

## درجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج الحمض النووي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلميه

أيمن العمري\* و محمد أبو عليا\*

تاريخ قبوله 2016/8/25

تاريخ تسلم البحث 2016/2/28

### The Degree of Importance and Practice of Leadership Regarding "Leadership DNA" Model for Public Secondary School Principals in Zarqa Governorate as Perceived by their Teachers

Aieman Al-Omari and Mohammed Abu-Alaia, Department of Educational Foundations and Administration, The Hashemite University, Zarqa, Jordan.

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of importance and practice of leadership for school principals in Zarqa Governorate in regards to the "Leadership DNA Model" as perceived by teachers. The sample consisted of (280) teachers chosen stratified randomly. The questionnaires consisted of four dimensions, each dimension consisted of three fields. Results showed that the degree of importance of leadership was high, and the practice was average regarding to the "Leadership DNA model". There were no significant differences in the average differences among sample responses to the degree of importance and practice of leadership due to the respondents' sex, educational qualification, and experience in education.

**(Keywords:** Leadership DNA Model, Leadership, Secondary School Principal, Zarqa Governorate).

ملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (280) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء جرى اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وجرى استخدام استبانة موزعة على أربعة أبعاد، يحتوي كل بعد على ثلاثة مجالات. توصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" جاءت مرتفعة، وأن درجة ممارستها متوسطة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" وممارستها، تبعا لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم. وقد عرضت الدراسة لمجموعة من التوصيات استناداً إلى النتائج التي تمخضت عنها. (الكلمات المفتاحية: نموذج الحمض النووي للقيادة، القيادة، مديرو المدارس الثانوية، محافظة الزرقاء).

ومدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا مسؤول عن إدارة الجهد والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله، والكيفية التي يدير بها المدرسة. ويرتبط نجاح المدرسة، وتحقيق أهدافها بالسلوك القيادي الذي يمارسه، لهذا، فإن السلوك القيادي الممارس من المدير، بالإضافة إلى الصفات القيادية الناجحة والتمثلة في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل، والاهتمام بتحسين ظروف العمل، وبناء علاقات إنسانية مع المعلمين، وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه، كل ذلك سيؤدي إلى إنجاح العملية التعليمية، ويؤثر إيجابا على إنتاجية المدرسة (وحيد، 2004).

وعندما يتعلق الأمر بالصحة، هناك الجينات التي تدفع الاستعداد للعافية أو المرض. وهناك "الحمض النووي" الذي يكون الشيفرة الوراثية التي تضع الأساس لتكوين خلايا الإنسان. مع العلم أن الاستعداد الوراثي الخاص بنا يخول تحسين قرارات نمط الحياة والبيئة أو الصحة، فالطبيب ينظر إلى التاريخ الطبي الخاص بك، ونتائج سلسلة من الاختبارات التي تساعدك على وضع خطة للتعافي من المرض. فالنقطة هنا، أن هؤلاء الخبراء يقومون بسلسلة من الاختبارات لمعرفة من أنت قبل تقديم توصيات بشأن ما ينبغي لك (أو لا ينبغي) القيام به. والحمض النووي DNA للقيادة يعمل على تنظيم مجموعة من الصفات ونقاط الضعف والميول، ويسمح بوضع

مقدمة: حظي موضوع القيادة بالاهتمام منذ القدم إلى يومنا هذا، ونظرا لما تواجهه المنظمات من تحديات ومتطلبات، وارتفاع المستوى الثقافي للعاملين، وظهور الإدارات المتخصصة، أبرز ذلك كله الحاجة إلى وجود شخص يقود المنظمة من خلال التأثير الذي يمارسه، وليس من خلال ممارسة السلطة (المعاينة، 2011).

وتعد القيادة جزءا أساسيا في العملية الإدارية؛ لأنها من العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل المنظمات، فهي فن التأثير والتأثر بالآخرين، حيث يستطيع القائد بإمكاناته ومهاراته التأثير في سلوك الموظفين للوصول إلى أهداف المنظمة (العميان، 2004). ويرتبط نجاح العمل التربوي بوجود قيادات حكيمة، تشرف على تخطيط العمل، وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة. وتتعاظم المسؤولية كلما كان العاملون معه على قدر من الثقافة والمعرفة التي تتطلب أن يكون القائد في مستوى الدور الذي يقوم به، فيتصف بصفات شخصية مميزة، حتى يكسب ثقتهم، ويتمكن من التفاعل معهم (سعد، 2006).

\* قسم أصول التربية والإدارة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.  
© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن.

كما أن التركيز يجب أن يكون أكثر على تطوير قدراتهم، وهو ما قد يكون الحمض النووي لهم.

في حين تناولت دراسة سونس (Sones, 2013) الثقة في الحمض النووي للقيادة، فقد وضحت الثقة باعتبارها مكونا رئيسا في تركيب الحمض النووي للقيادة. فلا يمكن أن توجد القيادة الناجحة من دون الثقة، كما أن بناء الثقة يجب أن يكون مقصودا، وهو أمر يتطلب الاجتهاد والمثابرة؛ لأن عملية كسب الاحترام تتعدم بانعدام الثقة. ومن الواضح أن انعدام الثقة في المنظمة يعمل على خرابها، وقد يصل الأمر إلى حد الدمار، لذا، فإن انعدام الثقة يؤدي إلى انعدام وجود القيادة. كما أن أفضل القادة هم الذين يعاملون جميع من في المنظمة باحترام، ويعاملونهم فريفا واحدا، واضعهم قبل أنفسهم، فهذه الإجراءات تخلق مناخا إيجابيا للثقة؛ ذلك أن وجود الثقة يجعل العاملين في المنظمة يؤدون أشياء استثنائية، وإذا انعدمت الثقة، فإنه من الصعب استعادتها. ويتكون الحمض النووي في القيادة من القيم الخاصة بك، وهذه القيم تشكل الطابع الخاص بك، وفي نهاية المطاف، الجواب أن الثقة تكمن في الطابع الخاص بك.

وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات الأجنبية السابقة القليلة ذات العلاقة بالموضوع، والاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالقيادة بشكل عام، جرى تحديد أبعاد الحمض النووي للقيادة في أربعة محاور، هي: التهيئة والجاهزية، والتمكين، والنهج، والتواصل. وفيما يلي استعراض هذه المحاور:

**1- التهيئة والجاهزية:** عرف وارنر (Warner) "التهيئة والجاهزية" بأنهما حالة أو مجموعة من الخصائص التي تعد دالة على قدرة الفرد على أن يكتسب بالتدريب نوعا خاصا من المعرفة، أو مجموعة خاصة من الاستجابات. كما عرفهما ويتج (Watge) بأنهما مدى تقبل فرد معين لوسيلة اكتسابية معينة، ويتمثل في ميله الوراثي للاستجابات لمثيرات معينة. وقد عرفنا أيضا بأنهما وصول الفرد إلى مستوى مناسب من النضج يمكن من خلاله تحصيل المعرفة أو المهارة نتيجة عوامل التعلم المؤثرة (الخياط، 1994). أما تايلر (1983) فعرفتتهما بأنهما مجموعة من الخصائص والقدرات التي توجد لدى الفرد، التي تعود إلى الخبرة أو التعلم. وكون الاستعداد موجودا لدى كل فرد، فإنه من الممكن إخضاعه لعملية القياس، مما دفع كثيرا من الباحثين إلى بناء مقاييس خاصة للاستعداد نحو مهنة معينة، وهذه المقاييس يمكن الاستفادة منها في التنبؤ المستقبلي بنجاح الفرد في المهنة التي سيختارها.

**2- التمكين:** ويشير إلى ضرورة استفادة المنظمة من معرفة وأفكار وطاقة وإبداع جميع العاملين فيها في الخط الأول، أو على مستوى المديرين؛ لمواجهة بيئة الأعمال العالمية، وتوقعات الزبائن العالية، علاوة على التكنولوجيا المعقدة. فقد أشارت دراسة سبريتزر (Spreitzer, 2007) إلى أن أكثر من (70%) من المنظمات تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في

خطة لعملية القيادة، والتخلص من منطقة الخطر التي يتجه إليها بعض القادة، كما أنه قد يعمل على تنظيم القيادة وفهمها؛ مما يؤدي إلى الإتيان (Abraham, 2010).

ويعد الحمض النووي واحدا من أهم الاكتشافات العلمية الأكثر تأثيرا، لا سيما أنه اللبنة الأساسية لكل خلية حية. ويهدف الباحثان في دراستهما هذه إلى مشابهة عمل الحمض النووي من حيث التأثير، وذلك من خلال التحليل النظري للحمض النووي للقيادة من خلال ما يؤثر في القيادة للوصول إلى طابع خاص للحمض النووي للقيادة.

وبعد البحث في قواعد البيانات المختلفة، وعلى شبكة الإنترنت، لم يجد الباحثان أي دراسة عربية تتعلق بشكل مباشر بالحمض النووي للقيادة، ولكن هناك بعض الدراسات باللغة الإنجليزية. ومن ضمن الدراسات الرئيسية في هذا الموضوع دراسة جليزر (Glaser, 2006) التي تعد من المراجع المهمة في هذا الإطار. حيث أشارت إلى أن هناك سبعة أبعاد للحمض النووي القيادي تقدم وصفا تفصيليا للمعايير الأولية الوصفية للحمض النووي القيادي للقرن الواحد والعشرين. وتتمثل هذه الأبعاد في المجتمع، من خلال جعل قنوات الاتصال مفتوحة. حيث يشعر الناس أنهم مشاركون في الاستراتيجية والأعمال التنظيمية، وخاضعون للمساءلة عن النتائج. والإنسانية، عبر خلق جو يقدر فيه التفرد والتنوع، واحترام مواهب كل فرد. والطموح، حيث يكون فيه حشد الخيال الفردي. والتوجيه، من خلال الطلب من الآخرين ضمن فرق للاشتراك في تحقيق التقدم نحو الأهداف المشتركة. والتوليد، عبر رعاية الابتكار الذي يؤدي إلى الإنجازات. والتعبير، من خلال تشجيع الجميع للتحدث، واتخاذ المخاطر، وتطوير أنفسهم لتطوير المنظمة. والروح، عبر خلق جو من الولاء المستمر، والإنجاز والتطور حتى يتسنى للجميع الاتجاه معا للتحرّك نحو المستقبل.

وتناولت دراسة بونزستتير (Bonnstetter, 2000) الحمض النووي من الكفاءات القيادية العالمية، فتحدثت بلغة عامة عن النظريات التي أثرت على وجهات نظرنا حول القيادة، كما أشارت إلى الافتراضات التي جرى دعمها عن طريق البحث، وثم إلى الهيكل الافتراضي للحمض النووي للقيادة، التي أوضحت أنها قد تكون مصدرا للكفاءات القيادية العالمية.

كما هدفت دراسة كوفوسي وسافوي (Cavosi & Savoie, 2012) إلى محاولة إعطاء منظور جديد للقيادة؛ لما لها من دور كبير نظرا للحاجة إلى التميز والتجديد. أظهرت نتائج الدراسة أن 48% من الإداريين لا يشاركون فريق الإدارة التنفيذية في صنع القرار، وأن الحاجة ملحة إلى إيجاد مكون خاص بهم؛ لأن التكنولوجيا سريعة التطور؛ مما قد يؤدي بهم إلى التراجع بسرعة كبيرة. كما أظهرت النتائج أن مديري تقنية المعلومات يحتاجون إلى تطوير لتحسين مهارات الأعمال لديهم للحصول على تأثير أكبر،

يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (العتيبي، 2005). وقد وضع فورد وفوتلر (Ford & Fottler, 1995) أن عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين تشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصدها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذ القرارات من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها. كما أن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها، وتتخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة (العتيبي، 2005). ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل (Quinn & Spreitzer, 1997). كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية (المعاني وأخو أرشيدة، 2006). كما يتطلب توفير مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة. وينبغي للمنظمة أن توفر نظاماً طموحاً لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية (Lin, 1998)، كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع، ومهارات القيادة (Randolph, 1995). فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (Spreitzer, 2007).

**4- التواصل:** يقصد بالتواصل العملية التي تتم بين طرفين أو أكثر، يعبر من خلالها معلومات أو أفكار أو اتجاهات أو مهارات؛ بقصد الوصول إلى فهم مشترك وواضح (الفاضل، 2005). والتواصل عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرووسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال، وإيجاد التنسيق بين أقسام المؤسسة بعضها بعضاً. وكذلك فإن التنسيق بين أعمال الأفراد، والاتصال الجيد عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرووس وبالعكس (غيث، 1999). ويعرّف التواصل الإداري بأنه عملية يتم من خلالها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير أو تعديل في المحتوى أو الأداء أو الطريقة (مطاوع وحسن، 2000). ويشير تورنجتون ولورا (Torrington & Laura, 2002) إلى أن أهداف التواصل تكمن في كونه وسيلة للتعريف بالفرض من التعليمات والقوانين في المؤسسة، وتحديد الأهداف والأعمال وكيفية إنجازها، والعمل على توزيع المعلومات على الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم. وكذلك يهدف الاتصال إلى رفع معنويات العاملين، وحثهم على التوحد في الأهداف. كما أن مركز المدير أصبح أكثر تعقيداً بسبب التعقيدات في الحياة بشكل عام، وبشكل خاص في مجال التربية، ولكي يقوم المدير بدوره بشكل فاعل يجب أن يقوم بتوضيح أهدافه وبرامج العمل للعاملين من

جزء من أعمالها، لذلك ينبغي تكثيف العمل البحثي في هذا المجال لتحقيق الاستفادة منه من قبل منظماتنا المحلية. فالتمكين وتعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين التي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي: معنى العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والإحساس بالتأثير (Spreitzer, 1995). ويقصد بالتعزيز والتمكين مجموعة من الحالات النفسية المدركة أو الأنماط الإدراكية التي تجعل العاملين يشعرون أو يدركون فاعلية الممارسات الإدارية المصممة لتمكين العاملين (Spreitzer, et al., 1997). وهما دوافع تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية، هي: معنى العمل، والكفاءة، والتصميم الذاتي للعمل، والتأثير، وتعكس توجهات الأفراد نحو عملهم (Spreitzer, 1996). ويفقد برنامج التمكين الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، ويتطلب هذا البرنامج مختلف العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ إنه عندما تربط العوائد بالأداء فإنها تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات المنظمة وأهدافها، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra, 1999).

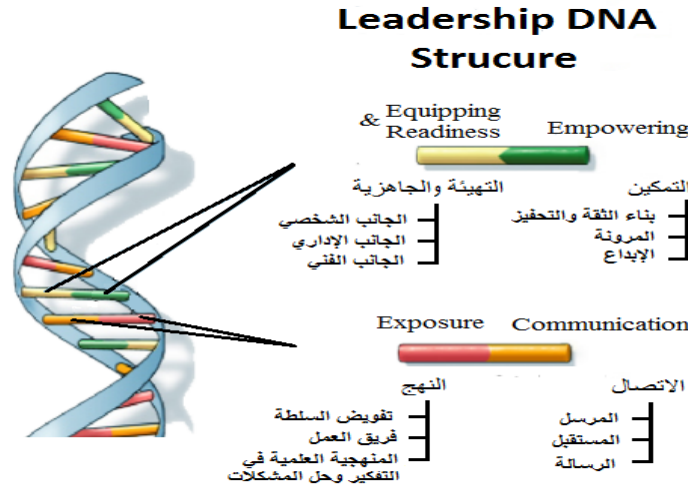
وتبرز الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة، مثل التغيرات التكنولوجية، والتغير في حاجات الزبائن ورغباتهم. ولذلك، فإن من أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة، الابتكار والإبداع والتجديد لمعروضاتها من المنتجات والخدمات. فهو عملية توليد وتبني وتنفيذ الأفكار أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة (Knight-Turvey, 2006). أما سبيريتزر (Spreitzer, 1996) فترى بأن السلوك الإبداعي خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه نحو التغيير؛ لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة، أو خدمات جديدة، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عملية جديدة. وأشار (Spreitzer, 1996; Knight-Turvey, 2006) إلى أهم المؤشرات التي تدل على السلوك الإبداعي للعاملين، وهي: المرونة الإدراكية، وحب الاستطلاع، والتعلم، وتحمل المخاطر، والإصرار على مواجهة العقبات والتحديات.

**3- النهج:** يرتبط مفهوم النهج بالتمكين فهو يعد مكملاً له، حيث يعتمد على جوهر المنظور الهيكلي الاجتماعي للتمكين، وهو فكرة المشاركة بين القائد والتابعين، من خلال زيادة مداخل الوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد والدعم؛ إذ إنه يركز على ضرورة توافر السياسات والعمليات والممارسات والهياكل الإدارية التي تشجع على ممارسات الاندماج العالي من خلال مشاركة العاملين في القوة والمعرفة والمعلومات، وأن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ تصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم (Spreitzer, 2007). ولذلك، فإن الفكرة تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة. وبالتالي، فإن هذا

الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال (أسعد, 2005).

وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتشابهة والمتداخلة في الوقت نفسه، ويتأثر انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد والجماعات على مجموعة من الظروف النفسية والاجتماعية، وتناول كل من (عبودي, 1984؛ أبو سمرة, 2009؛ العلق, 2009). هذه العناصر التي تتمثل في المرسل، وهو الشخص الذي يحاول الاتصال، بسبب عمل يرغب به أو فكرة أو معنى ما، فيبدأ بصياغة أفكاره بطريقة تعبر عن المعنى الذي يقصده. والمستقبل، الذي يستقبل الرسالة المنقولة، وهو الشخص المقصود من قبل المرسل، أو أي شخص يختار لنفسه أن يكون المستقبل. والرسالة، التي قد تكون كلمات منطوقة أو مكتوبة أو صوراً أو موسيقياً. ويعد أسلوب الجذب والعبارة السهلة من الأساليب التي تحقق للرسالة الوضوح من الناحية الفنية؛ لأنها تهدف إلى الإقناع والاستمالة.

خلال التواصل المستمر بهم؛ لأن الاتصال من العوامل المؤثرة في العلاقات داخل المدرسة، كما أن العلاقات والتواصل تتناسب طردياً، فكلما كانت العلاقات قوية كان التواصل فاعلاً وسليماً، والعكس إذا كان التواصل مفككا (الهزايمة, 2006). ويعد التواصل من الدعائم الرئيسة في المؤسسات، فهو يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات وبعضها بعضاً، فعملية الإنجاز للإداري تعتمد على المعلومات التي لا يمكن إيصالها إلا من خلال الاتصال. كما يعم التواصل جميع جوانب الحياة في المدرسة، فهي منظمة تربوية اجتماعية، ولأن الإدارة والعاملين فيها لا يستطيعون أداء أعمالهم بدون التواصل (Wood, 1999). ولعملية الاتصالات الإدارية درجة كبيرة في تناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات، فهي تساعد على عملية اتخاذ القرارات السليمة التي تساعد المعلومات والبيانات، وتدفعها وسلامتها في عملية اتخاذها، كما أنها تساعد على تكوين العلاقات الإنسانية السليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما ترتبط الكفاءة



### نموذج الحمض النووي للقيادة

شكل 1: نموذج الحمض النووي للقيادة (الأبعاد والمجالات) (إعداد الباحثين).

تمكنه من القيام بعمله بكفاءة وإتقان، وذلك يرتبط بشكل وثيق بالعمل على تحليل سلوك القادة وخصائصهم من خلال أسئلة موجهة إلى المعلمين لمعرفة جوانب القوة والضعف للقيادة، وتكوين نموذج الحمض النووي للقيادة، للعمل على تنمية القيادة بشكل عام وتنمية القادة بشكل خاص.

وقد جاءت مشكلة هذه الدراسة من خلال ملاحظة أن هناك تبايناً في أفعال بعض المنتسبين للمؤسسة التعليمية (المدرسة)، لا سيما مديري المدارس، لكونهم الأداة الفعالة في الإشراف على تنفيذ برامج التعليم، وهم الشريحة المكونة لأعلى الهرم الإداري للمدرسة، وأن هذا التباين في الأفعال ما هو إلا نتيجة لطبيعة المدير وشخصيته وميوله تبعاً لنمطه القيادي الذي قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على مستوى الأداء داخل المدرسة، وعليه يبدو بأن

### مشكلة الدراسة

إن تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام بالبيئة التنظيمية، والعناية لنمو مصادره البشرية؛ بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل النظام. فتطوير المؤسسة لا ينفصل عن تطوير الإنسان. وحتى تكون مخرجات أي مؤسسة تعليمية على الوجه الأفضل يجب أن يكون هناك تطوير للعاملين فيها، وتوفير ظروف العمل المناسبة من أجل تكييفهم مع المتطلبات الجديدة والتحديات التي تواجههم، ولا يقتصر تطوير المؤسسة على التطوير الكمي والتوسع في الفعاليات والنشاطات فحسب، بل يجب أن يصاحب هذا التطور تطور نوعي باتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية العاملين أيضاً. ويتم ذلك أيضاً من خلال تطوير القائد الإداري في هذه المؤسسات، من خلال تنمية مجموعة من الصفات والخصائص التي

رئيس، هو: "ما درجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج الحمض النووي للقيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم؟"

### هدف الدراسة وسؤالها

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لمديري المدارس في محافظة الزرقاء، تبعاً لاختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم. من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- (1) ما درجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم؟
- (2) هل توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة أهمية القيادة وفق أنموذج الحمض النووي وممارستها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، تبعاً لاختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تعد نواة لدراسات لاحقة في موضوع مهم جداً. ويؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الجهات الآتية، وزارة التربية والتعليم، بأن يتبنى المخططون وصانعو القرارات التربوية أنموذج الحمض النووي القيادي، ويستفيدوا من إمكانياته في تدريب وتطوير وتوظيف القيادات الإدارية المختلفة. والباحثون والمهتمون والمختصون في هذا المجال، بإعداد مشاريع بحثية مستقبلية في هذا السياق البحثي. والقادة التربويون بتعرفهم إلى نموذج الحمض النووي في القيادة الذي يمكنهم من النهوض بمتطلبات أدوارهم كونهم قيادات تربوية في مدارسهم.

### التعريفات الإجرائية

ينبثق عن الدراسة بعض المصطلحات الرئيسة التي يمكن تعريفها على النحو الآتي:

**الحمض النووي القيادي DNA:** وضع باسكن (Baskin, 2000) الحمض النووي بأنه قاعدة بيانات مرنة من الإجراءات والهيكل، التي تصف الهوية للكائن، ويتم ترميز معلومات القيادة بكامل هيئتها في جميع أجزاء الحمض النووي، ولأن قاعدة البيانات مرنة، تمكن الكائنات من تكرار التجربة مع إجراءات وهيكل جديدة، وهي القدرة على التغيير وخصوصاً عندما تتغير بيئتهم.

الإدارة المدرسية تظل رهنا لمدير يقف فيها على رأس الهرم الإداري بما فيه من هيئة تدريسية وطلبة، وما يتضمنه من أبنية ومرافق، وما يحيط به من بيئة تربوية وطبيعة اجتماعية. ففي أغلب الأحيان تأخذ القيادة المدرسية النمط القيادي الذي يؤمن به هذا المدير في هذه المدرسة، أو تلك من أنماط القيادة التربوية. وعلى الرغم من تعدد المكونات التي تشترك معه في تركيبة البناء الإداري، نجد أن المديرين يعللون السلوك المستخدم لإدارة المدرسة في حرصهم على ضبط النظام، والحفاظ على سير العمل. كما ترغب الإدارات العليا في التربية، مما يعطيه زريعة لتبنيه أسلوباً معيناً في الإدارة، فقد يكون ضبط النظام في نظره لا يتم إلا من خلال فرض القوانين والالتزام الحرفي بها، والاطمئنان على تنفيذها بعد الرجوع إليه في كل ما يخص مدرسته؛ أي التركيز على العمل الإداري، وهو ما أكدته نتائج بعض الدراسات كدراسة جعفر (2005)، والفاضل (2005)، وغيث (1999).

إن مشكلة القيادة المتمثلة في النقد المستمر لما يصدر عن القيادة الإدارية، أو سلوك القائد الإداري داخل المدرسة الذي قد يؤدي إلى العزوف عن المشاركة في مجالس الإدارة المدرسية، أو اللجان المشكلة داخل المدرسة، وما ينبثق عنها من أنشطة مختلفة، أو الرغبة في تغيير المدرسة والانتقال إلى مدرسة أخرى، كل ذلك قد يعده البعض انعكاسات للقيادة أو النمط أو السلوك القيادي الذي قد يتبعه مدير المدرسة بصفته قائداً في المدرسة، والذي يحدد نوع العلاقة بينه وبين المعلمين.

وليس من السهولة إعداد قائد لديه كثير من الخبرة، ويمتلك المهارة والكفاية التي تؤهله لقيادة المدرسة، لذلك أصبح الطلب على القادة في القطاع التربوي أمراً في غاية الأهمية، مما جعل الحاجة ملحة لتدريب وتطوير الكوادر القيادية من خلال تزويدها بمهارات وخبرات لكي تستطيع هذه الكوادر تبني استراتيجيات مختلفة تهدف إلى إنجاح العملية التربوية (علي وغالي، 2010). كما أن وضوح الرؤية المستقبلية والأهداف البعيدة للمجموعة التي ينتمي إليها، أو يعمل معها القائد تبرز أهمية دور مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، فوضوح الرؤية والأهداف سينتقل إلى الأتباع، وبالتالي سيكون هناك أمل وهدف يسعون لتحقيقه، مما يؤدي إلى نمو الشعور لديهم بأهمية العطاء؛ حيث يدفعهم إلى إعطاء أفضل ما لديهم من أجل الوصول إلى الهدف (السويدان وياشرحيل، 2004).

واستناداً إلى ما سبق، يتبين أن هنالك كثيراً من الإخفاقات في القيادة الإدارية في مجال الإدارة المدرسية، التي قد تنعكس سلباً على عمل الهيئة التعليمية، ونظراً لدور مدير المدرسة النشط داخل المؤسسة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية، فإن معرفة الحمض النووي القيادي (كتعبير مجازي لأهمية المجالات التي يركز عليها القائد في تنمية المؤسسة التي يعمل فيها) المؤثر في القيادة يحتاج إلى نظرة دقيقة ودراسة عملية ترصد الواقع الحاصل، ويسعى إلى تقديم ما يفيد في هذا الجانب، ويجيب عن تساؤل

## الطريقة والإجراءات

### منهجية الدراسة

أُعدت في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي المعتمد على استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى مسح الأدب التربوي المتعلق بهذا الموضوع.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم حوالي (1223) معلماً ومعلمة، منهم (538) معلماً و(685) معلمة يتوزعون على (32) مدرسة، منها (18) مدرسة إناث، و(14) مدرسة ذكور.

### عينة الدراسة

جرى اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العشوائية، حيث تمثل المعلمين في مدارس الذكور الحكومية، والمعلمات في مدارس الإناث الحكومية، وقد جرى توزيع (280) استبانة بنسبة (22.8%) من مجتمع الدراسة الأصلي، واسترجع منها (275) استبانة بنسبة عائد بلغت (98.2%)، وجرى استبعاد (14) استبانة؛ لعدم صلاحيتها للتحليل بما نسبته (0.05%) من الاستبانات التي جرى توزيعها، ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (261) استبانة لتشكّل ما نسبته (93.2%) من الاستبانات التي جرى توزيعها، وبما نسبته وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. ويبيّن الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	137	52,5
	أنثى	124	47,5
المؤهل العلمي	المجموع الكلي	261	100
	دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عال)	75	28,7
	بكالوريوس	164	62,8
	دبلوم كلية مجتمع	22	8,4
الخبرة في التعليم	المجموع الكلي	261	100
	أقل من خمس سنوات	33	12,6
	(5 - أقل من 10) سنوات	69	26,4
	(10 - أقل من 15) سنة	56	21,5
	(15) سنة فأكثر	103	39,5
المجموع الكلي	261	100	

القيادة وفق نموذج الحمض النووي للقيادة: الأساليب القيادية التي يتبعها القائد للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وفق نموذج الحمض النووي للقيادة وأبعاده المتمثلة في التهيئة والجاهزية (Readiness & Equipping)، والتمكين (Empowering)، والنهج (Exposure)، والتواصل (Communication) التي يمكن قياسها من خلال استجابات أو تقديرات أفراد الدراسة من المعلمين على هذه الأبعاد.

### حدود الدراسة ومحدداتها

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى درجة أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة".

الحد المكاني: طبقت الدراسة على المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2016/2015.

الحد البشري: طبقت الدراسة على معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

وتحدد نتائج الدراسة بصدق المستجيبين وموضوعيتهم في الإجابة عن فقرات أداة الدراسة المستخدمة، وتمثيل العينة للمجتمع.

أداة الدراسة

درجة أهمية/ ممارسة منخفضة: المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1 - 1.33).

درجة أهمية/ ممارسة متوسطة: المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2،34 - 3،67).

درجة أهمية/ ممارسة مرتفعة: المتوسط الحسابي الذي يقع بين (3،68 - 5).

صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من مدى صدق المحتوى لفقرات الاستبانة، جرى عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس، وعددهم (11) متخصصاً في مجال العلوم الإدارية والتربوية التابعين لكليات العلوم التربوية والإدارية في الجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، ومن لهم خبرة في مجال الإدارة، بالإضافة إلى مشرفين تربويين في وزارة التربية والتعليم ممن يحملون شهادة الدكتوراة في الإدارة التربوية. وجرى الأخذ بأراء المحكمين للتأكد من ملاءمة فقرات الدراسة لموضوعها، وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية. وبناء عليه، جرى حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة.

وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من (135) فقرة للأداة المتعلقة بممارسة وأهمية الحمض النووي، وفي ضوء ملاحظات المحكمين أصبحت الأداة تتكون من (120) فقرة. وللتحقق من أن الأداة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحثان بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث جرى تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، والجدول (2) يبين ذلك.

جرى الاطلاع على الأدب النظري، والاستفادة من الدراسات الأجنبية السابقة القليلة ذات العلاقة بالموضوع، مثل دراسة جليزر (Glaser, 2006)، ودراسة جورج (George, 1998)، ودراسة مارليت (Marlatte, 2004)، ودراسة بونزستتير (Bonnstetter, 2000)، ودراسة كرب (Karb, 2006)، ودراسة كوفوسي وسافوي (Cavosi & Savoie, 2012)، ودراسة سونس (Sones, 2013). كما جرى الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالقيادة بشكل عام، وإعداد الاستبانة المتعلقة بنموذج الحمض النووي للقيادة، التي تكونت في صورتها النهائية من (120) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، هي: الجاهزية والاستعداد، والتمكين، والنهج، والتواصل، بالإضافة إلى معلومات أولية، مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم.

و جرى استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الاستجابة على النحو الآتي: كبيرة جدا (5) درجات، كبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وضعيفة (درجتان)، وضعيفة جدا (درجة واحدة)، لتقدير أهمية الأنماط القيادية ودرجة ممارستها وفقاً لنموذج الحمض النووي للقيادة، وقد جرى تقسيم الاستجابات إلى ثلاثة مستويات (منخفض، ومتوسط، ومرتفع).

والحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (5) درجات، والحد الأدنى (1) درجة واحدة، وبطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يساوي (4)، ومن ثم تقسيم الفرق بين الحدين على ثلاث مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل) ÷ عدد المستويات.

طول الفئة = 4 ÷ 3 مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) = 1.33

جدول (2): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
<b>التهيئة والجاهزية</b>		
1	الجانب الشخصي	0,976
2	الجانب الإداري	0,972
3	الجانب الفني	0,974
<b>التمكين</b>		
1	بناء الثقة والتحفيز	0,973
2	المرونة	0,973
3	الإبداع	0,972
<b>النهج</b>		
1	تفويض السلطة	0,973
2	فريق العمل	0,972
3	المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات	0,972

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
التواصل		
1	المرسل	0,972
2	المستقبل	0,972
3	الرسالة	0,972

للإجابة عن هذا السؤال، جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد "الحمض النووي للقيادة"؛ وذلك للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة"، والجدول (3) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (2) أن معاملات الثبات هذه تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، وعلى قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: "ما درجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم؟

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم

درجة الأهمية				درجة الممارسة				
الدرجة	المرتبة	ع	س	الدرجة	المرتبة	ع	س	
كبيرة	1	0,66	3,96	التهيئة والجاهزية	متوسطة	1	0,80	3,45
كبيرة	2	0,72	3,93	النهج	متوسطة	4	0,88	3,35
كبيرة	3	0,70	3,92	التمكين	متوسطة	3	0,86	3,38
كبيرة	4	0,73	3,88	التواصل	متوسطة	2	0,90	3,39
كبيرة			3,92	المتوسط العام للنموذج	متوسطة			3,39

س = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

معياري (0,80). وفي المرتبة الثانية جاء بعد التواصل بمتوسط حسابي (3,39)، وبانحراف معياري (0,90). وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التمكين بمتوسط حسابي (3,38)، وبانحراف معياري (0,86). وفي المرتبة الرابعة جاء بعد النهج بمتوسط حسابي (3,35)، وبانحراف معياري (0,88). وفيما يلي نتائج تفصيل كل بعد من هذه الأبعاد على حدة.

#### 1- التهيئة والجاهزية

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، لبعده التهيئة والجاهزية، والجدول (4) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" بلغ (3,92)، بمستوى مرتفع، حيث حاز بعد التهيئة والجاهزية على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد والبالغ (3,96)، وبانحراف معياري (0,66). وفي المرتبة الثانية جاء بعد النهج بمتوسط حسابي (3,93)، وبانحراف معياري (0,72). وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التمكين بمتوسط حسابي (3,92)، وبانحراف معياري (0,70). وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التواصل بمتوسط حسابي (3,88)، وبانحراف معياري (0,73).

ويبين الجدول (3) أيضاً أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" بلغ (3,39) بمستوى متوسط، حيث حاز بعد التهيئة والجاهزية على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد والبالغ (3,45)، وبانحراف



جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية وممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء لبعيد التهيئة والجاهزية

درجة الأهمية				التهيئة والجاهزية	الرقم	درجة الممارسة			
المرتبة	ع	س	الدرجة			المرتبة	ع	س	
كبيرة	1	0,71	4,05	(أ) الجانب الشخصي	متوسطة	2	0,85	3,46	
كبيرة	1	0,94	4,24	يسعى إلى التميز	1	متوسطة	3	1,07	3,56
كبيرة	10	1,06	3,92	يتقبل نقد الآخرين وتوجيهاتهم	2	متوسطة	10	1,20	3,28
كبيرة	3	0,95	4,13	يتحمل المسؤولية تجاه ما يقوم به من عمل	3	متوسطة	4	1,13	3,47
كبيرة	8	1,04	3,94	يتصف بالتوازن الانفعالي في جميع تصرفاته	4	متوسطة	8	1,06	3,37
كبيرة	2	0,88	4,16	يتعاون مع الكوادر التعليمية	5	متوسطة	2	1,04	3,62
كبيرة	5	0,93	4,05	يؤدي جميع أعماله بإتقان	6	متوسطة	7	1,04	3,43
كبيرة	7	0,99	4,03	يتعامل مع جميع زملائه بحلم وسعة صدر	7	متوسطة	1	1,11	3,63
كبيرة	5	0,86	4,05	يتعامل مع الضغوطات المدرسية بدرجة عالية من المسؤولية	8	متوسطة	6	1,07	3,45
كبيرة	4	0,92	4,06	يحسن التصرف في المواقف الطارئة	9	متوسطة	4	1,14	3,47
كبيرة	8	0,92	3,94	يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المدرسة	10	متوسطة	9	1,14	3,36
كبيرة	2	0,69	3,94	(ب) الجانب الإداري	متوسطة	1	0,83	3,50	
كبيرة	2	0,92	4,03	يخطط لجميع أعماله الإدارية منذ بداية العام الدراسي	1	متوسطة	7	1,05	3,45
كبيرة	10	0,97	3,75	يشرك المعلمين بالأعمال الإدارية	2	متوسطة	9	1,10	3,41
كبيرة	6	0,97	3,95	ينتهج الأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين	3	متوسطة	6	1,07	3,46
كبيرة	3	0,95	3,98	يدير أوقات العمل بفاعلية.	4	متوسطة	7	1,08	3,45
كبيرة	4	0,89	3,97	يهتم بدعم التطوير التربوي.	5	متوسطة	5	1,04	3,48
كبيرة	1	0,91	4,06	يمارس سلطته ضمن الحدود والقوانين الإدارية	6	متوسطة	2	1,12	3,63
كبيرة	5	0,92	3,96	يحرص على كسب ثقة المعلمين بما يقوم به من أعمال	7	متوسطة	3	1,02	3,56
كبيرة	8	0,93	3,92	يهتم بتنظيم وترتيب الأعمال الإدارية وفق الأولويات والأهمية	8	متوسطة	4	1,04	3,51
كبيرة	6	0,94	3,95	يلتزم بالأنظمة والتعليمات الإدارية الواردة من مديرية التربية والتعليم	9	كبيرة	1	1,12	3,70
كبيرة	9	0,94	3,85	يهتم بوضع جدول زمني للأعمال اليومية التي يقوم بها.	10	متوسطة	9	1,12	3,41
كبيرة	3	0,71	3,90	(ج) الجانب الفني	متوسطة	3	0,83	3,39	
كبيرة	1	0,92	4,00	يعد التشكيلات المدرسية بناء على التخصصات المناسبة	1	متوسطة	1	1,05	3,57
كبيرة	5	0,89	3,93	يظهر المقدرة على تحسس مشكلات الطلبة والمعلمين	2	متوسطة	6	1,05	3,36
كبيرة	3	0,92	3,96	يراعي الدقة في توزيع الأنشطة وفق مراعاة تخصصات المعلمين	3	متوسطة	3	1,09	3,45
كبيرة	6	1,00	3,90	لديه خبرة واسعة في الأساليب الإشرافية	4	متوسطة	4	1,09	3,43
كبيرة	2	0,94	3,99	يقدم الدعم والمؤازرة للمعلمين على اختلاف نوعياتهم	5	متوسطة	2	1,03	3,53

درجة الأهمية				التهيئة والجاهزية	الرقم	درجة الممارسة			
المرتبة	ع	س	الدرجة			المرتبة	ع	س	
كبيرة	8	0,89	3,86	يستفيد من نتائج الطلبة في بناء برامج لعلاج الضعف	6	متوسطة	9	1,09	3,27
كبيرة	10	1,02	3,76	يوظف الزيارة الصفية كأداة مناسبة لتقييم المعلمين	7	متوسطة	9	1,14	3,27
كبيرة	4	0,94	3,95	يوفر المعدات والتجهيزات اللازمة للمعلمين.	8	متوسطة	7	1,11	3,34
كبيرة	9	0,99	3,83	يطلع على نتائج الدراسات والأبحاث التربوية من أجل تطوير أدائه	9	متوسطة	8	1,10	3,33
كبيرة	7	0,92	3,88	يهتم بملاحظات المشرف التربوي ويتابعها	10	متوسطة	4	1,03	3,43
كبيرة	1	0,65	3,96	المتوسط العام للبعد		متوسطة	1	0,80	3,45

س = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

متوسط حسابي من بين المجالات والبالغ (3,50)، وانحراف معياري (0,84). وفي المرتبة الثانية جاء مجال الجانب الشخصي بمتوسط حسابي (3,46)، وانحراف معياري (0,85). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الجانب الفني بمتوسط حسابي (3,39)، وانحراف معياري (0,83).

## 2- النهج

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، لبعد النهج، والجدول (5) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعد التهيئة والجاهزية بلغ (3,96)، وانحراف معياري (0,66)، وبمستوى مرتفع، حيث حاز مجال الجانب الشخصي على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات والبالغ (4,05)، وانحراف معياري (0,71). وفي المرتبة الثانية جاء مجال الجانب الإداري بمتوسط حسابي (3,94)، وانحراف معياري (0,69). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الجانب الفني بمتوسط حسابي (3,90)، وانحراف معياري (0,71).

ويتبين من الجدول (4) أيضاً أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعد التهيئة والجاهزية بلغ (3,45) وانحراف معياري (0,80)، وبمستوى متوسط، حيث حاز مجال الجانب الإداري على أعلى

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية القيادة وفق أنموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، لبعد النهج

درجة الأهمية				النهج	الرقم	درجة الممارسة			
المرتبة	ع	س	الدرجة			المرتبة	ع	س	
كبيرة	1	0,74	3,94	(ج) المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات		متوسطة	2	0,92	3,36
كبيرة	2	0,86	4,07	يملك المقدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	1	متوسطة	1	1,05	3,59
كبيرة	1	0,83	4,06	يحاول التوصل إلى حل المشكلة عندما تواجهه أثناء عمله	2	متوسطة	2	1,04	3,49
كبيرة	7	0,93	3,90	يجمع ويحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار بصدرها	3	متوسطة	3	1,16	3,38
كبيرة	4	0,85	3,93	يسعى إلى متابعة المستجدات في الميدان التربوي	4	متوسطة	3	1,04	3,38
كبيرة	9	0,97	3,87	يهتم بالندوات والمؤتمرات التربوية	5	متوسطة	6	1,12	3,37
كبيرة	10	0,96	3,86	يعرض أبحاثا ودراسات تربوية للمعلمين حسب تخصصاتهم	6	منخفضة	10	1,15	3,15
كبيرة	4	0,96	3,93	يستفيد من تجارب الآخرين في العمل	7	متوسطة	3	1,10	3,38
كبيرة	7	1,00	3,90	يحلل أداءه بشكل متواصل ويعيد صياغة خطته بناءً عليه	8	متوسطة	6	1,12	3,37
كبيرة	4	0,98	3,93	يقيم المعلمين بدقة وموضوعية	9	منخفضة	9	1,14	3,28
كبيرة	3	0,93	3,96	يستخدم معايير واضحة ومحددة لتقييم العاملين	10	منخفضة	8	1,17	3,29

درجة الأهمية				درجة الممارسة			
المرتبة	ع	س	النهج	المرتبة	ع	س	الرقم
كبيرة	2	0,74	3,93	(أ) تفويض السلطة	متوسطة	1	0,91 3,38
كبيرة	6	0,95	3,93	يفوض المعلمين سلطات كافية لإنجاز أعمالهم	منخفضة	10	1.10 3,28
كبيرة	1	0,97	3,98	يثق بمقدرات المعلمين على أداء المهام الموكلة إليهم	متوسطة	1	1.04 3,45
كبيرة	9	0,94	3,91	لا يمارس الصلاحيات المفوضة للمعلمين خلال فترة التفويض	منخفضة	9	1.05 3,32
كبيرة	3	0,93	3,96	يمنح المعلمين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم	متوسطة	5	1.08 3,39
كبيرة	6	0,91	3,93	يوفر للمعلم من خلال وظيفته الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	متوسطة	3	1.04 3,42
كبيرة	4	0,87	3,95	يتابع الصلاحيات المفوضة للمعلمين ويتحمل نتائجها	متوسطة	2	1.12 3,43
كبيرة	1	0,86	3,98	يوزع الأعمال للمعلمين حسب قدراتهم ومؤهلاتهم	متوسطة	5	1.16 3,39
كبيرة	6	0,96	3,93	يدرك مدى أهمية التفويض في التقليل من الجهد والوقت والكلفة	متوسطة	5	1.11 3,39
كبيرة	4	0,94	3,95	يعطي الحرية للمعلمين في طرح الأفكار والمعلومات في ميدان تخصصاتهم	متوسطة	4	1.08 3,41
كبيرة	10	0,94	3,85	يعمل على تشجيع أداء العمل الروتيني بإبداع ومرونة	متوسطة	8	1.11 3,38
كبيرة	3	0,81	3,92	(ب) فريق العمل	متوسطة	3	0,94 3,32
كبيرة	1	1,02	4,00	يعمل على أن تسود الثقة بين المعلمين داخل المدرسة	متوسطة	5	1.14 3,34
كبيرة	2	0,99	3,97	يركز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي	منخفضة	8	1.15 3,31
كبيرة	3	0,99	3,94	يسعى إلى تطوير المعلمين في مدرسته	متوسطة	3	1.09 3,35
كبيرة	4	0,99	3,93	يوفر أجواء التعاون والمساعدة بين الزملاء في العمل.	متوسطة	5	1.07 3,34
كبيرة	4	0,97	3,93	يمنح الصلاحية للمعلمين في تنفيذ ما اتخذه من قرارات	متوسطة	2	1.07 3,36
كبيرة	6	0,92	3,92	يدعم تشكيل فرق العمل	متوسطة	1	1.06 3,43
كبيرة	6	0,97	3,92	يتبنى خطة واضحة للتدريب	منخفضة	9	1.15 3,27
كبيرة	6	1,04	3,92	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم	منخفضة	7	1.20 3,33
كبيرة	9	1,00	3,89	يتيح للمعلمين فرص التنمية المهنية في مجال عملهم	متوسطة	3	1.12 3,35
كبيرة	10	1,03	3,84	يوفر دورات تدريبية لتطوير مهارات التنمية المهنية للمعلمين	منخفضة	10	1.15 3,20
كبيرة	2	0,72	3,93	المتوسط العام للبعد	متوسطة	4	0,88 3,35

س = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

المجالات والبالغ (3,38)، وانحراف معياري (0,91). وفي المرتبة الثانية جاء مجال المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات بمتوسط حسابي (3,36)، وانحراف معياري (0,92). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال فريق العمل بمتوسط حسابي (3,32)، وانحراف معياري (1,06).

### 3- التمكين

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية وممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، لبعد التمكين. والجدول (6) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعد النهج بلغ (3,93)، وانحراف معياري (0,72)، وبمستوى مرتفع. حيث حاز مجال المنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات والبالغ (3,94)، وانحراف معياري (0,74). وفي المرتبة الثانية جاء مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3,93)، وانحراف معياري (0,74). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال فريق العمل بمتوسط حسابي (3,92)، وانحراف معياري (0,81).

كما يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعد النهج بلغ (3,35)، وانحراف معياري (0,88) وبمستوى متوسط، حيث حاز مجال تفويض السلطة على أعلى متوسط حسابي من بين

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية وممارسة القيادة وفق أ نموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، لبعدها التمكين

درجة الأهمية				درجة الممارسة			
المرتبة	ع	س	التمكين	المرتبة	ع	س	الدرجة الرقم
كبيرة	1	0,77	3,94	(أ) بناء الثقة والتحفيز	متوسطة	2	0,93 3,38
كبيرة	1	0,96	4,02	يقدر جهود المعلمين	متوسطة	1	1,16 3,52
كبيرة	4	0,95	3,97	يستخدم نظام عمل يسمح بالمشاركة في صناعة القرارات	متوسطة	2	1,08 3,34
كبيرة	1	0,97	4,02	يتعامل بعدالة وموضوعية مع المعلمين	متوسطة	3	1,16 3,36
كبيرة	5	0,90	3,96	يبتعد عن المركزية في عمله	متوسطة	4	1,11 3,41
كبيرة	7	0,99	3,92	يشجع الصفات القيادية لدى المعلمين	متوسطة	2	1,05 3,46
كبيرة	9	0,99	3,82	يتخذ قراره بناء على تصويت المعلمين	منخفضة	10	1,22 3,24
كبيرة	10	1,01	3,78	يشارك المعلمين في رسم السياسات التعليمية	منخفضة	8	1,08 3,30
كبيرة	8	0,94	3,90	يبتدع روح الانتماء للعمل لدى المعلمين	متوسطة	4	1,08 3,39
كبيرة	3	0,96	4,00	يهتم بالصراعات التي تحدث بين المعلمين ويعمل على حلها	متوسطة	4	1,14 3,39
كبيرة	6	0,95	3,95	يعطي حرية واسعة للتعبير عن الآراء التي تختص بالعمل المدرسي	منخفضة	9	1,16 3,28
كبيرة	2	0,73	3,91	(ب) المرونة	متوسطة	1	0,87 3,39
كبيرة	2	0,88	4,03	يسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	متوسطة	1	0,96 3,54
كبيرة	6	0,88	3,89	ينظر إلى التغيير باعتباره ظاهرة طبيعية يجب التكيف معها	متوسطة	7	1,01 3,37
كبيرة	6	0,90	3,89	يدعم تجربة الأفكار الجديدة البناء ولا يحكم عليها مسبقاً	متوسطة	4	1,07 3,41
كبيرة	8	1,01	3,85	يرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل	متوسطة	8	1,07 3,36
كبيرة	9	1,01	3,82	يتجنب فرض رأيه على الآخرين	منخفضة	9	1,11 3,32
كبيرة	4	0,95	3,90	يصغي عند إبداء رأي المعلمين في أمور العمل	متوسطة	5	1,11 3,39
كبيرة	3	0,95	3,95	يقوم بتفويض بعض المهام للمعلمين لتطوير أدائهم	متوسطة	3	1,00 3,43
كبيرة	1	0,84	4,08	يبتعد عن أسلوب الضغط والابتزاز لإقناع المعلمين	متوسطة	6	1,13 3,38
كبيرة	4	0,97	3,90	يستطيع التأثير في الآخرين بلباقة	متوسطة	2	1,13 3,44
كبيرة	9	0,97	3,82	يطلب التغذية الراجعة المتعلقة بقراراته	منخفضة	10	1,06 3,28
كبيرة	3	0,75	3,91	(ج) الإبداع	متوسطة	3	0,95 3,36
كبيرة	8	0,96	3,89	يشجع العاملين للقيام بأعمال إبداعية	منخفضة	7	1,13 3,30
كبيرة	10	1,02	3,82	يوجد رغبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	منخفضة	9	1,15 3,27
كبيرة	2	0,98	3,95	يرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاً في العمل	متوسطة	2	1,10 3,46
كبيرة	1	0,89	3,96	يشجع اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل ويقلل من درجة الخوف من الفشل	متوسطة	4	1,14 3,39
كبيرة	4	0,93	3,94	يشجع الحوار والنقد البناء في الأعمال بشكل عام	متوسطة	5	1,10 3,45
كبيرة	9	1,00	3,87	يشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بينه وبين المعلمين	متوسطة	4	1,09 3,40
كبيرة	4	0,95	3,94	يوجه المعلمين للحفاظ على جودة الأداء	متوسطة	1	1,13 3,48
كبيرة	7	0,98	3,90	يقدم الدعم المالي والمعنوي لتنفيذ الأفكار الإبداعية	منخفضة	10	1,20 3,25
كبيرة	2	0,97	3,95	يعطي مطلق الحرية للمعلمين لأداء العمل	متوسطة	6	1,17 3,36
كبيرة	6	0,95	3,93	يعمل على تقديم الحوافز والمكافآت ولو بصورة رمزية لتشجيع الإبداع	منخفضة	7	1,18 3,30
كبيرة	3	0,70	3,92	المتوسط العام للبعدها	متوسطة	3	0,86 3,38

س = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

المجالات والبالغ (3,39)، وانحراف معياري (7). وفي المرتبة الثانية جاء مجال بناء الثقة والتحفيز بمتوسط حسابي (3,38)، وانحراف معياري (0,93). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الإبداع بمتوسط حسابي (3,36)، وانحراف معياري (0,95).

#### 4- التواصل

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية وممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، ليعد التواصل. والجدول (7) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعدها التمكين بلغ (3,92)، وانحراف معياري (0,70)، وبمستوى مرتفع. حيث حاز مجال بناء الثقة والتحفيز على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات والبالغ (3,94)، وانحراف معياري (0,77). وفي المرتبة الثانية جاء مجال المرونة بمتوسط حسابي (3,91)، وانحراف معياري (0,73). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الإبداع بمتوسط حسابي (3,91)، وانحراف معياري (0,75).

ويتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعدها التمكين بلغ (3,38)، وانحراف معياري (0,86)، وبمستوى متوسط، حيث حاز مجال المرونة على أعلى متوسط حسابي من بين

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية وممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، ليعد التواصل

درجة الأهمية				درجة الممارسة			
المرتبة	ع	س	التواصل	المرتبة	ع	س	الرقم
كبيرة	1	0,76	3,92	متوسطة	3	0,93	3,37
كبيرة	1	0,90	3,98	متوسطة	4	1,14	3,38
كبيرة	1	0,94	3,98	متوسطة	5	1,17	3,38
كبيرة	3	0,93	3,96	متوسطة	7	1,08	3,36
كبيرة	4	0,89	3,95	متوسطة	3	1,11	3,41
كبيرة	5	0,88	3,93	متوسطة	1	1,02	3,50
كبيرة	6	0,96	3,92	منخفضة	8	1,14	3,33
كبيرة	6	0,97	3,92	متوسطة	2	1,14	3,44
كبيرة	8	0,97	3,90	منخفضة	9	1,10	3,29
كبيرة	9	0,93	3,87	متوسطة	6	1,11	3,38
كبيرة	10	1,00	3,82	منخفضة	10	1,11	3,26
كبيرة	2	0,76	3,88	متوسطة	2	0,92	3,39
كبيرة	1	0,95	3,99	متوسطة	1	1,13	3,50
كبيرة	2	0,88	3,95	متوسطة	2	1,14	3,44
كبيرة	2	0,96	3,95	متوسطة	6	1,07	3,38
كبيرة	4	0,91	3,92	متوسطة	5	1,14	3,39
كبيرة	5	1,00	3,89	متوسطة	3	1,14	3,43
كبيرة	6	1,00	3,85	متوسطة	9	1,13	3,34
كبيرة	6	1,00	3,85	متوسطة	8	1,08	3,36

درجة الأهمية				التواصل	درجة الممارسة			
المرتبة	ع	س	الدرجة		المرتبة	ع	س	الرقم
كبيرة	8	1.00	3,84	يحرص على استخدام وسائل الاتصال المختلفة وعدم الاكتفاء بالاتصال وجها لوجه	متوسطة	7	1,08	3,37
كبيرة	9	0.90	3,83	يحرص على زيادة الدافعية لدى المعلمين لزيادة عملية الاتصال والتواصل	متوسطة	4	1,02	3,41
كبيرة	10	1.01	3,75	يحرص على استخدام الحركات والإيماءات لتعزيز توصيل رسالته	منخفضة	10	1,09	3,28
كبيرة	3	0,78	3,85	(ج) الرسالة	متوسطة	1	0,95	3,40
كبيرة	1	0.94	3,92	يحرص على تقليل المؤثرات الخارجية التي تشتت انتباه المعلمين أثناء عملية الاتصال حرصا على سلامة الرسالة	منخفضة	10	1,11	3,32
كبيرة	2	0.93	3,90	يحرص على توضيح مضمون الرسالة الاتصالية	متوسطة	7	1,07	3,39
كبيرة	3	0.90	3,89	يحرص على تسريع الإجراءات الإدارية لتجنب تعقيد عملية الاتصال	متوسطة	2	1,13	3,44
كبيرة	4	0.92	3,87	يحرص على أن تتضمن الرسالة المعلومات الكاملة اللازمة	متوسطة	4	1,07	3,43
كبيرة	5	0.96	3,85	يراعي الإيجاز بالرسالة	متوسطة	9	1,07	3,36
كبيرة	6	0.93	3,84	يحرص على عدم استخدام الكلمات متعددة المعاني	متوسطة	3	1,13	3,43
كبيرة	7	0.98	3,82	يحرص على إيجاد قاعة خاصة للاجتماعات	متوسطة	1	1,13	3,46
كبيرة	7	0.98	3,82	يحرص على تدوين الملاحظات أثناء استماعه للمناقشات	متوسطة	6	1,09	3,41
كبيرة	9	0.98	3,81	يحرص على كتابة الرسائل الاتصالية بصورة واضحة	متوسطة	8	1,11	3,38
كبيرة	10	1.04	3,80	يحرص على التعامل بجدية مع الرسائل التي تصله من المعلمين	متوسطة	5	1,19	3,42
كبيرة	4	0,73	3,88	المتوسط العام للبعد	متوسطة	2	0,90	3,39

س = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

وحاز بعد التهيئة والجاهزية على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتفاق عينة الدراسة على أهمية هذا البعد ومجالاته، فيجب أن يسعى المدير إلى تنظيم العمل في الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الجماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف، لذا، فهم يؤكدون على أن المدير يجب أن يلم بمكونات كل مجال من حيث مفهومه ومبادئه وفوائده، كما يجب أن يسعى في عملية التنفيذ إلى ترجمة الاستراتيجية المصوغة إلى إجراءات عمل. كما أنه يتابع العمل من أجل التأكد من أن الأجهزة المنفذة تقوم بتنفيذ الخطة وفق المخطط لها. وفي المرتبة الثانية جاء بعد النهج، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين بحاجة كبيرة إلى صفات ومميزات في قائدهم، وأن يوفر لهم الاستقرار؛ فهو يستخدم المنهجية العلمية في حل المشاكل، كما يعمل على تفويض المعلمين لثقتهم بهم، كما أنه يعمل على توفير الجو المريح في بيئة العمل، مما يزيد في الإنتاجية. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التمكين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون عنصرا هاما في القيادة، فبالإضافة إلى سمات المدير الذاتية من خلال اعتناؤه بالصفات الجسمانية والانفعالية والعقلية، فهناك الخصائص الشخصية كالمظهر والهيئة ومراعاته للصبر والمثابرة التي تخلق أجواء تبعث على الثقة والتحفيز، وتجعل المرونة عالية

ويتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعد التواصل بلغ (3,88)، وبانحراف معياري (0,728)، وبمستوى مرتفع، حيث حاز مجال المستقبل على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات والبالغ (3,82)، وبانحراف معياري (0,75)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال المرسل بمتوسط حسابي (3,88)، وبانحراف معياري (0,76)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الرسالة بمتوسط حسابي (3,85)، وبانحراف معياري (0,78).

ويتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة الأنماط القيادية وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لبعد التواصل بلغ (3,39)، وبانحراف معياري (0,90) وبمستوى متوسط، حيث حاز مجال الرسالة على أعلى متوسط حسابي من بين المجالات والبالغ (3,40)، وبانحراف معياري (0,95). وفي المرتبة الثانية جاء مجال المرسل بمتوسط حسابي (3,39)، وبانحراف معياري (0,92). وفي المرتبة الثالثة جاء مجال المستقبل بمتوسط حسابي (3,37)، وبانحراف معياري (0,93).

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لمديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة،

التواصل الشفوي، ويهملون الحركات والإيماءات. وجاء بعد التمكين بالمرتبة الثالثة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن غالبية المديرين نظرا لكثرة مهامهم يسعون إلى إنجاز العمل بسرعة، وأنهم يقدرون المعلمين لمساعدتهم في أداء أعمالهم، ولكن قراراتهم غالبا ما تكون ديكتاتورية وخاصة بهم، فهم يعملون على زيادة جودة الأداء رغم قلة الدعم المالي الذي قد يقلل إلى حد كبير من الأفكار الإبداعية. وجاء بعد النهج بالمرتبة الرابعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن غالبية المديرين يثقون ببعض المعلمين، إلا أن هذه الثقة لا تنتج عنها عملية تفويض كبيرة بل محدودة، فهم يحاولون إيجاد البدائل وتكوين فرق العمل، إلا أن المساحة المتروكة للعمل تكون محدودة.

**السؤال الثاني:** "هل توجد فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على درجة أهمية القيادة وفق "نموذج الحمض النووي" وممارستها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، تبعا لاختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، جرى حساب متوسطات الفروق والانحرافات المعيارية بين درجة أهمية وممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء. والجدول (8) يبين ذلك.

**جدول (8):** متوسطات الفروق والانحرافات المعيارية بين درجة أهمية وممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء

متوسطات الفروق بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة	درجة الأهمية		البعء		درجة الممارسة			
	ع	س	ع	س	الدرجة	ع	س	
0.69	0.71	كبيرة	0,66	3,96	التهيئة والجاهزية	متوسطة	0,80	3,45
0.76	0.75	كبيرة	0,72	3,93	النهج	متوسطة	0,88	3,35
0.74	0.76	كبيرة	0,70	3,92	التمكين	متوسطة	0,86	3,38
0.76	0.74	كبيرة	0,73	3,88	التواصل	متوسطة	0,90	3,39
<b>0.74</b>	<b>0.75</b>	<b>كبيرة</b>	<b>3,92</b>	<b>3,92</b>	<b>المتوسط العام للنموذج</b>	<b>متوسطة</b>	<b>3,39</b>	<b>3,39</b>

القيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" وممارستها، تبعا لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم)، والجدول (9) يبين ذلك.

في العمل؛ مما يزيد من فرص الاتجاه نحو الإبداع وتطوير الأفكار الجديدة. وفي المرتبة الرابعة جاء بعد التواصل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى حاجة المعلمين الفعلية لعملية الاتصال والتمثلة خصوصا بوضوح الرسالة، وتقوية العلاقات من خلال عملية الاتصال والتواصل، وما يصادفهم من مشاكل في هذه العملية كالمؤثرات الخارجية، أو عدم الاهتمام برسائلهم.

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" لمديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وحاز بعد التهيئة والجاهزية على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد. وفي المرتبة الثانية جاء بعد التواصل، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التمكين، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد النهج.

وربما يعود السبب في مجيء بعد التهيئة والجاهزية بالمرتبة الأولى إلى أن المدير يهتم كثيرا بالأنظمة والتعليمات الإدارية الواردة من مديرية التربية والتعليم، وبالرغم من محاولتهم للاعتناء بالجانب الإنساني والنفسي، إلا أن غالبيتهم لا يتقبلون النقد، بل يسعون إلى تنفيذ الأمور بطريقتهم الخاصة، كما أن كثرة أعبائه الإدارية قد تؤثر على الجانب الفني. أما بعد التواصل فقد جاء بالمرتبة الثانية، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المدير يهتم كثيرا بالأنظمة والتعليمات الإدارية الواردة من مديرية التربية والتعليم، فيحرص على زيادة الاجتماعات لتوصيل الرسائل، ويعتمد عليها كوسيلة اتصال مع المعلمين، وأن غالبيتهم يستخدمون

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفروق بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة للقيادة وفق "نموذج الحمض النووي". ولمعرفة جوهرية هذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لفحص دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد الدراسة لأهمية

**جدول (9):** نتائج تحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد الدراسة لمتوسطات فروق درجة أهمية القيادة وفق "نموذج الحمض النووي" وممارستها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، تبعا لاختلاف متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	درجات الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	Hotelling's Trace	0.016	4	0.914	0.457
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.982	8	0.550	0.818
الخبرة في التعليم	Wilks' Lambda	0.922	12	1.618	0.082

\* دالة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

من أجل تعزيز قدرتهم على القيادة الإدارية بنجاح، وقيام إدارات التربية والتعليم بوضع خطط واضحة ومحددة لتدريب المدراء في إدارات التربية والتعليم في الأبعاد التي وردت في نموذج الحمض النووي للقيادة.

- يقترح الباحثان إجراء دراسة حول تصميم برامج تدريبية لتعزيز أداء مديري المدارس وفق نموذج الحمض النووي للقيادة، ودراسة حول أساليب اختيار مديري المدارس، ومدى توافقها مع نموذج الحمض النووي للقيادة.

#### قائمة المراجع

أبو سمرة، محمد. (2009). *الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان: دار أسامة للنشر.

أسعد، وليد. (2005). *الإدارة المدرسية*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

تايلر، ليونا. (1983). *الاختبارات والمقاييس*. (ترجمة سعد عبد الرحمن). بيروت: دار الشروق.

جعفر، رملة. (2005). واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(3)، 281-283.

الخياط، ماجد. (1994). *بناء أداة لقياس الاستعداد لمهنة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سعد، عبد المنعم. (2006). *الملاحم الحديثة في الإدارة التربوية*. القاهرة: الدار الثقافية للنشر.

السويدان، طارق وباشرحبيل، فيصل. (2004). *صناعة القادة*. الرياض: مكتبة جرير.

الطويل، هاني. (2006). *الإدارة التربوية والسلوك المنظم*. عمان: دار وائل للنشر.

عبودي، زيد. (1984). *فن الإدارة بالاتصال*. عمان: عالم الكتب الحديث.

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فروق المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد الدراسة لأهمية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" وممارستها، تبعا لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم).

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة"، وممارستها تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم. وقد يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة على اختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم في التعليم يرى أن مديري المدارس لديهم التشابه الكبير في ممارسة القيادة داخل بيئة العمل.

#### التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصى الباحثان بما يلي:

- بما أن أهمية القيادة وفق أنموذج الحمض النووي للقيادة جاءت مرتفعة، يوصى الباحثان بأن لا يتم التوقف عند هذه الدرجة، بل توجيه الأنظار نحو كسب المزيد من الأهمية وتبني نموذج الحمض النووي للقيادة كمدخل لتطوير القيادة، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفهوم وأبعاد ومجالات الحمض النووي للقيادة.

- وبما أن ممارسة القيادة وفق أنموذج الحمض النووي للقيادة جاءت متوسطة، يوصى الباحثان بالإضافة إلى تنمية وعي القيادات الإدارية، إلى الحاجة لزيادة ممارسة القيادة وفق نموذج الحمض النووي للقيادة، وضرورة عقد دورات تدريبية لتدريب مديري المدارس على كيفية تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم عن طريق اقتراح برنامج أفكار نادرة وغريبة لبعض المشكلات في المدارس، وتدريب مديري المدارس على كيفية توليد الأفكار وتفعيلها في العمل، وتفعيل ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية في الأبعاد التي أظهرت الدراسة أهميتها، وتشجيعهم على البدء بممارسة عمليات التغيير المختلفة في ضوء إمكانيات كل إدارة، ورفع مستوى تأهيل مديري المدارس بشكل عام، والثانوية بشكل خاص،



- Bonnstetter, B. (2000). The DNA of Global Leadership Competencies. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 131-144.
- Cavosi, P & Savoie, M. (2012). CIOs must alter their DNA. *Computer Weekly*, 4-10 December.
- Ford, R. & Fottler, M. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21- 31.
- George, J. (1998). Demonstrated Actions of Instructional Leaders: A Case Study of Five Superintendents. *Paper presented at The Annual Meeting of the American Educational Research Association*, April 13-17-1998, San Diego, U.S.A.
- Glaser, J. (2006). *The DNA Of Leadership: Leverage Your Instincts To Communicate, Differentiate, Innovate*. Avon, MA.,USA: Platinum Press.
- Karp, T. (2006). Transforming Organizations for Organic Growth: The DNA of Chang Leadership. *Journal of Change Management*, 6(1), 3–20.
- Knight–Turvey, N. (2006). Influencing employee innovation through structural empowerment initiatives: The need to feel empowered. Conference Paper presented in the 3<sup>rd</sup> International Australian Graduate School of Entrepreneurship (AGSE) Research Exchange, Swinburne University of Technology, Auckland, New Zealand, 07-10 February 2006, pp. 313-324 .
- Lin, C. (1998). The Essence of Empowerment: a conceptual model and a cases illustration. *Journal of Applied Management Studies*, 7(2), 223-238.
- Marlette, S. (2004). *Characteristics of Superintendents Who are Effective Instructional Leaders*. PHD Dissertation University of South California. U.S.A.
- Quinn, K. & Spreitzer, G. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organization Dynamics*, Autumn, 26(2), 37- 49.
- Randolph, W. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organization Dynamics*, 23(4), 19 – 32.
- Sones, E. (2013). *Trust: the DNA of leadership*. US Army Med Dep J. Jul-Sep:33-35.
- Spreitzer, G. & Mishra, A. (1999). Giving up control without Losing control. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A Dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679 – 704.
- العتيبي، سعد. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، 17-18 نيسان، المملكة العربية السعودية.
- العلاق، بشير. (2009). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، محسن وغالي، حيدر. (2010). القيادة التربوية مدخل استراتيجي. طرابلس: شركة المؤسسة الحديثة للكتاب.
- العميان، محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- غيث، وليد. (1999). أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
- الفاضل، محمد. (2005). أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- مطوع، إبراهيم وحسن، أمين. (2000). الأصول الإدارية للتربية. القاهرة: دار المعارف.
- المعاينة، سالم. (2011). مفاهيم القيادة الإدارية. عمان: البلسم للنشر.
- الهزايمة، نجاح. (2006). درجة فاعلية عملية الاتصال الإداري بين مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- وحيد، عالية. (2004). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- المعاني، أيمن وأخو إرشيدة، عبد الحكيم. (2006). تحليل ضغوط العمل لدى الجهاز التمريضي في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 33 (2)، 378-355.
- Abraham, J. (2010). *Entrepreneurial DNA The Breakthrough Discovery that Aligns Your Business to Your Unique Strengths*. McGraw-Hill eBooks. USA.
- Baskin, K. (2000). Corporate DNA: Organizational Learning, Corporate Co-Evolution. *Emergence*, 2(1), 34-49.

- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the work place: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), 483 – 504.
- Spreitzer, G. (2007). *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work forthcoming*. Handbook of Organization Development, Sage publications.
- Tead, O. (1963). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work. *Journal for Higher Education Policy & Management*, 21(2), 135 – 149.