمل القائمين على العملية التعليمية المسؤولية عن تحقيق الأهداف.

نظرية تبادل العلاقات:

تركز هذه النظرية على العلاقة بين القائد والمرؤوس، وتفترض أن القادة يطورون علاقات مختلفة مع مرؤوسيه بناءً على الثقة والاحترام المتبادل.

الدراسات السابقة

دراسة المالكي (٢٠١٨)، بعنوان " الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمات والطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، إضافة إلى التعرف على الاختلاف في الأنماط القيادية تبعاً لمتغيري الخبرة، المؤهل العلمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي لدى قائدات المدارس هو النمط القيادي السائد تلاه بالمرتبة الثانية النمط القيادي (الترسلي) التساهلي، وجاء النمط القيادي التسلسلي بدرجة ضعيفة كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الترسلي التساهلي ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمات

دراسة داليا طه، وأمل أحمد حسن (٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، والتعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي، وأيضاً تحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٣٥) معلم ومعلمة بالمرحلة الثانوية لإبداء آرائهم حول الأنماط القيادية السائدة بالمدرسة، واتجاهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي في قيادة المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل كفريق، وهذا غير متوفر في ظل قيادة لا تتمتع بالأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة وتتفرد بالقرارات وتحافظ على موقعها في إدارة المدرسة لأطول وقت ممكن^(١٩).

دراسة بلكرمي (٢٠١٣)، بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية"

تهدف و هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية (الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي على الأداء الوظيفي الرغبة القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي لدى مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة، وقد تم الاعتماد على

الاستبيان لجمع البيانات الأجل تحقيق و أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على الأساليب والأنماط القيادية المستخدمة من قبل القادة الموجهة لتحقيق الأداء، وتوصلت و الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير التابع الأداء الوظيفي، وعلى ضوء هذه النتائج و تؤكد على تعزيز النمط الديمقراطي في المؤسسة ، وخلق جو من التعاون بين الأفراد وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتوجيهه نحو تحقيق الأداء .

دراسة شافية بن حفيظ (٢٠١٣)،

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدرء المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تحديد مستوى الولاء التنظيمي عند معلمي المرحلة الابتدائية، والبحث في إمكانية وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأنماط القيادية، وقد طبقت الدراسة على عينة تتكون من (٢٧٠) معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وقد اعتمد الباحث على مقياسين وهما مقياس (هيرسي وبلانشارد) لتحديد النمط القيادي، ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.

وقد خلص البحث إلى أن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة "ورقلة"، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة "ورقلة"، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والأقدمية في التدريس، والمؤهل العلمي)

دراسة يسرى (٢٠١٨)، بعنوان " النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي، هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة والنمط القيادي والأداء الوظيفي، وذلك ومن خلال إجراء دراسة ميدانية، وبينت نتائج الدراسة أن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

٦.دراسة عواضة (٢٠٢٠)، بعنوان " النمط القيادي لمدير الجامعة وأثره في الأداء الوظيفي عند الموظفين"، هدفت الدراسة وللوقوف على أبرز المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية ووظائفها، ومن ثم القيادة ونظرياتها وأنماطها، وأوضحت نتائج الدراسة وعن وجود ثلاثة أنماط قيادية هي الديمقراطي والديكتاتوري والترسلي، وتصدر النمط القيادي الديمقراطي ترتيب الأنماط القيادية والثلاثة من حيث التوافر، وبينت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والأداء الوظيفي مؤداها أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط له تأثيراً إيجابياً في الأداء الوظيفي.

الإطار الميداني:

الطريقة والإجراءات

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على اتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من موظفي جامعة جازان حيث تم توزيع (١٠٠) استبانة واسترجع (٨٠) استبانة صالحة للتحليل كما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (١) جدول (٣) خصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس والخبرة والعمر

الجنس	التكرار	%	الخبرة	التكرار	%	العمر	التكرار	%
ذكر	50	60%	من (٥-٠) سنوات	80	100%	من (٢٩-٢٠) سنة	250	40%
أنثى	30	40%	من (٦-١٠) سنوات			من (٣٩-٣٠) سنة		32%
			من (١١-١٥) سنة			من (٤٠-٤٩) سنة		20%
			من (١٦-٢٠) سنة			أكثر من ٥٠ سنة		8%
			أكثر من ٢٠ سنة					12%
المجموع	80	100%						

أداة البحث:

لقد استخدم الباحث مقياسين وهما مقياس الأنماط القيادية "لهيرسي وبلانشارد" للتعرف على النمط القيادي الممارس من طرف المديرين بمدارس التعليم الثانوي العام، ومقياس الأداء المؤسسي للموظفين. بالنسبة لمقياس الأنماط القيادية: قام الباحث بالاعتماد على أداة القياس التي طورها كلٌّ من (هيرسي وبلانشارد) والتي حدد من خلالها أربعة أساليب قيادية يمكن التعرف عليها من خلال علاقة القائد مع مرؤوسيه وهي: النمط المسوق، النمط المشارك، النمط الأمر، النمط التفويضي، وتم التعرف على

هذه الأنماط من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة، والبحوث التي تناولت أنماط القيادة وقد تم تصميم المقياس وصياغة فقراته، ثم أعطى الباحث كل فقرة من فقرات الاستبيان خمس تقديرات لسلم الاستجابة وفق سلم ليكرت الخماسي وفق التقديرات التالية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وأعطيت الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) درجة على الترتيب، لتمثل الدرجة (٥) أعلى درجة من درجات ممارسة هذا النمط، والجدول رقم (٤) يبين الدرجات التي أعطيت حسب درجة الممارسة للنمط حسب الفقرات الموجبة والفقرات السالبة لمقياس الأنماط القيادية.

جدول (٤) يوضح درجات الفقرات الموجبة والسالبة لمقياس الأنماط القيادية

فقرات المقياس	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الفقرات الموجبة	1	2	3	4	5
الفقرات السالبة	5	4	3	2	1

وعلى هذا الأساس يعتبر النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف المدير هو النمط الذي تعبر عنه مفردات عينة الدراسة وفق درجات مرتفعة أكبرها (٦٥) درجة، أما النمط

القيادي الأقل ممارسة، فيعبر عليه من قبل مفردات العينة وفق درجات منخفضة أصغرها (١٢) والجدول رقم (٥) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأنماط القيادية الأربعة.

جدول (٥) يوضح توزيع الفقرات على الأنماط القيادية الأربعة

النسبة المنوية %	عدد الفقرات	رقم الفقرات السالبة	رقم الفقرات الموجبة	النمط القيادي	الرقم
26.53%	13	9, 39, 32, 29, 46, 49	31, 2, 22, 11, 38, 30, 14	نمط المشارك	1
24.48%	12	37, 21, 1, 33, 6	23, 15, 28, 17, 10, 47, 44	نمط المسوق (الإقناع)	2
24.48%	12	40, 19, 36, 16, 25	24, 45, 48, 43, 12, 5, 42	نمط الأمر (الإبلاغ)	3
24.48%	12	41, 26, 35, 8, 20	7, 34, 4, 13, 3, 27, 18	نمط المفوض	4
100%	49	21	28		

ولتقدير درجة ممارسة النمط القيادي من وجهة نظر الموظفين، اعتمد الباحث على المعادلة التالية: الحد الأعلى للبدائل (٥) ناقص الحد الأدنى للبدائل (١)، مقسوماً على عدد المستويات (٥). أي أن طول الفئة (١-٥) \div (٥ = ٨, ٠) وعليه تكون المستويات كالتالي:

جدول (٦) يوضح معيار تقدير درجات ممارسة الأنماط القيادية من طرف المديرين

تقدير درجة ممارسة النمط القيادي	مدى المتوسط الحسابي
درجة ممارسة منخفضة جداً	1- 1.79
درجة ممارسة منخفضة	1.80- 2.59
درجة ممارسة متوسطة	2.60- 3.39
درجة ممارسة مرتفعة	3.40- 4.19
درجة ممارسة مرتفعة جداً	4.20- 5

والعززي (٢٠٠٨).

وتتكون الأداة من (١٥) فقرة، منها فقرات موجبة وأخرى سالبة تدرج تحت خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويتم فيها تحديد درجة الاستجابة كما هو موضح بالجدول رقم (٧)

بالنسبة لمقياس الأداء المؤسسي:

تمثلت الأداة التي اعتمدت عليها البحث الحالي في اختبار الأداء المؤسسي من إعداد "بورتر وزملائه" وترجمة الردايدة (١٩٨٨) إلى اللغة العربية، واستخدمه العديد من الباحثين في دراساتهم أمثال: الردايدة (١٩٨٨)،

جدول (٧) يوضح درجات الفقرات الموجبة والسالبة لمقياس الأداء المؤسسي

فقرات المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الفقرات الموجبة	5	4	3	2	1
الفقرات السالبة	1	2	3	4	5

جدول (٨) يوضح توزيع فقرات المقياس على الاتجاه الإيجابي والسلبي

الرقم	المتغير	رقم الفقرات الموجبة	رقم الفقرات السالبة	المجموع
1	الأداء المؤسسي	1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14	3, 7, 9, 11, 12, 15	
2	عدد الفقرات	9	6	15
	النسبة المئوية	60%	40%	100%

الحد الأعلى للبدائل (٥) ناقص الحد الأدنى (١)، مقسوماً على عدد المستويات (٣) أي أن طول الفئة (١-٥) \div (٣ = ٣, ٣) وعليه تكون المستويات كما هو موضح بالجدول رقم (٩)

وقد اعتمد الباحث على تقسيم الأداء المؤسسي بشكل عام إلى ثلاث مستويات، وذلك استناداً إلى دراسة "بن حفيظ" (٢٠١٣). وقد أجرى هذا التقسيم إلى هذه المستويات اعتماداً على المعادلة التالية:

جدول (٩) يوضح معيار تقدير درجات الأداء المؤسسي لدى الموظفين

تقدير مستوى الأداء المؤسسي	مدى المتوسط الحسابي
مستوى منخفض	1- 2.33
مستوى متوسط	2.34- 3.66
مستوى مرتفع	3.67 – 5

وذلك لكل متغير على حدة، ثم للأداة ككل. وقد تم حساب الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، ثم الصدق، وهذا عن طريق نظام الحزم الإحصائية (SPSS) والنتائج كالتالي:

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة:
الجدول رقم (١٠) يبين معاملات ثبات وصدق الأداة، وقد تم حساب الصدق عن طريق حساب الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (الصدق =).

جدول (١٠) يوضح معاملات ثبات وصدق الأداة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق =
الأنماط القيادية	49	0.63	0.76
الأداء المؤسسي	15	0.78	0.85
الإجمالي	64	0.72	0.83

نتائج البحث:

١. بالنسبة للنتائج الخاصة بالنمط القيادي السائد لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر الموظفين والتي يعبر عنها بالسؤال الأول الذي يتحدد فيما يلي:
ما النمط القيادي السائد لدى موظفي جامعة جازان من وجهة نظر الموظفين؟ وللإجابة عن هذا السؤال موضحاً بالجدول التالي:

من الجدول نلاحظ بأن قيمة معاملات الصدق بين متغيرات الدراسة (٠,٧٦، ٠,٨٥)، وقيمة معامل الصدق الكلي للأداة (٠,٨٣) وهذه قيمة مرتفعة، مما يدل على أن أداة الدراسة على درجة عالية من الصدق.
كما نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بين متغيرات الدراسة (٠,٦٣، ٠,٧٨)، وقيمة ألفا كرونباخ الكلي للأداة (٠,٧٢) مرتفعة، مما يدل على أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات.

جدول (١١) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط المشارك.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات				الفقرات	رقم الفقرة	
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً			أبداً
7	1.205	158	6.1	6.9	21.8	21	39	يشجع المدير الموظفين بحوافز معنوية أثناء أدائهم لمهامهم.	11
5	1.311	0.4	14.8	21.8	24.9	17.9	16.7	يشجع المدير الموظفين على مشاركة بعضهم بعضاً في المناسبات الاجتماعية.	14
4	1.12	3.1	8.2	29	31.8	14.9	11.7	يستفسر المدير عن مشكلات الموظفين المهنية ويسهم في حلها.	20
3	1.279	11.1	14.8	24.9	30.5	9.9	16.2	يشرك المدير الموظفين في صناعة القرارات.	22
2	1.275	20.8	19.9	20.5	30.1	14	11.7	يشترك المدير الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.	30

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤م

6	1.175	2.49	4.9	12.6	30.1	20	26.1	يعترف المدير بأخطائه المهنية.	31
1	1.126	50.1	21.1	28	31.8	7.8	7	يقدر المدير الدور المنوط بالمعلم.	38
6	1.165	2.65	8.9	14.2	27.1	29	13.5	يهتم ويأخذ بأراء فئة محدودة من الموظفين.	9
2	1.227	3.79	38.4	21.5	21.5	9.9	15.2	لا يراعى المدير اختصاصات الموظفين أثناء اقتناء كتب لمكتبة الجامعة.	29
1	1.221	3.91	46.2	15.5	16.8	11	2.8	يشعر المدير معلميه بأنهم يعملون لأجله وليس معه.	32
3	1.15	3.51	24.2	27.8	22.7	12.4	3.6	لا يهتم المدير بتصحيح أخطاء الموظفين.	39
4	1.122	3.41	24.2	20.7	31.4	12.2	3.6	يتقيد المدير بالتعليمات ذات التأثير السلبي على الموظفين.	46
5	1.242	3.15	15.1	26.8	26.7	13.1	12.7	يخصص وقتًا كافيًا للاستماع لانشغالات الموظفين ومطالبهم.	49
	0.68	3.3	-	2.1	75.1	20.1	-	النسبة العامة %	

الممارسة المتوسطة لهذا النمط - إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس، إذ نجد استجابات بنسب كبيرة على التقدير (غالبًا) و (دائمًا)، مما يدل على وجود ممارسات كثيرة للمديرين لا تتوافق وخصائص هذا النمط، مثل الفقرة (٣٢) والتي تنص على (يشعر المدير موظفيه بأنهم يعملون لأجله وليس معه) في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات السلبية بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (١,٢٢١)، والفقرة (٢٩) في المرتبة الثانية والتي تنص على (لا يراعى المدير اختصاصات الموظفين أثناء اقتناء كتب لمكتبة الجامعة) بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (١,٢٢٧).

مما سبق يتضح بأن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) على الممارسات السلوكية المميزة للنمط القيادي المشارك كانت بمتوسط (٣,٣٠) وانحراف معياري قيمته (٠,٦٨٠) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦٠ - ٣,٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي هي درجة ممارسة متوسطة. ونلاحظ أيضًا في الجدول بأن استجابات المفحوصين تركزت أغلبها على التقدير (أحيانًا) بنسبة (٧٥,١٪) ثم على التقدير نادرًا بنسبة (٢٠,١)، مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير للنمط المشارك، ويعود السبب في ذلك

جدول (١٢) يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات النمط القيادي المسوق

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات				الفقرات	رقم الفقرة	
			دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرا			ابدا
4	1.259	3.35	21.9	24.5	29.8	10.2	11.4	يحرص المدير على استشارة الموظفين في الجوانب المتعلقة بالعمل.	10
3	1.28	3.45	24.7	29.8	22.8	9.4	11.3	يشجع الموظفين على الاهتمام بالموظفين الجدد لنقل خبرتهم إليهم.	15

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤م

5	1.178	3.34	15.6	31.7	25.5	14.8	7.8	يسعى المدير لتحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة حاجات الموظفين.	17
6	1.8	3.21	18.6	25.8	21.9	14.7	14.5	يشجع روح المبادرة لدى الموظفين.	23
7	1.217	2.89	10.1	21.8	29.9	19.1	15.2	يدرس احتياجات الموظفين ويعمل على تلبيتها ما أمكن.	28
1	1.171	3.56	23.8	35.1	21.7	10.9	6.9	ينجز المدير الأعمال والمعاملات دون تأخير.	44
2	1.202	3.51	23.7	34	23.9	6.9	9.4	ديمقراطي أثناء تعامله مع الموظفين خاصة في الاجتماعات والمواقف الطارئة.	47
3	1.071	3.28	17.9	17.9	41.8	16.9	3.5	لا يولى المدير أهمية لقضية تحسين ظروف عمل المعلم.	1
2	1.261	3.3	24.1	16.7	31.8	15.1	9.4	يهتم بالجوانب الخاصة والشخصية للموظفين أثناء التقييم العام لأدائهم.	6
4	1.28	2.78	12	18.8	24	25.1	18.2	يتدخل المدير في حل النزاعات المهنية بصورة رسمية.	21
1	1.24	3.35	21.7	21.7	28.2	14.3	8.4	يفرض المدير حلوله على المجتمعين أثناء المشكلات الطارئة.	33
5	1.102	2.11	4.2	8.1	15.3	38.1	32.6	يركز المدير في تعامله على تطبيق القوانين واللوائح.	37
	0.431	3.79	22.9	31.9	54.1	17.2	3.6	النسبة العامة %	

للنمط المسوق - وقد يعود السبب في ذلك - إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس، إذ نجد بها استجابات بنسب كبيرة على التقدير (أحياناً)، مثل الفقرة (٣٣) التي تنص على (يفرض المدير حلوله على المجتمعين أثناء المشكلات الطارئة) حيث أتت في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات السلبية بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٢٤٠)، والفقرة (٦) في المرتبة الثانية والتي تنص على (يهتم بالجوانب الخاصة والشخصية للموظفين أثناء التقييم العام لأدائهم، بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٢٦١).

من خلال ما سبق، يتضح بأن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) على الممارسات السلوكية المميزة للنمط القيادي المسوق بمتوسط (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤٣١) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦٠ - ٣,٣٩)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط المسوق هي درجة ممارسة متوسطة ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول السابق بأن استجابات المفحوصين تمركزت أغلبها على التقدير (أحياناً) من التقديرات الخمسة لاسم ليكرت بنسبة (١,٥٤٪)، ثم على التقدير غالباً بنسبة (٩,٣١٪)، مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤م

جدول (١٣) يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات النمط القيادي الأمر (الإبلاغ):

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
5	1.27	2.75	10.1	17.9	31.9	16.8	21.7	يمارس المركزية الشديدة في العمل.	5
7	1.18	2.15	4.4	9.8	22.3	23.7	38	تعسفي في تصرفاته مع الموظفين والإداريين.	12
1	1.19	3.52	25.2	31.8	24	9.9	7.2	يراقب المدير العمل عن كثب للتأكد من تنفيذ المهام في وقتها.	24
6	1.116	2.48	5.1	12.2	28.2	32.2	20.1	يتدخل المدير في كل التفاصيل الدقيقة لعمل الموظفين.	42
3	1.195	3.41	21.5	28.1	29.2	10.4	8.2	يعتمد المدير طرقاً عادلة في تقييمه لأداء الموظفين.	43
4	1.19	3.13	15.8	22	33.1	18.4	9.2	يفرض المدير تفسيراته في تطبيق التعليمات على الموظفين.	45
2	1.192	3.5	24.2	30.1	25.7	10.2	7.3	يستجيب لمقترحات الموظفين وطلباتهم بخصوص العمل وتطويره.	48
1	1.143	3.3	16.8	27.2	33	13.2	7.2	يحاسب الموظفين بقسوة على أخطائهم أثناء تأديتهم عملهم.	16
2	1.115	3.25	18.2	18.7	40.1	15	5.2	ينفذ قواعد العقاب والثواب في العمل.	19
3	1.15	2.9	12	13.3	42.1	18.3	12.7	يتراجع المدير عن القرارات غير الصائبة.	25
4	1.227	2.69	10.4	13.9	28.2	27.3	17.8	يشجع المنافسة النزيهة بين الموظفين.	36
5	1.722	2.45	5.5	12.4	25.2	34.7	19.8	يعتبر المدير موظفيه على قدر كافٍ من المسؤولية.	40
	0.633	3.2	-	27.8	60.1	11.3	-	النسبة العامة %	

(١,٦٠٪) ثم على التقدير غالباً بنسبة (٨,٢٧٪)، مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير للنمط الأمر (الإبلاغ)، وقد يعود السبب في ذلك - إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس، إذ نجد بها استجابات بنسب كبيرة على التقدير (أحياناً) كما في الفقرة (١٦) التي تنص على (يحاسب الموظفين بقسوة على أخطائهم أثناء تأديتهم عملهم) في المرتبة الأولى بالنسبة للفقرات السالبة بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٤٣).

من خلال الجدول السابق يتضح أن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) على الممارسات المميزة للنمط القيادي الأمر بمتوسط (٣,٢٠) وانحراف معياري قيمته (٠,٦٣٣) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦٠ - ٣,٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي الأمر هي درجة ممارسة متوسطة.

ونلاحظ أيضاً في الجدول بأن استجابات المفحوصين تركزت أغلبها على التقدير أحياناً بنسبة

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤م

جدول (١٤) يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات النمط القيادي التفويضي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
5	1.161	2.7	7.7	15	37.2	21.6	18.5	يفوض بعضًا من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية.	3
3	1.375	3.35	25.2	28	21.2	9.7	15.9	لا يتدخل المدير في عمل الموظفين إلا حين يطلب منه.	4
6	1.201	2.4	5.7	13.8	26.1	24.7	28	يترك المدير الموظفين يؤدون أعمالهم دون مراقبة.	7
7	1.16	2.21	4	9.1	28	21.2	36	لا يحاسب المدير الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم.	13
4	1.175	2.69	6.9	19.9	31.7	22.2	18.1	يعطي المدير لأعضاء إدارته حرية التصرف في المواقف الإدارية.	18
2	1.238	3.39	22.1	26.8	30	7.8	11	يعمل المدير على أن تكون مؤهلات الموظفين وخبراتهم متناسب والمطلوب منهم.	27
1	1.214	3.5	23.8	32.5	23	10.2	8.3	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	34
4	1.089	2.78	8.4	13.3	37.1	28.2	10.9	يعتمد المدير على الاتصال المزدوج في إيصال المعلومات من وإلى الموظفين.	8
2	1.442	3.19	28.2	14.8	20.7	18.9	15.3	يسمح بتبادل الزيارات بين الموظفين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم.	20
1	1.151	3.42	21.9	27.1	30.2	12.8	5.8	لا يكثر المدير بنتائج قراراته أحياناً.	26
5	1.132	2.35	5.4	9.9	22.7	34.7	24.2	يعالج المدير القضايا التربوية بروية وعقلانية.	35
3	1.05	3.11	11.8	19.9	43.9	16.2	6.2	يؤثر بعض الموظفين في قرارات المدير.	41
		0.602	3.15	2.5	38.1	48.7	9.6	النسبة العامة %	

أحياناً) في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات السالبة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري قيمته (١,١٥١).

وقد اعتمد الباحث على أسلوبين مختلفين من المعالجة الإحصائية، يتمثل الأسلوب الأول في قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على عبارات مقياس الأنماط القيادية، أما الأسلوب الثاني فهو استخدام اختبار (T- test) وذلك لدراسة الفروق في درجة ممارسة هذه الأنماط الأربعة لمقياس "هيرسي وبلانشارد" أي إيجاد النمط الأكثر ممارسة من طرف المدير، وذلك من وجهة نظر الموظفين، وتتلخص الإجراءات كما يلي:

١. ترتيب الأنماط القيادية بحسب درجة الممارسة تبعاً لقيمة المتوسطات كما يوضحها الجدول رقم (١٥).
٢. دلالة الفرق بين درجات النمط القيادي المشارك وبقية الأنماط القيادية كما يوضحها الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٥) يوضح ترتيب الأنماط القيادية بحسب درجة الممارسة تبعاً لقيمة المتوسطات.

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	تقدير درجة ممارسة النمط
النمط المشارك	3.30	0.680	1	درجة ممارسة متوسطة
نمط الإقناع (المسوق)	2.79	0.431	4	درجة ممارسة متوسطة
نمط الإبلاغ	3.20	0.633	2	درجة ممارسة متوسطة
النمط المفوض	3.15	0.602	3	درجة ممارسة متوسطة

من وجهة نظر الموظفين هو النمط القيادي المشارك. وقد اعتمد الباحث أيضاً على اختبار (T- test) لتبين دلالة الفرق في درجة ممارسة النمط المشارك وغيره من الأنماط الأخرى المكونة لنموذج (هيرسي وبلانشارد) على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (١٦).

جدول (١٦) يوضح دلالة الفرق بين درجات النمط القيادي المشارك وبقية الأنماط القيادية

الفروق بين المتوسطات (T- test)			المتوسط	الفروق بين
الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	ت (T)		
0.52	0.00	0.43	3.22	درجات النمط القيادي المشارك والتفويضي
			2.81	
0.46	0.005	0.08	3.22	درجات النمط القيادي المشارك والإقناع
			3.17	
0.44	0.000	0.13	3.22	درجات النمط القيادي المشارك والإبلاغ
			3.11	

مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر الموظفين وهذا يتفق مع دراسة الصليبي (٢٠٠٨) الذي أجرى دراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية (هيرسي وبلانشارد) وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم، وبينت النتائج سيادة النمط المشارك يليه نمط الإبلاغ ويتفق مع دراسة جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي (٢٠٠٨) حول الأنماط القيادية السائدة لدى

من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتضح بأن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) على الممارسات السلوكية المميزة للنمط القيادي التفويضي بمتوسط (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٦٠٢) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٦٠ - ٣,٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي التفويضي هي درجة ممارسة متوسطة.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول السابق بأن استجابات المفوضين تركزت أغلبها على التقدير (أحياناً) بنسبة (٤٨,٧٪)، ثم على التقدير غالباً بنسبة (٣٨,١٪) مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير للنمط التفويضي وقد يعود السبب في ذلك - أي الممارسة المتوسطة لهذا النمط - إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس، إذ نجد بها استجابات على التقدير (أحياناً)، مثل ما نلاحظه في الفقرة (٢٦) التي تنص على (لا يكثر المدير بنتائج قراراته

يتضح من الجدول السابق قيم المتوسطات، والتي تدل على درجة ممارسة الأنماط القيادية الأربعة وهي مرتبة كالتالي (النمط المشارك - نمط الإبلاغ - النمط المفوض - النمط المسوق)، ووفقاً لهذا يمكن القول بأن النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف مديري مدارس التعليم الثانوي

من خلال الجدول السابق يتضح بأن قيم (T) كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١)، وبأعلى قيمة لصالح النمط القيادي المشارك ومرتبته كالتالي (٠,٥٢، ٠,٤٦، ٠,٤٤) وبالجمع بين نتائج المعالجة الأولى (قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة) والثانية (استخدام اختبار (T- test) نصل إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري

١. بالنسبة للنتائج الخاصة بمستوى الأداء المؤسسي لموظفي جامعة جازان من وجهة نظرهم والتي يعبر عنها بالسؤال الثاني الذي يتحدد فيما يلي:
ما مستوى الأداء المؤسسي للموظفين في جامعة جازان من وجهة نظرهم؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم تفرغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الأداء المؤسسي وتحليلها إحصائياً، ولتحديد مستوى الأداء المؤسسي يعتبر المتوسط الحسابي محكاً في تحديد مستوى الأداء المؤسسي المنخفض والمرتفع.

مديري مدارس التعليم العام بالمملكة حسب النظرية الموقفية وقد توصل الباحث إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط المشارك يليه الإبلاغ ثم التفويض ثم الإقناع ويختلف مع دراسة من شافيه بن حفيظ (٢٠١٣) حول علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالأداء المؤسسي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورفلة حيث توصل إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط المفوض يليه الإقناع يليه الإشراف ثم الإبلاغ.

جدول (١٧) يوضح تقدير مستويات الأداء المؤسسي لمقياس الأداء المؤسسي

مستوى الأداء المؤسسي	الأداء المرتفع	الأداء المتوسط	الأداء المنخفض
المتوسط الحسابي	3.67-5	2.34- 3.66	1-2.33

وقد قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الأداء المؤسسي.

جدول (١٨) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الأداء المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرات	النسبة المئوية للتكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1	أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً كبيراً أكثر من المتوقع مني لإنجاح الجامعة التي أعمل بها.	1	1	3.6	39.4	55.2	4.45	2	
2	أتحدث عن هذه الجامعة أمام الجميع بأنها جامعة مميزة وتستحق أن يعمل المرء بها.	4	8.1	15.5	37.3	35	3.4	3	
4	أنا مستعد لقبول أي عمل كي أحتفظ بعلمي في هذه الجامعة.	13	27.3	22.5	20.4	16.7	3	9	
5	أجد أن قلبي تطابق قيم هذه الجامعة.	6.5	16.9	26	33.6	17.1	3.37	8	
6	أفتخر حين أخبر الآخرين بأنني أستاذ بهذه الجامعة.	3.5	12.7	16.9	43.9	23	3.7	4	
8	هذه الجامعة تدفعني إلى بذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.	3.7	13	16.5	44	22.9	3.68	7	
10	أشعر بالسعادة لأنني اخترت هذه الجامعة لأعمل لديها.	4	7.7	27.3	41	25	3.76	6	

13	تهمني سمعة هذه الجامعة ومدى تحقيقها لنسب أكبر من النجاح.	2	1.8	4.5	30.4	60.8	4.46	0.832	1
14	بالنسبة لي هذه الجامعة أفضل المدارس التي يمكن أن أعمل بها.	2.5	11	19.5	39.3	27.8	3.77	1.047	5
3	أشعر بالقليل من الإخلاص لهذه الجامعة.	12.5	19.3	12.4	30.1	25.7	3.36	1.377	2
7	أنا مستعد بأن أعمل لدى جامعة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.	10.6	36.5	13.1	30.2	9.6	2.9	1.215	5
9	أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه الجامعة.	7.5	19	22.7	39.4	11.5	3.26	1.124	3
11	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلاً في هذه الجامعة.	5	21	28.1	35.2	10.4	3.24	1.066	4
12	أجد من الصعب أن أوافق على السياسات المطبقة في هذه الجامعة في الأمور المتعلقة بموظفيها.	11.5	35.1	28	21.6	3.4	2.7	1.04	6
15	لقد كان خطأ أكيد حينما قررت أن أعمل بهذه الجامعة.	5.4	3.5	13.2	32	45.9	4.05	1.106	1
		2.5	11.2	18.8	39.3	27.2	2.44	0.56	
		النسبة العامة %							

أما في ترتيب الفقرات الموجبة، فنجد في المرتبة الأولى الفقرة (٧) التي تنص على (أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً كبيراً أكثر من المتوقع وذلك لإنجاح الجامعة التي أعمل بها) بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري قيمته (٠,٦٨٩).

أما في ترتيب المفردات في المرتبة الأخيرة فنجد المفردة التي تنص على (أنا مستعد لقبول أي عمل كي احتفظ بعلمي في هذه الجامعة) بأقل متوسط (٣) وانحراف معياري (١,٢٩٥) وهذا في المفردات الإيجابية، وفي نفس المرتبة في المفردات السالبة نجد المفردة التي تنص على (أجد من الصعب أن أوافق على السياسات المطبقة في هذه الجامعة في الأمور المتعلقة بموظفيها) بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري قيمته (١,٠٤٠).

هذا وقد قامت الباحثة بتحديد مستويات الأداء المؤسسي لدى الموظفين.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) على مقياس الأداء المؤسسي بمتوسط (٢,٤٤) وانحراف معياري قيمته (٠,٥٦٠) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (٢,٣٤ - ٣,٦٦) وهي الفئة التي تشير إلى أن مستوى الأداء المؤسسي مستوى متوسط وقد يرجع ذلك إلى تأثير الفقرات السالبة حيث نجد أنها تمركزت على تقدير (أوافق)، و(أوافق بشدة)، في تقدير الدرجات على سلم ليكرت الخماسي، وهذا ما أدى إلى تخفيض في قيمة المتوسط الحسابي الذي يعبر عن مستوى الأداء لأن قيمة المتوسط هي المحك في تحديد درجة الأداء ، وهذا نجده في الفقرة (١٥) التي تنص على (لقد كان خطأً أكيداً حينما قررت أن أعمل بهذه الجامعة) في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات السالبة بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري قيمته (١,١٠٦).

جدول (١٨) يوضح مستويات الأداء المؤسسي لدى الموظفين

مستوى الأداء المؤسسي	الأداء المرتفع	الأداء المتوسط	الأداء المنخفض	المجموع
عدد الموظفين	115	125	10	250
نسبة الموظفين %	46%	50%	4%	100%

يتضح من الجدول السابق أن عدد الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي متوسط هم الأكثر (١٢٥ معلم)، ونسبتهم (٥٠٪)، يليها عدد الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع وبلغ عددهم (١١٥) ونسبتهم (٤٦٪). أما النسبة الأضعف فهي نسبة الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي ضعيف ويمثلون (١٠) موظفين بنسبة تساوي (٤٪). وبالتالي نستطيع أن نقول بأن مستوى الأداء التنظيمي لموظفي جامعة جازان هو مستوى متوسط. وقد يرجع ذلك إلى أن نسبة استجابات المفحوصين على الفقرات السالبة نجد بأنها قد تركزت على تقدير (أوافق) ولا أوافق بشدة، في تقدير الدرجات على سلم ليكرت الخماسي، وهذا ما أثر تخفيض في قيمة

المتوسط الحسابي الذي يعبر عن مستوى الأداء لأن قيم المتوسط هي المحك في تحديد درجة الأداء.
١. بالنسبة للنتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التنظيمي للموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة) والتي يعبر عنها بالسؤال الثالث الذي يتحدد فيما يلي:
هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة)؟
والإجابة عن هذا السؤال موضحة بالجدول التالية:

جدول (١٩) يوضح دلالة الفروق في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين حسب متغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت (T)	مستوى الدلالة
الذكور (١٥٠)	3.590	0.57	236	0.57	0.53
الإناث (١٠٠)	3.630	0.53			

يتضح من الجدول السابق أن الفرق المقدر باختبار (T-test) غير دال إحصائياً في الأداء المؤسسي بين الموظفين الذكور والإناث عند درجة حرية (٢٣٦) ومستوى دلالة (٠,٥٣)، مما يشير إلى انعدام الفرق في مستوى الأداء المؤسسي بين الجنسين وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين يعزى إلى متغير الجنس.

بالنسبة لمتغير العمر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد أن تم تقسيم الأعمار المختلفة للموظفين إلى أربع فئات عمرية وهي من (٢٠ - ٢٩)، ومن (٣٠ - ٣٩)، من (٤٠ - ٤٩)، وأكثر من ٥٠ سنة، تم تقدير الفروق بينهم في مستوى الأداء المؤسسي.

جدول (٢٠) يوضح دلالة الفروق في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	741.506	3	247.168	3.575	0.017
داخل المجموعات	16305.782	236	69.103		

من خلال الجدول السابق نجد أنه عند درجتي الحرية (١٣)، و (٢٣٦) نجد أن قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين باختلاف المرحلة العمرية. وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي لموظفي جامعة جازان تعزى إلى متغير العمر. وللكشف عن مصادر الفروق بين تصورات أفراد الدراسة ضمن فئات متغير العمر لذا استخدمت الباحث اختبار (Scheffe) شيفيه، كما هو موضح بالجدول رقم (٢١).

جدول (٢١) يوضح اختبار شيفيه للمقارنات بين المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر

السن	الفروق في المتوسطات		
	من (٢٩-٢٠)	من (٣٩-٣٠)	من (٤٩-٤٠)
من (٢٩-٢٠)	-	0.191	0.75
من (٣٩-٣٠)	0.191	-	0.114
من (٤٩-٤٠)	0.075	0.13	-
أكثر من ٥٠ سنة	-0.65	0.175	0.292

- دالة عند ٠,٠٥

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤م

التي حددتها الباحثة وبعد أن تم تقسيم سنوات الخبرة المختلفة للموظفين إلى خمس فئات وهي من (٥-٠) سنوات، ومن (٦-١٠) سنوات، من (١١-١٥) سنوات، من (١٦-٢٠)، وأكثر من ٢٠ سنة، تم تقدير الفروق بينهم في مستوى الأداء المؤسسي، ونتائج هذا التحليل موضح بالجدول رقم (٢٢)

جدول رقم (٢٢) يوضح دلالة الفروق في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.641	3	0.212	0.761	0.53
داخل المجموعات	75.129	236	0.316		

نظرهم، والتي يعبر عنها بالسؤال الرابع الذي يتحدد فيما يلي:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو جامعة جازان ومستوى الأداء المؤسسي للموظفين من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين إجابات الموظفين على أداتي الأنماط القيادية والأداء المؤسسي، واختبار دلالة معامل الارتباط باستخدام (F) الجدولية، والجدول رقم (٢٣) يبين ذلك.

جدول (٢٣) يوضح معامل الارتباط بين الأنماط القيادية ومستوى الأداء المؤسسي

معامل الارتباط بالأداء المؤسسي	الأنماط القيادية
0.60-	نمط المشارك
0.53-	نمط المسوق
0.59-	نمط الإبلاغ (الأمر)
0.57-	نمط المفوض
0.73-	الكلية

دال عند مستوى دلالة (0.01) $(\alpha \leq)$ وموجبة الاتجاه.

مناقشة النتائج:

كان هدف الدراسة هو التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو جامعة جازان وعلاقته بالأداء المؤسسي من وجهة نظرهم، وقد حاولت الدراسة معرفة هل مستوى الأداء المؤسسي، يختلف بدلالة إحصائية لدى الموظفين وفق متغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة في التعليم، والتعرف أيضا إلى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو جامعة جازان ومستوى الأداء المؤسسي لمعلميهم.

وقد توصل الباحث إلى التالي:

أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري جامعة جازان من وجهة نظر الموظفين، يليه نمط الإبلاغ، يليه النمط المفوض، فالنمط المسوق، وذلك حسب نموذج (هيرسي وبلانشارد) التي مفادها كما سبق ذكره أنه لا يوجد أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرؤوسين، ولكن مستوى نضج المرؤوسين في موقف معين

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروق دالة بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ضمن فئة (أكثر من ٥٠ سنة)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ولصالح هذه الفئة.

بالنسبة لمتغير الخبرة، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لرصد دلالة الفروق بين درجات الفئات الخمس

من الجدول السابق يتضح عدم دلالة الفروق في الأداء المؤسسي بين الفئات الأربعة لسنوات الخبرة للموظفين، وهذا عند درجتي الحرية (3)، و(236) ومستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى انعدام الفروق في مستوى الأداء المؤسسي بين الموظفين بجامعة جازان التي تعزى إلى متغير الخبرة.

٢. بالنسبة للنتائج الخاصة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو جامعة جازان ومستوى الأداء المؤسسي للموظفين من وجهة

نلاحظ من الجدول السابق أن النمط القيادي المشارك قد ارتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى (0.01) $(\alpha \leq)$ بالأداء المؤسسي الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.60)، وارتبط النمط المسوق بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) $(\alpha \leq)$ بالأداء المؤسسي الكلي بمعامل ارتباط مقداره (0.53)، وارتبط النمط القيادي الأمر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) $(\alpha \leq)$ بالأداء المؤسسي الكلي بمعامل ارتباط قدره (0.59)، وارتبط النمط القيادي المفوض بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) $(\alpha \leq)$ بالأداء المؤسسي الكلي بمعامل ارتباط مقداره (0.57)، ويستدل من هذه النتيجة على أن الأداء المؤسسي يرتبط بشكل أكبر بالنمط القيادي المشارك، ويقبل هذا الارتباط بالنمط القيادي المسوق، ولعل ذلك يشير إلى رغبة الموظفين في ممارسة النمط المشارك من قبل مديري المدارس في مدارس التعليم الثانوي العام بجامعة جازان. لما لهذا النمط من مميزات حيث القائد والمرؤوسون يتقاسمون صنع القرار، والدور الأساسي للقائد هو تشجيع ومساعدة المرؤوسين وتبني السلوك التديمي فيه.

على الأداء المؤسسي للموظفين في محافظة عمان وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الأداء المؤسسي للموظفين في محافظة عمان درجة متوسطة.

واختلفت مع دراسة (عبادو، ٢٠١٣) والتي هدفت إلى الكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر وعلاقتها بولائهم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.

٢. توصل الباحث أيضا من خلال عرضه لنتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين بالتعليم الثانوي العام بجامعة جازان تعزى إلى متغير الجنس.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي باختلاف الجنس إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين الذكور والإناث في التوظيف وكذا في التشريعات الخاصة بالعمل، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي لكلا الجنسين مما يعكس على اتجاهاتهم نحو المؤسسات التي يعملون بها.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (دبة وغولة، ٢٠١٢) حيث خلصت النتائج فيها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية تعزى لمتغير الجنس ولم تتفق هذه الدراسة ودراسات كل من (خليفات والملاحمة، ٢٠٠٦)، (اللوزي، ٢٠١٢)، (عبادو، ٢٠١٣)، حيث توصلوا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي يعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

٣. توصل الباحث أيضا من خلال عرضها لنتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين بجامعة جازان تعزى إلى متغير العمر لصالح الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر). مما يدل على أن هذه الفئة العمرية أكثر إيجابية تجاه الأداء المؤسسي للمؤسسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خليفات والملاحمة، ٢٠٠٦) والتي بينت ارتباطا بين الأداء المؤسسي والعمر. وتختلف ونتائج دراسة (دبة وغولة، ٢٠١٢) والتي أسفرت عن عدم وجود علاقة بين كل من العمر والأداء المؤسسي.

٤. أسفرت الدراسة الحالية أيضا من خلال عرضها لنتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي للموظفين بجامعة جازان تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها بغض النظر عن الموظفين القدامى والجدد. وجميع الموظفين بغض النظر عن أقدميتهم ينظرون إلى الأداء المؤسسي برؤية سلوكية

هو الذي يحدد أي الأساليب القيادية الفعالة. وبما أن النمط المشارك هو النمط القيادي السائد في ممارسات المدراء بجامعة جازان مما يعنى أن أسلوب القيادات التربوية بها "يتميز ببناء عال للعلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النموذج عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط وعال في المهارة، لذلك نجد أن القائد هنا يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

وهذه النتيجة التي توصل إليها الباحث تتفق ونتائج دراسة (جاسم الحمدان وخلود الفضلي، ٢٠٠٨) إذ توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (٣٤,٥٪)، يليه نمط الإبلاغ بنسبة (٢٣,٨٪)، ثم التفويض بنسبة (٢١,٤٪) وأخيرا الإقناع بنسبة (٨,٠١٪).

١. توصل الباحث من خلال عرضه لنتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي لموظفين التعليم الثانوي العام بجامعة جازان هو مستوى متوسط، فقد بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي متوسط بنسبة (٥٠٪) وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع ونسبتهم (٤٦٪) ونلاحظ أن هناك تقارب كبير بين نسبة الموظفين لمستوى الأداء المؤسسي المتوسط والمرتفع. أما النسبة الأضعف فهي نسبة الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي ضعيف ويمثلون نسبة (٤٪).

وقد لاحظ الباحث أن نسبة (٥٥,٢٪) من الموظفين أجابوا على الفقرة (١) بمقياس الأداء المؤسسي بتقدير (أوافق بشدة) على أنهم مستعدون بأن يقدموا مجهودا كبيرا أكثر من المجهود المتوقع منهم، وذلك لإنجاح الجامعة التي يعملون بها" وهذا دليل واضح على أن هناك مشاعر إيجابية ودرجة مقبولة من الرضا والأداء المؤسسي اتجاه مدارسهم، فالأداء المؤسسي المرتفع للأفراد اتجاه مؤسساتهم ينمى لديهم الاستعدادات الكافية لبذل مزيد من الجهد والتفاني في أعمالهم.

بينما نجد أن نسبة (٤٥,٩٪) أجابوا بالموافقة بشدة عن "لقد كان خطأ أكيدا حينما قررت أن أعمل بهذه الجامعة" وهذه في الفقرة رقم (١٥). وقد يرجع ذلك إلى طبيعة بيئة الجامعة قد تؤثر على ولاء العاملين بها، فانعدام الحوافز والترقيات، والأسلوب التسلسلي للمدير كل هذه عوامل تؤدي إلى خلق نوع من الصراع والتوتر في بيئة العمل تؤدي إلى ضعف مستوى الأداء المؤسسي.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (دبة، وغولة، ٢٠١٢) التي خلصت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي لمعلمي المدارس الابتدائية بورقلة متوسط. ودراسة (اللوزي، ٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثره

جديد في مجال تخصصهم) وبالتالي كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين في مجال عملهم، وزيادة ولائهم لمدارسهم.

- ضرورة استغلال امكانيات وخبرات الاساتذة ذوي الخبرة، وخاصة الأساتذة ذوي (٥٠ سنة فأكثر) لارتفاع الأداء المؤسسي لديهم.

- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأنماط القيادية والأداء المؤسسي.

الخاتمة:

استعرضت الدراسات التي تم استعراضها العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- أثر إيجابي للقيادة الديمقراطية: أظهرت معظم الدراسات أن للقيادة الديمقراطية تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث أنها تشجع على المشاركة والابتكار وتحمل المسؤولية.

- أثر سلبي للقيادة الأوتوقراطية: أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة الأوتوقراطية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المدى القصير، إلا أن الدراسات الأخرى أشارت إلى أن هذا النمط يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والإبداع.

- تأثير محدود للقيادة الترسلية: أظهرت الدراسات أن القيادة الترسلية تؤدي إلى أداء وظيفي متواضع، حيث يفتقر إلى الدافع والالتزام.

- أهمية العوامل المؤثرة: أشارت بعض الدراسات إلى أن عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، وطبيعة العمل، وخصائص الموظفين، تلعب دوراً هاماً في تحديد تأثير النمط القيادي على الأداء.

توفر الدراسات التي تم استعراضها أدلة قوية على أن للقيادة تأثير كبير على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. إن اختيار النمط القيادي المناسب وتطوير مهارات القادة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى أداء المؤسسة التعليمية.

- الإجابة عن أسئلة البحث: الإجابة على أسئلة البحث التي طرحت في المقدمة.

- التوصيات: تقديم توصيات عملية للمؤسسات التعليمية والموظفين والقادة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق أساليب القيادة الحديثة.

قائمة المراجع:

ابن منظور، ٢٠٠٠، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص ١٥٣

الصفحي يحيى ٢٠١١، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخاصة الجامعة الاقتراضية، المملكة المتحدة، ص ١٨.

وذلك بضرورة الحفاظ على المكاسب التي يحققونها في المدارس والتي قد يخسرونها نتيجة تركهم للجامعة (المكانة - الحوافز - الترقيات - الدروس الخصوصية). وتتفق هذه الدراسة ونتائج دراسة (عبادو، ٢٠١٣) من حيث عدم ارتباط الأداء المؤسسي بعدد سنوات الخبرة، وتختلف نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسة (خليفة والملاحمة، ٢٠٠٦)، ودراسة (اللوزي، ٢٠١٢) وكلتا الدراستين توصلتا إلى ارتباط الأداء المؤسسي بعدد سنوات الخبرة، فقد توصلتا إلى أنه كلما ازدادت عدد سنوات الخبرة ارتفع الأداء، ونفس النتيجة مع نتائج دراسة (اللوزي، ٢٠١٢) حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي والتي تعزى إلى متغير الخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر.

٥. أسفرت الدراسة الحالية أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الأنماط القيادية الأربعة لهيرسي وبلانشارد بالأداء المؤسسي للموظفين بجامعة جازان، فاتباع نمط إداري معين للمدير يؤثر على درجة ولاء الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بن حفيظ، ٢٠١٣) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. ودراسة ماري بيدريت (piderit، ٢٠٠٢) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة ودرجة الأداء المؤسسي للموظفين. كما أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الموقية وولاء الموظفين لمدارسهم.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (السعود، ٢٠٠٩) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط الإدارية (الاستبدادي الخير)، والنمط (الاستشاري الديمقراطي) والنمط (التشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس ومستوى الأداء المؤسسي للموظفين. في حين توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري (الاستبدادي التسلطي) ومستوى الأداء المؤسسي.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- عقد دورات تدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة بهدف اطلاعهم على أحدث الأنماط الإدارية، لما لها من أهمية بالغة في تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم التنظيمي.

- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تحسين البيئة المدرسية وتوفير ظروف العمل المناسبة للموظفين من (ترقيات- مكافآت- بعثات للخارج للحصول على كل ما هو

- السلمي علي، ٢٠٠٥، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٣٠.
- المغربي كامل، وآخرون، ١٩٩٥، أساسيات في الإدارة، ١، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٦٤ - الدحلة، فيصل عبد
- الرؤوف، ٢٠٠١، تكنولوجيا الأداء البشري، ط ١، المكتبة الوطنية، عمان، ص ٩٦.
- كنعان نواف ٢٠٠٢، القيادة الإدارية مكتبة دار الثقافة، عمان، ص ٩٨.
- صبحي، وائل، والغالبي، إدريس، ٢٠٠٩، أساسيات الأداء، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ٩٠.
- عياصرة، محمد، وبن أحمد، مروان ٢٠٠٧، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، ص ١٥٣
- غباين، عمر محمود، ٢٠٠٩، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٠٦
- حروش، رقيقة ٢٠١٣، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص ٢٠٠.
- خليل، أمال ٢٠٢١، علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة المركز الجامعي علي تندرون، العدد ٢، المجلد ٥، الجزائر، ص ٧٣
- الإصدار الخامس - العدد واحد وخمسون تاريخ الإصدار: ٢ - كانون الثاني - ٢٠٢٣م المجلة العربية للنشر العلمي
- ISSN: 2663-5798
- شريف، طلال عبد الملك، ٢٠٠٤، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٦٠.