



تأثير النمط القيادي المتبع على الأداء والإبداع الإداري- للمدراء في المدارس الخاصة

في الضفة الغربية- فلسطين من وجهة نظر المرؤوسين

إعداد

د. ماهر طاهر محمد صلاح

مدرسة أكاديمية القرآن الكريم، نابلس، فلسطين

maher-salah69@hotmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الثالث يولية 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، وتأثيرها على (الأداء والإبداع الإداري) من وجهة نظر المرؤوسين.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والأسلوب الكمي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مصادرها؛ حيث تكونت الاستبانة من (72) سؤالاً، موزعة على مجالين هما: النمط القيادي بمحاورة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي الفوضوي)، و"الأداء والإبداع الإداري". وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (393) موظفاً وموظفة من العاملين في المدارس الخاصة، يمثلون (4.1%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (9617) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها:

- أن النمط القيادي السائد في المدارس الخاصة في الضفة الغربية هو النمط "الديمقراطي"، يليه "النمط الأوتوقراطي"، وأخيراً "النمط الترسلي الفوضوي".
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتبع، و"الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية.
- وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية للنمطين الديمقراطي والأوتوقراطي على "الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، بينما كان للنمط الترسلي الفوضوي تأثيراً سلبياً ذا دلالة.
- وأن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو النمط الديمقراطي حيث بلغ معاملته في معادلة النموذج التنبؤي +3.418، يليه النمط الأوتوقراطي بمعامل وقدره +1.127، بينما كان أقلها متغير النمط الترسلي الفوضوي حيث كان معاملته -1.456، وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي يُعتبر أفضل وأنجح رافعة للأداء والإبداع الإداري في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي، الأنماط القيادية، الأداء، الإبداع الإداري، المدارس الخاصة.

مقدمة الدراسة

الواقع التعليمي الفلسطيني

بالنظر لإحصاءات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2021- فإن المنظومة التعليمية في فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة) تضم (1,338,353) طالباً وطالبة، ملتحقين في (3,107) مدرسة، تشغل حوالي (77,831) موظفاً وموظفة ما بين إداري ومعلم وفني ومستخدَم، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1): أعداد الطلاب والمدارس والموظفين في الضفة الغربية وقطاع غزة وتوزيعاتهم حسب الجهة المشرفة

| المجموع | المدارس الخاصة | مدارس وكالة الغوث الدولية | المدارس الحكومية | أعداد المدارس |
|-----------|----------------|---------------------------|------------------|-----------------------|
| 3,107 | 448 | 374 | 2,285 | أعداد المدارس |
| 77,831 | 11,119 | 11,768 | 54,944 | أعداد الموظفين |
| 1,338,353 | 127,191 | 332,513 | 878,649 | أعداد الطلاب |
| 100% | 9.5% | 24.8% | 65.7% | النسبة المئوية للطلاب |

المصدر: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية-2021

ويلاحظ من الجدول أيضاً أن عدد طلاب المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة الإجمالي هو (127,191) طالباً وطالبة، وهو ما يشكل قرابة (9.5%) من إجمالي الطلاب، وهي نسبة ليست بسيطة ولا هامشية، بأن تدار هذه الشريحة من قبل مدارس ومؤسسات تعليمية خاصة ليست حكومية. أما بالنظر للجدول التالي:

جدول (2): أعداد الطلاب وتوزيعاتهم حسب المنطقة الجغرافية

| المجموع | قطاع غزة | الضفة الغربية | أعداد الطلاب الكلي |
|-----------|----------|---------------|---|
| 1,338,353 | 591,484 | 746,869 | أعداد الطلاب الكلي |
| 127,191 | 18,253 | 108,938 | أعداد الطلاب في المدارس الخاصة |
| 9.5% | 3.1% | 14.6% | نسب طلاب المدارس الخاصة / مجمل أعداد الطلاب، كل في منطقتة |
| 100.0% | 14.4% | 85.6% | نسب طلاب المدارس الخاصة/ العدد الكلي لطلاب المدارس الخاصة بالمجمل |

المصدر: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية-2021

فيتضح بأن تركز معظم طلاب المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة يكمن في الضفة الغربية، حيث يمثلون حوالي (14.6%) من إجمالي طلبة الضفة الغربية، و(85.6%) من إجمالي طلبة المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة ككل، وهي نسبة أكبر بكثير منها في قطاع غزة، والتي يشكل طلبة المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة فيها ما نسبته (3.1%) من إجمالي الطلاب هناك، و(14.4%)

فقط من إجمالي طلبة المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة. لذلك ونظراً لهذه الخصوصية الواضحة للمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، نتضح لنا أهمية دراستها ودراسة واقعها بعناية شديدة، وهذا يُعتبر أحد أهم أسباب توجه الباحث لتخصيص هذه الدراسة واقتصارها في البحث في الواقع الإداري والتعليمي للمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية تحديداً، دون قطاع غزة. وللتعمق في واقع الضفة الغربية التعليمي بشكل أكبر فإن الجدول التالي يبين:

جدول (3): أعداد الطلاب والمدارس والموظفين في قطاع التعليم في الضفة الغربية وتوزيعاتهم حسب الجهة المشرفة

| المجموع | المدارس الخاصة | مدارس وكالة الغوث الدولية | المدارس الحكومية | |
|--|----------------|---------------------------|------------------|----------------|
| 2,343 | 384 | 96 | 1,863 | أعداد المدارس |
| 52,143 | 9,617 | 2,105 | 40,421 | أعداد الموظفين |
| 746,869 | 108,938 | 45,770 | 592,161 | أعداد الطلاب |
| المصدر: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية-2021 | | | | |

أن هناك (108938) طالباً وطالبة يدرسون في (384) مدرسة ومؤسسة تعليمية خاصة في الضفة الغربية تمثل الحدّ المكاني لدراسة الباحث الحالية، كما وتحتوي هذه المدارس (9,617) موظفاً وموظفة، يمثلون مجتمع الدراسة.

المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة وحرية اختيار النمط القيادي

إن المؤسسات التعليمية هي منظمات قائمة على الإدارة (Üstün and Alici, 2023)، وهي الأكثر تأثراً بالأنماط القيادية داخلها من بين المنظمات (الحربي، 2021). وقد شهدت السنوات الماضية تغييراً كبيراً واتجاهاً جديداً في مفهوم الإدارة المدرسية، فلم يعد يكفي مجرد التسيير الروتيني لشئون المدرسة، ولم يعد هدف المدير في المدرسة المحافظة على النظام، والتأكد من سير مدرسته وفق الجدول والبرنامج المدرسي الموضوع، أو سعيه نحو إتقان طلابه للمواد الدراسية فحسب (أبو علي، 2010)، بل أصبحت الإدارة المدرسية تهتم بربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتوفير كلّ الظروف والإمكانات لذلك (أبو رزق، 2012).

ولأهمية قطاع التعليم، وفي ظل عجز الدولة عن تقديم التعليم ذي الجودة والكفاءة العالية، وعجزها عن تلبية احتياجات ورغبات الطلاب والمتعلمين، نشأت وبرزت فكرة خصخصة التعليم (عايش، 2017)؛

حيث أن ارتفاع تكاليف التعليم، والتزايد المضطرد في أعداد الأفراد من راغبي التعليم، فاقم المشكلة وجعل الحكومات تسعى لتوسيع دور القطاع الخاص والسماح له بإنشاء مؤسساته التربوية ومدارسه ومؤسساته التعليمية الخاصة كأحد الحلول الممكنة والمتاحة للمشكلة (صالح، 2004). وهذه المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة تختلف عن المدارس الحكومية من حيث الشكل والأسلوب والهدف أيضاً؛ فقد ورد في دراسة (الهور، 2017) أن للمدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة خصوصية فيما يخص الهيكل التنظيمي، كما أن لها نظام عمل وقوانين ولوائح تختلف عن المؤسسات التربوية الأخرى، سواء ذات التبعية الحكومية، أو تلك التابعة لوكالة الغوث الدولية، كما تتوفر فيها الحياة البيئية المريحة والأساليب والتقنيات التي لا تتواجد عند غيرها.

وإن المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة تختلف كذلك فيما بينها اختلافاً واضحاً في الصفات أو في الرسالة التي تؤديها أو في الأهداف والغايات التي تسعى لها؛ فمنها الخيري، ومنها الربحي، ومنها المخصص لذوي الحاجات الخاصة...، لذلك هناك مسوّغ واضح لاختلاف الأنماط والأساليب القيادية التي تحكمها أو تدار من خلالها (إنجاص، 2015). وبما أن المؤسسات التعليمية الخاصة تتمتع بالاستقلال الإداري شبه التام، لذلك فإن الإدارة العليا فيها تمتلك حرية اختيار النمط الإداري والقيادي المنسجم مع تلك الخصوصية التي تمتاز بها عن غيرها، من هنا فإن التركيز على هذه المؤسسات التعليمية الخاصة، وتوجيهها لتبني ما يناسبها من أنماط وأساليب إدارية وقيادية، يؤدي أكله بشكل أكبر من المدارس الحكومية ذات هامش حرية الحركة الضيق نسبياً.

ويمكن تعريف النمط القيادي بأنه التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم، والتي تمكنه من تحقيق وإنجاز الأهداف التي يسعى إليها (الشقحاء، 2003)، وهو يشير أيضاً إلى السلوك المتكرر للمدير في سعيه لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها (بو طالب، 2017)، وقد يمارس أو يجمع المدير بين أكثر من نمط قيادي واحد، وإن كان يميل غالباً إلى سلوك نمط قيادي معين، يمكن تصنيف هذا القائد على أساسه (العدواني، 2013).

الأداء والإنجاز

وهو نتيجة العمل المنجز من خلال تنفيذ المهام الموكلة للموظفين (Elqadri et al., 2015)، وهناك من يرى بأن الأداء عبارة عن مجموعة من العمليات والجهود المبذولة، وليس بالضرورة أن يتجسد

بنتيجة فورية ملموسة، والتي قد تظهر بعد فترة من الزمن" (شاوي، 2010). ويرى الباحث أن "الأداء" و"الإنجاز" في الحقل التربوي قد يعني الجهود والأنشطة والعمليات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والقيادة الإدارية بالإضافة للطواقم التعليمية والتربوية فيها، من أجل تحقيق الأهداف المدرسية والتعليمية والتربوية المستهدفة بأفضل كفاءة وفاعلية، كما ويرى بأن هذا المفهوم أو التفسير للأداء والإنجاز هو أدق من التعريفات ذات الصبغة الكمية في قياسه، والتي تفترض أن الأداء والإنجاز يكون على شكل مخرجات ملموسة؛ فالنتائج للجهود المبذولة قد لا تكون دائماً محسوسة أو ملموسة أو فورية الظهور، بل قد تستغرق وقتاً لبروزها وإمكانية رصدها وقياسها بشكل كمي، وخاصةً عندما يكون الميدان فيها هو التعامل مع العنصر البشري، سواء كانوا طلاباً أو معلمين أو موظفين.

النماذج الحديثة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي

وكنتيجة للقصور في المداخل التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي، من حيث تركيزها الاهتمام على النظرة الجزئية فقط؛ بالتركيز إما على الموارد أو الأهداف أو العمليات، اتجهت الدراسات الحديثة إلى دمج العديد من المؤشرات، ضمن إطار متكامل لقياس الأداء المنظمي، بحيث يسمح بتحقيق تآزر وتعاضد إيجابي بين مختلف متغيرات الأداء (شاوي، 2010)، وأحد أهم نماذج قياس الأداء المؤسسي العالمية الحديثة هو انموذج سيتا:

ويعدّ هذا الأنموذج أحد أبرز النماذج المخصصة لقياس الأداء المدرسي عالمياً، والمسمى (نموذج هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم) Commission on International and Trans-Regional Accreditation –CITA، وهي هيئة اعتماد رسمية في الولايات المتحدة الأمريكية (USA)، تقدم أنظمة اعتماد لمساعدة المؤسسات التعليمية في الكثير من دول العالم على العمل للارتقاء بمستوى التعليم لديها ورفع جودته، وبالتالي المساعدة في دعم وتعزيز نجاح الطلاب وتطوير مستوياتهم، مما يعمل على مساعدة الدول التي ينتمون لها في تحسين أوضاعها، ويضم هذا الأنموذج اثني عشر معياراً (عايش، 2017).

الإبداع

ويعني القدرة على توليد الأفكار الجديدة التي تتصف ب: 1. الندرة. 2. عالية الجودة (القيمة). 3. مناسبة للمهمة. (بو طالب، 2017)، وهو كذلك قدرة عقلية فردية أو جماعية مميزة، بحيث تنتج فكراً أو عملاً

جديداً غير مألوف، وذلك استجابة لمشكلة معينة أو موقفٍ مثير، وهي تتميز أو تتصف بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات، مع القدرة مع كل ذلك على الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته (واعر، 2015). وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما تدرك القيادة بأن هناك فجوةً واسعة بين أداء المنظمة الفعلي مقارنةً بالأداء المخطط له أو الأداء المطلوب، مما يحتم عليها دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، تتوصل لها من خلال التفكير الإبداعي (عموم، 2014).

الدراسات السابقة

لقد هدفت دراسة (Sarwar et al., 2022) للتعرف على تأثير أنماط القيادة التي يتبعها المدراء على أداء مدرّسي كليات منطقة فيصل أباد الحكومية-الباكستان. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لإتمام هذه الدراسة، مع استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية؛ حيث تم سحب عينة مقدارها 300 مدرّس من هذه الكليات بواسطة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المكوّن من جميع معلمي ومعلمات كليات منطقة فيصل أباد الحكومية. وقد أظهرت الدراسة أن النمط السائد بين مدرّاء الكليات هو النمط الديمقراطي، وبنسبة مرتفعة، ثم جاء النمط الترسلّي بالمرتبة الثانية، في حين جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة، وبنسبة ممارسة منخفضة. وقد كشفت النتائج أيضاً أن للنمط القيادي المتبع علاقة تأثير وارتباط إيجابية قوية ذات دلالة على أداء المدرّسين، كما أثبتت كذلك أنه كلما زاد المدراء من تطبيق واستخدام النمط الديمقراطي تحديداً، كلما ارتفع مستوى الأداء بشكل واضح.

كما هدفت دراسة (الشمري والشمري، 2022) للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مدرّاء المدارس الثانوية في محافظة الفروانية-الكويت، وأثر هذه الأنماط على الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لإتمام هذه الدراسة، مع الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية؛ فتم تصميم استبانتين: الأولى مخصصة للكشف عن الأنماط القيادية السائدة، والأخرى مخصصة لتقييم أداء المعلمين، وقد بلغت عينة الدراسة (114) مديراً، و(357) معلماً، مسحوبة من مجتمع الدراسة المكون من جميع مدرّاء المدارس الثانوية في محافظة الفروانية وعددهم (116) مديراً، و(3349) معلماً. وقد أظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى

المدرء بدرجة كبيرة جداً، ثم النمط الترسلبي بدرجة متوسطة، وأخيراً جاء النمط الأوتوقراطي بدرجة ضعيفة، وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين. كما هدفت دراسة (Muchiri, 2022) إلى فحص تأثير الأساليب والأنماط القيادية التي يتبعها المدرء على أداء الطلاب الأكاديمي في المدارس الثانوية في مقاطعة إمينتي الشمالية-كينيا؛ حيث يطبق المدرء هناك (3) أنماط قيادة رئيسية، وهي (النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي، وقيادة عدم التدخل). وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي الاستدلالي في إجراء الدراسة والتنبؤ بالأداء المتوقع، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من المعلمين، والمقابلة لجمع البيانات من المدرء؛ فتم استخدام طريقة أخذ العينات التعدادية لاختيار جميع كبار المعلمين من المدارس الثانوية والبالغ عددهم (46) معلماً، بينما تم اختيار (14) مديراً من خلال العينة العشوائية البسيطة، يمثلون (30%) من مجتمع المدرء، والمكوّن من (46) مدير مدرسة ثانوية. وقد أظهرت النتائج أن (43.5%) من المدارس الثانوية العامة في مقاطعة إمينتي الشمالية تدار وفق أساليب القيادة الأوتوقراطية، و(37%) تدار بالأنماط والأساليب الديمقراطية، بينما (19.5%) كانت تدار وفق أسلوب ونمط عدم التدخل. وقد أظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة قوية إلى حدٍ ما للأساليب القيادية مع أداء الطلاب الأكاديمي ($R= 0.538$)، بالإضافة للأثر الإيجابي ذي الدلالة لأسلوبي القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية على متوسط درجات الطلاب، بينما أظهرت الدراسة أثراً سلبياً غير ذي دلالة لأسلوب قيادة عدم التدخل على متوسط درجات الطلاب.

كما هدفت دراسة (Onia & Elkhder, 2021) إلى التعرف على الأنماط الإدارية والقيادية السائدة لدى مدرء المدارس الابتدائية الخاصة في محلية أم درمان-السودان، وأثرها على أداء المعلمين. وقد تم توظيف الأسلوب الوصفي لتحليل النتائج، مع استخدام أداة الاستبانة للحصول على البيانات من مصادرها الأولية، فتم أخذ عينات عشوائية بسيطة مقدارها (45) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من (440) معلماً في المدارس الخاصة في محلية أم درمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتباطاً إيجابياً منخفضاً للأساليب الإدارية على أداء المعلمين، كما أظهرت أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأسلوب السائد لدى مدرء المدارس الابتدائية الخاصة في أم درمان، وقد ساهم هذا النمط في تفسير 25.1% من تباين الأداء.

أما دراسة (الشديفات، 2021) فهدفت إلى فحص أثر وارتباط الأنماط القيادية بالإبداع الإداري لدى مدراء مدارس قسبة المفرق الثانوية (الأردن). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لإتمام هذه الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مصادر أولية، فتم أخذ عينة قسدية مقدارها (27) مديراً ثانوياً، من مجتمع الدراسة المكوّن من (42) مدير مدرسة. وقد أظهرت النتائج أن النمط الأوتوقراطي هو الأكثر ممارسة يليه النمط الديمقراطي، بينما كان النمط الأقل ممارسة هو النمط الترسلّي المتساهل، كما أظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كلّ من النمط الديمقراطي والترسلّي مع الإبداع الإداري، بينما كانت هناك علاقة ارتباط سالبة غير معنوية مع النمط الأوتوقراطي.

كما هدفت دراسة (Shapaka, 2020) إلى التعرف على تأثير الأنماط الإدارية المتبعة على الفعالية المدرسية في مدارس Namibia- Oshana Region. وقد تم استخدام الأسلوب النوعي (qualitative case study approach) لإتمام هذه الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس في منطقة أوشانا، بالإضافة إلى المعلمين المشرفين على تطبيق أساليب الإدارة، كما تم اختيار أفراد عينة الدراسة من خلال أسلوب العينة القسدية، وعددهم (10) مدراء و(10) مدرسين من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة، وممن أمضوا أكثر من 7 سنوات في ممارسة الأنشطة الإدارية. وقد أثبتت الدراسة علاقة التأثير الكبيرة للأنماط والأساليب الإدارية على أداء المدرّسين وعلى فعالية المدرسة ووظائفها، وأن غالبية المدراء يستخدمون النمط والأسلوب الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الحرّ، والذي كان أقل الأنماط ممارسة وتطبيقاً. كما أثبتت الدراسة العلاقة الإيجابية للنمط الديمقراطي على الأداء المدرسي، وأن الأسلوب الأوتوقراطي الاستبدادي لا يزال يوصى باستخدامه على الرغم من عيوبه، وأن النمط الحرّ لا يؤدي إلى تقدم المدرسة.

أما دراسة (Kambambovu, 2018) فهدفت للتعرف على الأنماط والأساليب القيادية المتبعة وتأثيرها على الأداء الأكاديمي لطلاب المدارس الثانوية في بلدية تابورا -تنزانيا، وإتمام الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب البحث المختلط (مزيج من الدراسة النوعية والكمّية)، كما استخدم أسلوب الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات من مصادر أولية؛ فتمت مقابلة (46) مدير ومدرّس وتربوي وإداري من مجتمع الدراسة المكون من (36) مديراً، و(676) معلماً، بالإضافة إلى المسؤولين

والإداريين في مديرية التربية والتعليم. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية قوية لأساليب القيادة الديمقراطية على الأداء الأكاديمي للطلاب، وأنها هي الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل المدراء، كما أظهرت الدراسة التأثير السلبي غير المعنوي لأسلوب القيادة الفوضوية الحرة على الأداء الأكاديمي، والذي جاء في الترتيب الثاني. كما أظهرت الدراسة علاقة التأثير القوية جداً غير المعنوية لأسلوب القيادة الأوتوقراطية على الأداء الأكاديمي للطلاب، والذي جاء في الترتيب الثالث.

إن هذه الدراسات، والتي تمت جميعها في الوسط التعليمي، قد تقاطعت مع الدراسة الحالية، وأظهرت علاقة الارتباط والتأثير الواضحة للأنماط القيادية على الأداء أو على الإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليم، فرفدت بذلك هذه الدراسات دراسة الباحث الحالية وأثرت عمقها. كما تقاطعت أيضاً مع دراسة الباحث في إظهار الأثر الواضح والإيجابي للنمط الديمقراطي تحديداً داخل هذه المؤسسات؛ فقد أثبتت نتائج دراسة (Sarwar et al., 2022) مثلاً الارتفاع الواضح والمميز للأداء المؤسسي عند زيادة درجة ممارسة النمط الديمقراطي، كما أشارت نتائج دراسة (Muchiri, 2022) في نفس الوقت إلى أن معظم المدراء قد أظهروا تناسبهم مع أسلوب القيادة الديمقراطية، واعتبروها أسلوب القيادة المثالي والمثل الأعلى لهم، وهذا ينسجم تماماً مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت بأن النمط القيادي الديمقراطي هو رافعة الأداء والإبداع الأولى داخل المؤسسات التعليمية. ومع هذا إلا أن هذه الدراسات قد اختلفت فيما بينها، وكذلك مع دراسة الباحث في ترتيب هذه الأنماط من حيث نسبة الممارسة والتطبيق، حيث أظهرت الدراسة الحالية سواد النمط الديمقراطي وحلولة بالمرتبة الأولى، يليه النمط الأوتوقراطي، ثم أخيراً النمط الترسلّي الفوضوي وينسبة ممارسة منخفضة.

إن هذه الدراسات وإن كانت قد تمت في بيئات تشبه بيئة الدراسة الحالية إلا أن خصوصية الواقع الفلسطيني تجعل لهذه الدراسة أهمية وميزة مختلفة، كما أن هذه الدراسة تركز على الكشف عن درجة ومستوى تأثير كل نمط من الأنماط القيادية على الأداء والإبداع الإداري، وبالتالي إظهار أنسب هذه الأنماط وأكثرها أثراً بأسلوب منهجي علمي دقيق، عبر صياغة معادلة كمية قادرة على التنبؤ وتقدير الأداء والإبداع الإداري المتوقع في حال معرفة الأنماط المتبعة ونسب ممارستها، وهذا يشكل ميزة إضافية لهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

في ظل ازدياد الإقبال على المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة والتي حملت جزءاً مهماً من أعباء الحكومة ومهامها التعليمية، نشأت مشكلة مهمة وحديثة كون التعليم الخاص والمؤسسات التعليمية التابعة له يتمتعون بهامش واسع من الاستقلالية في سياساتهم الداخلية والإدارية والمالية، وهذه المشكلة تتمثل في كيفية إدارة هذه المؤسسات بأحدث الأساليب والطرق في ظل التنافسية الشديدة التي تواجهها، وفي ظل ضغط أصحاب المصالح للحصول على أعلى مردود وأفضل إنجاز، مما يفرض بالتالي على هذه المدارس وإداراتها تحديات وصعوبات وإشكالات نوعية لم تكن سابقاً بهذا الحجم، وقلّ أن تواجه مثلها المدارس الحكومية.

لكن، وكما يشير د. إباد الجبور (الخبير والمحاضر الجامعي) بأن محاولات القائمين على النظام التعليمي الفلسطيني للتحرر من النظام التقليدي والقيام بإجراء التغييرات فيه لا زالت شكلية، وهذا الأمر يتجلى بوضوح وينعكس على النظام التعليمي وعلى مُخرجاته النهائية (أبو صفية، 2019)، ويؤكد ذلك ما ورد في مقالة أ. مروان ترزي (جامعة بيرزيت) بعنوان "فشل نظامنا التعليمي" بأن دراسات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وغيرها الكثير من الدراسات والأبحاث الأخرى تشير إلى نتائج خطيرة ومقلقة فيما يخص الواقع التعليمي الفلسطيني؛ وأهمها الفشل الذريع والواضح لمُخرجات النظام التعليمي برمته (Tarazi, 2021).

إن هذه الدراسات هي دراسات حديثة، تدل بوضوح على ضعف الأداء وسوء مخرجات نظام التعليم الفلسطيني، ولا يُستثنى من ذلك المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة، والتي لا زالت تعاني هي الأخرى من إشكالات مماثلة، ولا تواكب كذلك التقدم الحاصل لدى نظيراتها في الدول المتقدمة، وهذا يعيدنا لما نَبّهت له دراسة (أبو رزق، 2012) سابقاً من أن القصور وتدني المستوى الإداري في المؤسسات التعليمية يُعتبر العائق الأكبر الذي يحول دون تطوير التعليم وتحسين مخرجاته؛ فقد أصبح مفروضاً على المؤسسات التعليمية مواجهة أمور إدارية أصعب وأعد من تسيير هذه المؤسسات بشكل تقليدي وروتيني، كالمبادرة بالتطوير والتخطيط للتغيير وما شابه.

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة ومبرراتها؛ فهذه الدراسة جاءت للفت النظر مجدداً إلى جزئية مهمة وداعمة في حلّ مشاكل النظام التعليمي وإخراجه من مأزقه، والتأكيد عليها بشكل أكبر لأهميتها

وحساسية نتائجها وأثارها، فهذه المشاكل والتي لا زال النظام التعليمي الفلسطيني يعاني منها حتى الآن، هي مشاكل قيادية أو إدارية بالأساس، وقد تُحلّ أو تتقلص حدّتها إذا تم إعطاء الاهتمام اللازم لاستخدام ما يصلح من الأنماط القيادية والإدارية، والتي ترعى وتتبنى الحلول الإبداعية والابتكارية، وتهيئ المناخ المناسب لها، وتعمل بالتالي على تحقيق الإنجاز والأداء المتميز في تلك المدارس والمؤسسات التعليمية.

اتساقاً مع ما تقدم، فإن السؤال التالي يلخص مشكلة الدراسة:

ما هو مستوى ودرجة تأثير كلّ نمط من الأنماط الإدارية والقيادية الممارسة، على الإبداع الإداري والأداء المؤسسي داخل مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية، وما هو النمط الأفضل والأنسب والأكثر تأثيراً من بينها؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على الواقع التعليمي والإداري داخل المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية تحديداً، مع الاطلاع على بعض النِسَب والإحصاءات الفلسطينية الهامة والمفيدة في هذا المجال.
2. التعرف على الأنماط والأساليب القيادية الممارسة والسائدة في مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية.
3. اختبار مدى قوة علاقة الارتباط أو التأثير بين ما يتم استخدامه من أنماط قيادية في هذه المؤسسات التعليمية ومستوى "الأداء والإبداع الإداري" المتحصّل عليه.
4. تحديد درجة ومستوى تأثير كلّ نمط من الأنماط القيادية المتبعة على الأداء والإبداع الإداري داخل المؤسسة التعليمية.
5. الخروج بنتائج وبتوصيات، تفيد مدراء المدارس والمؤسسات التعليمية لتبني ما يصلح من الأنماط القيادية، من أجل الحصول على أفضل مستوى من الإبداع الإداري، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع النمط القيادي المتبع والسائد من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء والإبداع الإداري من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية؟

السؤال الثالث: ما اختلاف القدرة التنبؤية لبُعد النمط القيادي في (الأداء والإبداع الإداري) من وجهة نظر المرؤوسين في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية؟

فرضيات الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة الحالية في صياغة وتشكيل فرضياتها على عدة دراسات علمية محكمة سابقة بحثت في نفس المجال، وحثت حذوها في بحث وفحص علاقة التأثير والارتباط بين درجة الأنماط والأساليب القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي الدكتاتوري والنمط الحرّ التسبيبي) مع الأداء الوظيفي، مثل دراسات (Muchiri, 2022)، و(الشمري والشمري، 2022)، و(Kambambovu, 2018)، و(أبو عيشة، 2019)، وأخرى ربطت الأنماط الثلاثة نفسها مع الإبداع الإداري مثل دراسات (اليعربي وآخرون، 2017)، و(خدروش وشناق، 2017)، و(أبو الخير، 2013)، و(الشقاء، 2003)، وعليه تمت صياغة ووضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة النمط القيادي المتبع، و(الأداء والإبداع الإداري)، من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية- فلسطين.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة النمط الديمقراطي المتبع، و(الأداء والإبداع الإداري)، من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية- فلسطين.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة النمط الأوتوقراطي المتبع، و(الأداء والإبداع الإداري)، من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية-فلسطين.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة النمط الترسلّي الفوضوي المتبع، و(الأداء والإبداع الإداري)، من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية-فلسطين.

نموذج الدراسة العملية

لقد اتفقت معظم الدراسات المتخصصة في المجالات الإدارية على تصنيف وتقسيم الأساليب القيادية إلى (3) أنماط أساسية (الديمقراطي التشاركي، الأوتوقراطي الدكتاتوري، والترسلّي الحرّ) (خدروش وشناق، 2017)، ويعود هذا التصنيف أساساً إلى الدراسات التجريبية التي أجرتها جامعة إيوا (Iowa)، والتي توصل الباحثون من خلالها إلى إثبات وجود هذه الأنماط الأساسية الثلاثة للقيادة بشكلٍ علمي (أبو الخير، 2013)، واستمراراً لهذا التقسيم والتصنيف الذي لاقى استحساناً وإجماعاً كبيرين، وضع الباحث فرضياته ونموذج دراسته الحالية.

كما اعتمد الباحث في مسعاها لتحديد ورصد الإبداع الإداري الموجود داخل المؤسسة التعليمية، على رصد مجالاته وأبعاده ومدى انتشارها وممارستها في هذه المؤسسات، انسجاماً مع عدة بحوث ودراسات علمية أخرى رصدت الإبداع بنفس الطريقة (من خلال رصد مجالاته وأبعاده وعناصره)، ومنها دراسات (الراشدي، 2023)، و(مرشود ومربوع، 2021)، و(اليعربي وآخرون، 2017)، و(واعر، 2015)، و(أبو الخير، 2013)، وغيرها الكثير.

أما بخصوص قياس وتقييم الأداء المؤسسي فيجب التمييز والانتباه لنوعين من المعايير: 1. المعايير السلوكية داخل المؤسسة 2. معايير مخرجات الأداء الفعلي لهذه المؤسسة (البقيمي وعثمان، 2022)، وضمن نفس السياق والرؤية، قامت دراسة (أبو عيشة، 2019) بتحديد مقياس أداء المؤسسات التعليمية موزعاً على بُعدين: أداء المؤسسة التنظيمي، وأداء المؤسسة التعليمي والتربوي. لذلك وانسجاماً مع هذا الطرح فقد ارتأى الباحث قياس وتقييم الأداء داخل المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة الخاضعة للفحص بالارتكاز على بُعدين: 1. فحص مخرجات هذه المؤسسة التعليمية (جودة المُخرَج النهائي)، 2.



شكل (1): نموذج الدراسة ومتغيراتها

رصد قوة وجود بعض أبعاد ومؤشرات الأداء التنظيمي والإداري داخل المؤسسة التعليمية المفحوصة، وتحديد مدى الالتزام بتطبيق (معايير انموذج CITA للاعتماد المدرسي وضمان الجودة)، فمؤشرات الأداء (المعايير) هذه يمكن النظر لها باعتبارها تمثل "مقياساً كمياً" لدرجة تحقيق وإنجاز الهدف المحدد، وباعتبارها نقاط مراقبة ومتابعة للأداء أيضاً.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

حسب منظمة (UNESCO) يعتبر التعليم الرسمي والنظامي الاستثمار الأكثر فعالية في الحدّ من الفقر، وفي تحقيق النمو المستدام (Duorinaah, 2020)، وهذه تُعتبر من أهم الأسباب وراء الدفع نحو إصلاح التعليم، واعتباره من صميم عمليات التحسين الاستراتيجي في كلّ بلدان العالم (Sakareni et al., 2019)، وعليه أصبحت المؤسسات التعليمية وطواقمها الإدارية والتعليمية الأداة الأساسية لتحقيق التنمية المجتمعية والوصول إلى أهداف المجتمع (جبريني، 2016).

وبذلك تتضح أهمية هذه الدراسة؛ حيث أنها تلقي الضوء على نقطة حساسة وهامة، وهي درجة ومستوى التأثير والارتباط بين النمط القيادي المتبع في المؤسسات التعليمية، وبين "الأداء والإبداع

الإداري" فيها. وإن نتائج هذه الدراسة ستنعكس بشكل كبير على طريقة إدارة هذه المؤسسات، وعلى توجيه الطواقم الإدارية لاتباع أحدث الأساليب والأنماط القيادية وأفضلها، لرفع ودعم مستويات الأداء والإنجاز والإبداع، مما ينعكس بالتالي إيجاباً على عمليات التنمية المجتمعية، ويسهم في النهوض بالمجتمع وحلّ مشاكله أو تخفيفها على الأقل.

الأهمية التطبيقية

إن البحث والتعمق في دراسة واقع المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصّة في الضفة الغربية له خصوصية أدقّ؛ فهذه المؤسسات التعليمية تضم حوالي (14.6%) من طلاب وطالبات الضفة الغربية، وحوالي 86% من طلاب المدارس الخاصّة بالمجمل، وهذه المؤسسات والمدارس التعليمية ذات عدد الطلاب الكبير نسبياً تتمتع بالاستقلال الإداري بشكل أكبر بكثير من المدارس الحكومية، بمعنى امتلاكها لهامش حرية أكبر وأوسع في اختيار ما يناسبها ويناسب ظروفها من الأساليب الإدارية الحديثة، مما يؤثر بالتالي على أدائها وعلى تنافسيتها وحصتها السوقية التي تطمح لها. من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة العملية، وهي لفت نظر مدراء المدارس الخاصّة وإلقاء الضوء على درجة ومستوى تأثير كلّ نمط قيادي وإداري متبع على الأداء والإبداع الإداري داخل المؤسسة التعليمية، مما يستدعي من إدارة هذه المؤسسة الانتباه وتعديل أسلوب إدارتها واتباع أنسب وأفضل الأنماط، ذات التأثير الأكبر على أدائها وإبداعها.

حدود الدراسة

- حدّ الدراسة المكاني: جميع المؤسسات التعليمية الخاصّة ومدارسها في الضفة الغربية، والبالغة (384) مدرسة تعليمية خاصّة. (وزارة التربية والتعليم، 2021)
- حدّ الدراسة البشري (مجتمع الدراسة): كافة مدرّسي وموظفي وعمّال مدارس ومؤسسات التعليم الخاصّة في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (9,617) موظفاً وموظفة. (وزارة التربية والتعليم، 2021)
- حدّ الدراسة الزماني: لقد تم إجراء الدراسة بشقها العملي في الفترة الزمنية 2022-2023.

تعريف مصطلحات الدراسة

- **المدارس الخاصة:** أي مدرسة غير حكومية مرخصة، وتقوم بتعليم الطلبة فيها وفق مناهج فلسطينية، وتتلقى من الطلبة رسوماً دراسية (وزارة التربية والتعليم وآخرون، 2019).
- **النمط القيادي:** منحى إداري، يغلب على الرئيس اتباعه في مختلف سلوكياته وممارساته مع مرؤوسيه، وهو يمثل كذلك استراتيجيات شبيهة دائمة في سلوكه معهم. (بني هاني ومصطفى، 2016)
- **تعريف النمط القيادي إجرائياً:** هو الأسلوب والممارسة الإدارية والقيادية التي يغلب على مدير المدرسة الخاصة استخدامها بصفته قائداً للمؤسسة التعليمية. وسوف يتم قياسه والكشف عنه من خلال استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة المعدة لقياس النمط القيادي المتبع داخل المدرسة الخاصة.
- **الأداء:** هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (أبو علي، 2010)، وهو كذلك منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، والتي تجسد وتمثل أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، عبر الاستغلال الأفضل لمواردها المتاحة، في ضوء انسجامها وتفاعلها مع عناصر بيئتها (شاوي، 2010).
- **الإبداع:** يعرفه Solso بأنه قدرة أو نشاط معرفي ينتج عنه طريقة غير مسبوقة في رؤية المشكلات على نحو جديد وغير مألوف (أبو الخير، 2013).
- **الإبداع الإداري** هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها بالتالي فكر أو عمل جديد، بحيث يتميز بأكبر قدر من المرونة، والطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة، والقدرة على التحليل (أبو الخير، 2013).
- **تقييم الأداء والإبداع الإداري إجرائياً** هو عملية جمع المعلومات والشواهد والمؤشرات على وجود الإبداع الإداري والأداء المتميز داخل المدرسة أو المؤسسة التعليمية الخاصة الخاضعة للبحث والتحليل، ورصدها وتحليلها وإصدار حكم كمي أو رتبي بشأنها، من خلال استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة المعدة لقياس درجة الإبداع الإداري والأداء المؤسسي المتميز والكشف عنه.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي الارتباطي؛ وهو نوعٌ من أنواع مناهج البحث العلمي، والذي يهتم بوصف وتوضيح قوة وشكل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس نسبة ودرجة الارتباط بينها، كما يسهم في توفير إمكانية عمل تنبؤات فيما يخص العلاقة بين هذه المتغيرات.

مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة الحالية يضم جميع مدرّسي وموظفي وعمّال المؤسسات التعليمية الخاصّة في الضفة الغربية، وعددهم (9,617) موظفاً وموظفة، تضمهم (384) مدرسة تعليمية خاصّة. (وزارة التربية والتعليم، 2021)

عينة الدراسة:

لقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لأفراد العينة، ليضمن بذلك ظهور واختيار وحدات من كلّ أجزاء المجتمع الذي يقوم بدراسته (من كلّ المحافظات)، فيحسّن بذلك تمثيل العينة لمجتمع الدراسة جغرافياً (الضفة الغربية)، فتم تقسيم الضفة الغربية إلى محافظات، لتشكل كل محافظة طبقة، واشتملت عينة الدراسة على (393) مدرّس وعامل وموظف في مؤسسات التعليم الخاصّة في الضفة الغربية، بما نسبته (4.1%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

لقد اعتمد الباحث على "الاستبانة" باعتبارها أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مصادرها، وإنجاز الجزء الميداني العملي من الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة لقياس (3) متغيرات أساسية: مقياس الأنماط والأساليب القيادية المتبعة، ومقياس الأداء والإنجاز المتحصّل عليه، ومقياس الإبداع الإداري الموجود، وكلّ ذلك من أجل فحص العلاقة بين هذه المتغيرات إحصائياً.

ومن أجل رصد وقياس الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسات التعليمية والمدارس المفحوصة (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلّي الحرّ) قام الباحث بإعداد فقرات وأسئلة هذا المحور معتمداً على استبانات علمية محكمة وردت في بحوث سابقة مشابهة، تقيس هذه الأنماط

والأساليب بمنهجية علمية دقيقة، مثل دراسات (Amussah, 2020)، و(إنجاص، 2015)، و(شاهين، 2013)، و(أبو الخير، 2013)، و(العدواني، 2013)، و(أبو عيدة، 2005)، وقام باستلهاهم غالبية أسئلة هذا المحور منها.

أما مقياس الأداء المؤسسي فهناك من ينظر إليه باعتباره "فعل يجسّد مجموعة من المراحل والعمليات، وليس بالضرورة أن يعبر عن النتيجة التي قد تحتاج وقتاً من الزمن لبروزها" (شاوي، 2010)، كما ورد في دراسة (أبو عيشة، 2019) أن تحديد مقياس الأداء المدرسي يجب أن يركز على بُعدين: الأداء التنظيمي، والأداء التعليمي والتربوي، لذلك ارتأى الباحث قياس وتقييم الأداء داخل المؤسسة التعليمية المفحوصة بناءً على محورين أساسيين: بحيث يُعنى المحور الأول بتقييم الأداء ورصده عبر درجة ومدى الالتزام بتطبيق معايير أنموذج سيتا CITA، وقد قام الباحث بإعداد فقرات وأسئلة هذا المحور معتمداً على استبانات من عدة دراسات سابقة أهمها دراسة (عايش، 2017)، أما المحور الثاني فيُعنى بتقييم الأداء ورصده عبر قياس وتقييم جودة مُنتج المؤسسة التعليمية النهائي (جودة المُخرجات)، وقد استلهم الباحث أسئلة هذا المحور من عدة دراسات سابقة، أهمها دراسة (Wanjiku, 2018).

وأما فيما يتعلق بالإبداع الإداري وقياسه، فقد أفضى الاختلاف حول كيفية النظر إليه وكذلك التعدد في تعريفاته، إلى تعدد وسائل وطرق قياسه (أبو الخير، 2013)، وللخروج من هذا الاختلاف ولقياس الإبداع الإداري الموجود في المؤسسات التعليمية الخاضعة للفحص كمياً، فقد رأى الباحث أن يحذو حذو عدة دراسات علمية سابقة رأت قياس وتقييم الإبداع الإداري الموجود بقياس مستوى الالتزام بمعايير ومجالاته الستة (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وتحمل المخاطرة، والتحليل والربط)، ومن هذه الدراسات (الراشدي، 2023)، و(مرشود ومربوع، 2021)، و(اليعربي وآخرون، 2017)، و(واعر، 2015) وغيرها. وقد قام الباحث بإعداد فقرات وأسئلة هذا المحور وفق هذه الرؤية معتمداً على عدة استبانات محكمة سابقة تعرضت لهذه المجالات والأبعاد بالقياس والتقييم وردت في دراسات مثل (واعر، 2015)، و(أبو الخير، 2013)، و(الألوسي وآخرون، 2014)، و(الشقحاء، 2003).

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى مقدمة، و(3) أجزاء تحوي (72) سؤالاً، بحيث يختص الجزء الأول باختبار الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها المستجيب، بينما يختص الجزء الثاني باختبار درجة وجود الأداء المؤسسي المتميز، وأخيراً يختص الجزء الثالث باختبار درجة وجود وممارسة الإبداع الإداري. كما استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي في إعداد استبانته هذه.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normality of Distribution Test

في هذه الدراسة ومن أجل معرفة الاختبار الملائم والممكن استخدامه للتأكد من فرضيات الدراسة يجب التأكد أولاً من طبيعية توزيع البيانات، لهذا قام الباحث باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test):

جدول (4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normality of Distribution

| المقياس | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---------------|--------------------------|
| النمط الديمقراطي | 1.357 | 0.093 |
| النمط الأوتوقراطي | 1.156 | 0.138 |
| النمط الترسلّي الفوضوي | 0.914 | 0.373 |
| مقياس الأنماط القيادية السائدة | 0.710 | 0.695 |
| معايير أنموذج سيتا للاعتماد المدرسي | 1.088 | 0.188 |
| نتائج المُخرجات (جودة المُخرَج النهائي للمؤسسة التعليمية) | 0.793 | 0.555 |
| مقياس الأداء | 0.935 | 0.347 |
| الأصالة | 1.131 | 0.154 |
| الطلاقة | 1.156 | 0.138 |
| المرونة | 1.069 | 0.203 |
| الحساسية للمشكلات | 1.325 | 0.060 |
| تحمل المخاطرة | 0.881 | 0.420 |
| التحليل والربط | 1.047 | 0.223 |
| مقياس الإبداع الإداري | 0.828 | 0.500 |

والجدول يدلّ على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لنا بالتالي باستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) بثقة.

ملحوظة: في هذا النوع من الاختبارات فإن الدلالة P-value يكون لها دلالة معنوية إذا كانت قيمتها أكبر من 0.05 وبالتالي تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول

- ما واقع النمط القيادي المتبع والسائد من وجهة نظر المرؤوسين في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية؟

جدول (5): إحصاءات وصفية للتعرف على واقع النمط القيادي المتبع والسائد

| الترتيب | الوزن النسبي* % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الدرجة الكلية | عدد الفقرات | البُعد |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------|----------------------|
| 1 | 66.58 | 7.32 | 26.63 | 40 | 8 | النمط الديمقراطي |
| 2 | 61.51 | 7.02 | 24.61 | 40 | 8 | النمط الأوتوقراطي |
| 3 | 41.90 | 4.00 | 14.66 | 35 | 7 | النمط الترسلّي الحرّ |
| | 57.31 | 4.65 | 65.90 | 115 | 23 | مقياس النمط القيادي |

يبين الجدول أن مستوى النمط القيادي (57.31%)، وأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد من وجهة نظر المرؤوسين في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، حيث حصل على المرتبة الأولى بنسبة (66.58%)، تلاه النمط الأوتوقراطي بنسبة (61.51%)، وأخيراً النمط الترسلّي الفوضوي بنسبة (41.90%).

وهذا ينسجم مع ما أشارت له عشرات الدراسات التي خرجت بنفس النتائج (سواد النمط الديمقراطي، يليه في الممارسة النمط الأوتوقراطي، ثم أخيراً النمط الحرّ التسيبي)، ومعظمها كانت دراسات في الوسط التعليمي مثل دراسات (تفريج وهادي، 2020)، و(Shapaka, 2020)، و(عواضة، 2019)، و(أبو عيشة، 2019) وغيرها الكثير. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ حيث أن المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة هي مدارس نموذجية إلى حدّ كبير، وتتمتع بالاستقلال الإداري شبه التام، لذلك فمن المنطقي أن تكون الإدارات فيها على أعلى درجات الكفاءة والخبرة، والتي ستقودها بالتالي لاتباع النمط القيادي الديمقراطي ذي النتائج الإيجابية الكبيرة والواضحة على "الأداء والإبداع"، والتي تتال رضا أصحاب المصالح، وكذلك رضا الموظفين وولاءهم وانتماءهم، وتعمل على تحفيزهم ورفع جهودهم.

إجابة السؤال الثاني

- ما مستوى (الأداء والإبداع الإداري) من وجهة نظر المرؤوسين في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية؟

جدول (6): إحصاءات وصفية للتعرف على مستوى "الأداء"

| الترتيب | الوزن النسبي* % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الدرجة الكلية | عدد الفقرات | البُعد |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------|---|
| 2 | 71.34 | 7.72 | 49.94 | 70 | 14 | معايير أنموذج سيتا للاعتماد المدرسي |
| 1 | 73.14 | 2.95 | 18.28 | 25 | 5 | نتائج المُخرجات (جودة المُخرَج النهائي للمؤسسة التعليمية) |
| | 71.81 | 10.13 | 68.22 | 95 | 19 | مقياس الأداء بشكل عام |

يبين الجدول أن مستوى الأداء كان (71.81%). وقد حصل بُعد نتائج المُخرجات (جودة المُخرَج النهائي للمؤسسة التعليمية) على المرتبة الأولى بنسبة (73.14%)، تلاه بُعد معايير انموذج سيتا للاعتماد المدرسي بنسبة (71.34%).

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة منطقية أيضاً، بأن يكون مستوى الأداء مرتفعاً؛ فالمؤسسات التعليمية الخاصة يهتماً جداً بقياس الأداء لتحصل بالتالي على المردود الذي يطمح إليه أصحاب المصالح فيها. وقد انسجمت نتائج دراسة الباحث هذه مع نتائج بعض الدراسات الأخرى، والتي تربط النمط القيادي بالأداء، ومعظمها كان في القطاع التعليمي، والانسجام كان من حيث مشاهدة ورصد نسبة الأداء المرتفع كمتغير تابع للنمط القيادي، مثل دراسات (الشمري والشمري، 2022)، و(كيرد، 2020)، و(أبو عيشة، 2019)، و(عريبات، 2012).

جدول (7): إحصاءات وصفية للتعرف على مستوى "الإبداع الإداري"

| الترتيب | الوزن النسبي* % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الدرجة الكلية | عدد الفقرات | البُعد |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------|-----------------------|
| 5 | 64.98 | 4.02 | 16.24 | 25 | 5 | الأصالة |
| 1 | 98.42 | 7.02 | 24.61 | 25 | 5 | الطلاقة |
| 6 | 64.75 | 4.07 | 16.19 | 25 | 5 | المرونة |
| 4 | 67.54 | 3.35 | 16.89 | 25 | 5 | الحساسية للمشكلات |
| 3 | 69.17 | 2.56 | 17.29 | 25 | 5 | تحمل المخاطرة |
| 2 | 73.99 | 2.64 | 18.50 | 25 | 5 | التحليل والربط |
| | 68.45 | 16.60 | 102.67 | 150 | 30 | مقياس الإبداع الإداري |

ويبين الجدول أن مستوى الإبداع الإداري كان (68.45%). وقد حصل بُعد "الطلاقة" على المرتبة الأولى بنسبة (98.42%)، تلاه بُعد "التحليل والربط" بنسبة (73.99%)، أما بُعد "المرونة" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة (64.75%).

ويرى الباحث أنه من اللافت للنظر الفرق الكبير بين الوزن النسبي لمعيار "الطلاقة" (98.42%) - المرتبة الأولى- والوزن النسبي لبقية المعايير، والتي تمحورت ما بين (73.99% و 64.75%)، وهي فجوة مثيرة للتفكير. و"الطلاقة" هنا تعني غالباً قدرات مدراء المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة الفائقة السرعة في استحضار الأفكار والألفاظ الملائمة، والسرعة كذلك في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول لمشاكل العمل، لذلك يبرز هنا دور مدير المدرسة القيادي والإبداعي وسرعة تصرفه وحنكته، وقدرته المميزة على بلورة الأفكار والحلول بسرعة تواكب الأحداث وتتجاوز بيروقراطية المؤسسات الجامدة، لتمثل هذه الخصلة بذلك عماد الإبداع الإداري في المدارس الخاصة وديناميكيته المتحركة، وهذه تعتبر نتيجة أخرى يضيفها الباحث لنتائج هذه الدراسة الميدانية.

كذلك يرى الباحث بأن وجود الإبداع يتبعه بالضرورة أداءٌ متميز؛ فالإبداع يعتبر من أهم معززات الأداء داخل المؤسسات، حيث ترى دراسة (طافر وبومجيرك، 2019) مثلاً بأن إفساح المجال وإعطاء مساحة كافية للإبداع والتطوير والتجديد في أساليب العمل، يعزز من إحساس الموظف بالراحة، وبالتالي يدفعه لرفع جهوده المبذولة، مما يعمل على رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك حسب دراسة (خلوف، 2017) إلى ما يمكن أن نسميه "الأداء الإبداعي". لذلك نرى أن الوزن النسبي لكليهما متقاربٌ نوعاً ما حسب نتائج هذه الدراسة، ((68.45%) لمستوى "الإبداع الإداري" و(71.81%) لمستوى "الأداء").

إجابة السؤال الثالث

● ما اختلاف القدرة التنبؤية لبُعد النمط القيادي في (الأداء والإبداع الإداري) من وجهة نظر المرؤوسين في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية؟

من أجل التعرف على القدرة التنبؤية لبُعد "النمط القيادي" في "الأداء والإبداع الإداري"، لا بد من إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ولكن قبل إجراء هذا التحليل لا بد من فحص الازدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة لتلافي وجود مشكلة (Multicollinearity) أو ما يسمى مشكلة "الازدواج

الخطي"، ويقصد بالازدواج الخطي وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات التفسيرية المستقلة (فطيمة، 2015).

جدول (8): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolérance)

| المتغيرات المستقلة | معامل تضخم التباين (VIF) | اختبار التباين المسموح (Tolerance) |
|------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| النمط الديمقراطي | 3.635 | 0.275 |
| النمط الأوتوقراطي | 3.658 | 0.273 |
| النمط الترسلّي الفوضوي | 1.149 | 0.871 |

والقاعدة العامة هنا أنه يجب ألا يتجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، وإلا فإن عكس هذا يدل على وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي سوف يؤدي الى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Hai et al., 2022).

ومن الجدول أعلاه يتبين لنا عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي تتضح إمكانية تطبيق اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطمأنينة.

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعيارية Beta | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية Sig. | دال/غير دال |
|-----------------------------|------------------|----------------|---|---------------|------------------------|------------------------------|
| المقدار الثابت | 73.499 | 11.277 | | 6.518 | 0.000 | دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ |
| النمط الديمقراطي | 3.418 | 0.196 | 0.981 | 17.478 | 0.000 | دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ |
| النمط الأوتوقراطي | 1.127 | 0.205 | 0.310 | 5.508 | 0.000 | دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ |
| النمط الترسلّي الفوضوي | -1.456 | 0.201 | -0.228 | -7.241 | 0.000 | دال عند $(\alpha \leq 0.05)$ |
| تحليل التباين ANOVA | | | | | | |
| معامل الارتباط $R = 0.814$ | | | معامل التحديد المُعدّل $R^2 = 0.660$ | | | |
| قيمة الاختبار $F = 255.015$ | | | القيمة الاحتمالية $\text{Sig.} = 0.000$ | | | |

يتبين من خلال نتائج الجدول أن معادلة الانحدار جيدة وذات دلالة معنوية؛ فبالنظر إلى نتائج F-test فقد بلغت قيمة F المحسوبة (255.015) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بمعنى أن نموذج الانحدار له معنوية كلية.

أما اختبار T-test فيظهر أن لمعاملات الانحدار والمقدار الثابت دلالة معنوية، بمعنى أن كل معاملات النموذج والمقدار الثابت كذلك لكل منها معنوية جزئية تصلح لإضافتها للنموذج الكلي التنبؤي بكل ثقة.

لذلك ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة (التفسيرية) يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو النمط الديمقراطي حيث بلغت قيمة Beta (0.981)، وأقلها متغير النمط الترسلّي الفوضوي، حيث بلغت قيمة Beta (-0.228). وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كذلك أن للنمطين الديمقراطي والأوتوقراطي تأثيراً إيجابياً ذي دلالة معنوية على درجة "الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، بينما كان للنمط الترسلّي الفوضوي تأثير سلبي ذو دلالة.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.814)، وهي قيمة موجبة وقوية، وهو ما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين "النمط القيادي" المتبع و"الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، وهي تشير إلى نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية. وعليه فإن زيادة الاهتمام بالأنماط القيادية الممارسة من شأنه تحسين ورفع درجة ومستوى "الأداء والإبداع الإداري"، وهذه نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

كما بلغ معامل التحديد المعدّل R^2 (0.660)، مما يدلّ على أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة من تباين المتغير التابع تساوي (66%)، وهي قيمة تفسيرية جيدة جداً، ومع هذا فمن الضروري البحث عن متغيرات مستقلة أخرى إضافية تؤثر على المتغير التابع لإدخالها في المعادلة من أجل رفع القدرة التفسيرية (R^2) للنموذج.

وقد توافقت نتيجة دراسة الباحث هذه مع دراسات أجنبية ومحلية متعددة؛ فمن الدراسات التي أثبتت وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة معنوية بين أنماط القيادة السائدة وأداء المعلمين أو التحصيل الأكاديمي للطلاب (Sarwar et al., 2022)، و(طلافة وبنّي يونس، 2021)، و(Shapaka, 2020)، و(طافر وبومجيرك، 2019)، و(عواضة، 2019)، و(Wanjiku, 2018)، و(Jay, 2014) وغيرها. وهناك دراسات أخرى أثبتت وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة معنوية بين أنماط القيادة السائدة والإبداع، ومنها (Siswanto et al., 2022)، و(خدروش وشناق، 2017)، و(Khattak et al., 2017)، و(أبو عيدة، 2005) وغيرها.

كما انسجمت دراسة الباحث كذلك مع العديد من الدراسات الأخرى التي رأت بأن درجة ومستوى أداء المرؤوسين وقدراتهم الإبداعية يتأثران إيجاباً بشكل كبير وملحوس بنمط القيادة الديمقراطي وممارساته

الفاعلة، مثل دراسات (موسى، 2023)، و(الشديفات، 2021)، و(Sarwar et al., 2022)، و(Shapaka, 2020)، و(طافر وبومجيرك، 2019)، و(عواضة، 2019)، و(Kambambovu, 2018)، و(Jay, 2014) وغيرها.

أما بالنسبة لنتائج دراسة الباحث فيما يخص النمط القيادي الأوتوقراطي، فيرى الباحث أن لهذا النمط حدّين: إيجابي وسلبي؛ فإذا تم استخدام هذا النمط لضبط الأمور بصرامة شديدة، وللحدّ من الحريات والانفتاح والتجريب، والحدّ كذلك من ممارسة المخاطرة المحسوبة، فهذا يكبح الإبداع ويكبت، ويخفض من الروح المعنوية للموظفين، الأمر الذي له آثار سلبية على الأداء والإبداع داخل المدارس، ومن الدراسات التي شاهدت ورصدت الآثار السلبية لهذا النمط على كلّ من الأداء والإبداع حين ممارسته بتشدّد وجمود داخل المؤسسات التعليمية (الشديفات، 2021)، و(طلافة وبني يونس، 2021)، و(الديحاني والعازمي، 2021)، و(Amussah, 2020)، و(عواضة، 2019)، (أبو عيدة، 2005). أما إذا تم استخدام هذا النمط، بطريقة مرنة من أجل تصويب الأمور، وتفعيل الرقابة الإيجابية، وتقسيم الأدوار، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات من أجل المتابعة وربط الأمور ومنعها من الانفلات، والحيلولة دون أن تعمل كلّ فرقة أو مجموعة بمعزل عما يفكر فيه ويتوجه له الآخرون، فحينها سنشهد تحسناً إيجابياً على مستوى الأداء والإبداع الإداري، وستتلافى حينها بعض عيوب النمط القيادي الديمقراطي الذي لا يجب المغالاة باتباعه وممارسته بدون ضوابط، وهذا هو الحدّ الإيجابي لهذا النمط. ومن الدراسات التي رأت الأثر الإيجابي لأسلوب القيادة الأوتوقراطية على الأداء في حال استخدامه بشكل مناسب (ومنها دراسة الباحث الحالية)، دراسات (Shapaka, 2020)، و(تفريج وهادي، 2020)، و(طافر وبومجيرك، 2019)، و(Kambambovu, 2018) وغيرها.

أما بالنسبة لنتائج دراسة الباحث، فيما يخص النمط الترسلّي الفوضوي، فقد انسجمت مع العديد من الدراسات الأخرى التي رأت وجود أثر سلبي للنمط القيادي التسيبي الفوضوي على الأداء والإبداع في المدارس والمؤسسات التعليمية، ومن هذه الدراسات دراسات (Hai et al., 2022)، و(تفريج وهادي، 2020)، و(عواضة، 2019)، و(أبو عيشة، 2019)، و(Kambambovu, 2018)، و(خدروش وشناق، 2017)، و(أبو عيدة، 2005) وغيرها. ولكن من الملاحظ من ناحية أخرى أن نسبة ممارسة هذا النمط داخل المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة منخفضة حسب نتائج تحليل هذه الدراسة،

وهذه ظاهرة صحية تدلّ على وعي الإدارات في مؤسسات التعليم الخاصّة في الضفة الغربية، وإدراكها لعدم صلاحية تطبيق هذا الأسلوب في هذا المقام.

بناء النموذج التنبؤي للنمط القيادي في درجة (الأداء والإبداع الإداري)

الصورة العامة الرياضية لمعادلة الانحدار الخطي: $Y = \text{Constant} + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + E$ حيث:

| المقدار الثابت | Constant |
|---|--|
| المتغير التابع- "الأداء والإبداع الإداري" | Y |
| النمط القيادي الديمقراطي | X ₁ |
| النمط القيادي الأوتوقراطي | X ₂ |
| النمط القيادي التسيبي | X ₃ |
| تمثل الخطأ العشوائي | E |
| معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة | b ₃ ؛ b ₂ ؛ b ₁ |
| المصدر: (Muchiri, 2022) | |

وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد الرياضية كما يلي:

درجة "الأداء والإبداع الإداري" = 73.499 + (3.418 x النمط الديمقراطي) + (1.127 x النمط الأوتوقراطي) - (1.456 x النمط الترسلّي الفوضوي) + E

يلاحظ هنا أن النمط القيادي الأوتوقراطي قد أظهر علاقة تأثير موجبة مع مستوى (الأداء والإبداع الإداري)، ولكن قدرته على الدعم والرفع لم تكن بدرجة دعم ورفع النمط القيادي الديمقراطي، الذي أظهر تفوقاً واضحاً ورافعة كبيرةً تجاه المتغير التابع؛ فمعامل النمط القيادي الديمقراطي هو (3.418) في حين أن معامل النمط القيادي الأوتوقراطي هو (1.127)، بمعنى أن كلّ وحدة ممارسة إضافية للنمط القيادي الديمقراطي ترفع من مستوى "الأداء والإبداع الإداري" الكلي بمقدار (3.418) درجة، مع ثبات العوامل الأخرى، بينما زيادة وحدة واحدة من ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي ترفع من مستوى "الأداء والإبداع الإداري" بقيمة (1.127) درجة فقط. أي أن النمط القيادي الديمقراطي يعتبر أفضل وأنجح رافعة لمستوى (الأداء والإبداع الإداري) في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصّة. أما فيما يخص النمط القيادي التسيبي الفوضوي، فقد أظهرت النتائج العلاقة العكسية الواضحة بينه وبين مستوى

"الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة، وهذا يشير إلى نتائج تحليل فرضيات الدراسة الفرعية الثلاثة.

خلاصة لأهم النتائج

- تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لمقياس النمط القيادي بشكل عام يساوي (65.90) بانحراف معياري (4.65)، والوزن النسبي (57.31%)، وهذا يعني أن مستوى النمط القيادي (57.31%).
- وتبين النتائج كذلك أن "النمط الديمقراطي" هو النمط السائد، حيث حصل على المرتبة الأولى بنسبة (66.58%)، تلاه "النمط الأوتوقراطي" بنسبة (61.51%)، وأخيراً "النمط الترسلّي الفوضوي" بنسبة (41.90%).
- تبين النتائج كذلك أن المتوسط الحسابي لمقياس "الأداء" بشكل عام يساوي (68.22) بانحراف معياري (10.13)، والوزن النسبي (71.81%)، وهذا يعني أن مستوى الأداء (71.81%). وقد حصل بُعد "نتائج المُخرجات" (جودة المُخرَج النهائي للمؤسسة التعليمية) على المرتبة الأولى بنسبة (73.14%)، تلاه بُعد "معايير نموذج CITA للاعتماد المدرسي" بنسبة (71.34%).
- كما تبين النتائج أيضاً أن المتوسط الحسابي لمقياس "الإبداع الإداري" يساوي (102.67) بانحراف معياري (16.60)، كما أن الوزن النسبي (68.45%)، وهذا يعني أن مستوى الإبداع الإداري (68.45%). وقد حصل بُعد "الطلاقة" على المرتبة الأولى بنسبة (98.42%)، تلاه بُعد "التحليل والربط" بنسبة (73.99%)، أما بُعد "المرونة" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة (64.75%).
- وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد كذلك أن للنمطين الديمقراطي والأوتوقراطي تأثيراً إيجابياً ذي دلالة على مستوى "الأداء والإبداع الإداري" في المؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، بينما كان للنمط الترسلّي الفوضوي تأثيراً سلبياً ذي دلالة.
- وأن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو النمط الديمقراطي حيث بلغ معاملته في معادلة النموذج التنبؤي (+3.418)، يليه النمط الأوتوقراطي بمعامل وقدره (+1.127)، بينما كان أقلها متغير النمط الترسلّي الفوضوي حيث كان معاملته (-1.456)، وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي يُعتبر أفضل وأنجح رافعة لمستوى ودرجة "الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة.

- كما بلغت قيمة معامل الارتباط R بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (0.814) وهي قيمة موجبة وقوية، وهو ما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتبع و"الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصّة، وعليه فإن زيادة الاهتمام بالأنماط القيادية من شأنه تحسين ورفع درجة ومستوى "الأداء والإبداع الإداري".
- تم استخلاص المعادلة الرياضية التالية لتحسين القدرة على التنبؤ بدرجة "الأداء والإبداع الإداري"، من نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيانات عينة الدراسة:

$$\text{درجة "الأداء والإبداع الإداري"} = 73.499 + (3.418 \times \text{النمط الديمقراطي}) + (1.127 \times \text{النمط الأوتوقراطي}) - (1.456 \times \text{النمط الترسلّي الفوضوي}) + E$$
حيث E ، تمثل الخطأ العشوائي.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة العمل على نشر الثقافة الديمقراطية ومفاهيمها وأساليبها داخل المؤسسات التعليمية، والتشديد على أهمية التوجه نحو تطبيقها، لأنها تمثل أفضل رافعة لدرجة ومستوى "الأداء والإبداع الإداري".
- ضرورة التوضيح والشرح للإداريين في المؤسسات التعليمية عن فوائد اتباع بعض الممارسات الأوتوقراطية بحدّها وجانبها الإيجابي، والتي توضح السلطات والصلاحيات والمسؤوليات، وتضمن كذلك وحدة وتماسك المؤسسة وانضباطها، مع مراعاة تجنب البيروقراطية الشديدة، والقوانين الجامدة التي تقيّد العامل وتعيق الإبداع والتطوير.
- ضرورة تجنب ممارسة أي شكلٍ أو مظهرٍ من أوجه النمط القيادي الترسلّي، لآثاره السلبية الواضحة على مستوى "الأداء والإبداع الإداري" في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصّة.
- الاهتمام بلفت نظر الطواقم العاملة في الإدارات المدرسية، لأهمية الالتزام وتطبيق معايير نماذج الاعتماد وضمان الجودة العالمية مثل نموذج سيتا CITA وغيره، ودورها الهام في الارتقاء بمستوى هذه المؤسسات ومُخرجاتها، وضمان الجودة في كافة أنشطتها.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو الخير، سامي عبد العزيز. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
<http://search.mandumah.com/Record/695730>
- أبو رزق، صلاح الدين علي مصطفى. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=66343>
- أبو صفية، إبراهيم. (2019). الإخفاقات التي تحاصر نظام التعليم الفلسطيني ... وما هي ركائز النظام المطلوب. الحدث.
<https://www.alhadath.ps/article/102322/> وما هي ركائز النظام المطلوب؟--
- أبو علي، عبد القادر خالد رباح. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=75513>
- أبو عيدة، كفاية يوسف. (2005). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. /الأنماط-القيادية-في-الجامعات-وانعكاس
<https://alhadidi.wordpress.com/2010/01/23>
- أبو عيشة، أماني كمال. (2019). النمط الإداري الممارس في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين. دراسات: العلوم التربوية، 46(1)، ص 561-580.
<https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/14339>
- الألوسي، عبد الوهاب. وكمال، نيان. وكريم، لطيف صالح. (2014). أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr80491.html>
- إنجاص، وسام يوسف ذيب. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
https://dspace.alquds.edu/bitstream/handle/20.500.12213/3613/MT_1970_20912497_8060.pdf?sequence=1&isAllowed=y

-البقمي، محمد سعد مسفر. وعثمان، مزمل علي محمد. (2022). قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية-الطائف. *مجلة الطب والقانون والصحة العامة*، (2)2، ص 1-24.

<https://jmlph.net/index.php/jmlph/article/view/32/28>

-بني هاني، محمد. ومصطفى، أميرة. (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقا لنموذج جولمان في القيادة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، (2)12، 181-193.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114948>

-بو طالب، إبتسام. (2017). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي-الجزائر.

<https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/1083796035724783.pdf>

-تفريج، أمال. وهادي، نور الهدى. (2020). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر.

<https://dspace.univ->

adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5143

-جبريني، سماح حسن علي. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Samah_Hasan_Ali_Jibrini_0.pdf

-الحربي، نايف بن العبدى. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (3)29، ص 403-423.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/8791>

-خدروش، لمياء. وشناق، سهام. (2017). القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلية-ولاية جيجل. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائر.

<http://dspace.univ-jjel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1882>

-خروف، زهرة. (2017). دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد الجديد*، (17)2، ص 13-34.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55651>

-الديحاني، سلطان غالب. والعازمي، مها خالد. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1(2)، ص 255-290.

<https://search.mandumah.com/Record/1139280>

-الراشدي، يونس سعيد عيسى. (2023). تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بمحافظة شمال وجنوب الشرقية. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، 5(19)، ص 221-245. <https://democraticac.de/?p=87349>

-شاهين، نرمين كمال. (2013). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=122097

-شاوي، صباح. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر. <http://houssamking.yolasite.com/resources/144.pdf>

-الشديفات، عميد عادل محمد. (2021). أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 2(10)، 482-510. <https://doi.org/10.53796/hnsj21032>

-الشقحاء، عادل بن صالح. (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.

<https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac->

[detail.pl?biblionumber=11420&shelfbrowse_itemnumber=35750](https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11420&shelfbrowse_itemnumber=35750)

-الشمري، عادل بن عايد. والشمري، سلطان بن عبد الله. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(6)، ص 374-407.

<https://search.mandumah.com/Record/1315165>

-صالح، آمنة عزت أنيس. (2004). المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/135.pdf>

-طافر، مريم. وبومجريك، أحلام. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبجل، الجزائر.

<http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2646>

-طلافحة، إبراهيم علي أحمد. وبني يونس، فراس محمود. (2021). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(11).

<https://www.hnjournal.net/en/2-11-20/>

-عايش، رواء نبيل خليل. (2017). معايير الاعتماد والجودة في المدارس الخاصة بمحافظات غزة في ضوء أنموذج سينا للاعتماد المدرسي، وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

<https://www.buhoth.com/database/2071-3894-6272/>

-العدواني، حنان ناصر. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

<http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2016/10/أنماط-القيادة-وعلاقتها-بالضغوط-10.pdf>

-عربيات، بشير. (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، ص 705-736.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/602/558>

-عموم، رمضان. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4812/1/Amoumane_Ramdane_Doctorat.pdf

- عواضة، محمد حسين. (2019). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 14، ص 320-348.

<https://www.ajsp.net/research.pdf> النمط القيادي لمدير المدرسة.

- فطيمة، عبيد الله. (2015). معرفة أثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في إطار مشروع إخراج النشاطات (دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية). *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 13، ص 220-231.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/8/13/12510>

- كيرد، عمار. (2020). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. *مجلة البديل الاقتصادي*، 4(8)، ص 82-100.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69593>

- مرشود، جمال محمد. ومربوع، سحر سعيد. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(3)، ص 468-499.

<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/9068/3737>

- موسى، زاهر صدقي. (2023). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 14(41)، ص 58-72.

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia/article/view/4262>

- الهور، وفاء جمال. (2017). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر-غزة.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=331541>

- واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري-دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

<https://core.ac.uk/display/35402920>

- وزارة التربية والتعليم. وعبد الرازق، فاطمة. (2021). *بيانات وإحصاءات للمدارس الحكومية والخاصة*.
 -وزارة التربية والتعليم. وعبد المجيد، أمنيات. وصالح، أشرف. والماضي، هيفاء. وقاسم، هبة. (2019).
الكتاب الإحصائي التربوي السنوي 2018-2019. الإدارة العامة للتخطيط التربوي-قسم الاحصاء.
https://info.wafa.ps/userfiles/server/الكتاب_الإحصائي_التربوي_السنوي_للعام_الدراسي_2018_2019.pdf
- اليعربي، علي بن سيف. وغنايم، مهني محمد. وحسين، علي عبد ربه. (2017). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 5(5)، ص 35-53*.
https://journals.ekb.eg/article_95570.html

References

- Abu Ali, Abed El kader Khalid Rabah. (2010). *School Factors Affecting the Performance of Secondary Schools Principals' Development in Gaza Governorates According to the Concept of Administrative Systems Analysis* [Al Azhar University-Gaza]. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=75513>
- Abu Al-Khair, Sami Abdel Aziz. (2013). *Leadership styles of High school head teachers in Gaza Governorates and their relationship to administrative creativity from their point of view* [Islamic University of Gaza]. <http://search.mandumah.com/Record/695730>
- Abu-Eideh, Kefaya Yousef. (2005). *Leadership styles in universities and their impact on activating employee performance* [Al Azhar University-Gaza]. <https://alhadidi.wordpress.com/2010/01/23/الأنماط-القيادية-في-الجامعات-وانعكاس/>
- Abu Eisheh, Amani. (2019). The administrative style practiced in public schools in Aqaba City and its impact on school performance from the point of view of workers. *Dirasat, Educational Sciences, 46(1), 561–580*. <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/14339>

- Abu Reziq, Salahaddin Ali. (2012). *Perspectives of Gaza UNRWA schools' principals concerning their performance evaluation system and how to develop it* [Al Azhar University–Gaza]. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=66343>
- Abu Safia, Ibrahim. (2019). *The Failures Besieging the Palestinian Education System. And What are the Pillars of the Required System*. Al-Hadath. <https://www.alhadath.ps/article/102322/-الإخفاقات-التي-تحاصر-نظام-التعليم-الفلستيني-وما-هي-ركائز-النظام-المطلوب؟>
- Al-Alusi, Abd al-Wahhab. Kamal, Neyan. & Karim, Latif Saleh. (2014). *Impact of leadership styles in organizational innovation*. The Arab Forum for Human Resources Management. <https://hrdiscussion.com/hr80491.html>
- Albaqami, Mohammed Saad Mosfer. & Osman, Mozamil Ali Mohammad. (2021). Educational Leadership Styles and their Relationship to the Ability to Solve School Problems in the Middle Stage in the State of Kuwait from the Teachers Point of View. *Journal of Studies and Educational Researches- JSER*, 1(2), 255–290. <https://search.mandumah.com/Record/1139280>
- Aldaihani, Sultan Ghaleb. & Alazemi, Maha Khalid. (2021). Educational Leadership Styles and their Relationship to the Ability to Solve School Problems in the Middle Stage in the State of Kuwait from the Teachers Point of View. *Journal of Studies and Educational Researches- JSER*, 1(2), 255–290. <https://search.mandumah.com/Record/1139280>
- Alharbi, Naif. (2021). Administrative leadership patterns in general education schools in Qassim region and their relationship to the professional Burning- out among the teachers. *IUG Journal of Educational and Psychological Sciences*, 29(3), 403–423. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/8791>

- Al-Hor, Wafa Jamal. (2017). *The reality of the practice of private school principals for distributed leadership and its relationship to the quality of work life from the point of view of teachers in Gaza governorates* [Islamic University- Gaza]. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=331541>
- Al-Odwani, Hanan Nasser. (2013). *The Prevailing Leadership Styles among Secondary School Principals in the State of Kuwait and their Relation to Organizational Stresses from their Point of View* [Middle East University]. <https://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2016/10-أنماط-القيادة-وعلاقتها-بالضغوط-التنظيمية.pdf>
- Alrashdi, Younes. (2023). The Impact of Administrative Creativity on Job Performance in Higher Education Institutions, Sultanate of Oman, In the Governorates of North and South Al Sharqiyah. *Journal of Human Resources Development for Studies and Research*, 5(19), 221–245. <https://democraticac.de/?p=87349>
- Al-Shammari, Adel. & Al-Shammari, Sultan. (2022). The Prevailing Leadership Styles among Secondary School Principals in the State of Kuwait and their Impact on Teachers' Performance. *Journal of Educational Studies and Research*, 2(6), 374–407. <https://search.mandumah.com/Record/1315165>
- Alshaqha, Adel Bin Saleh. (2003). *The relationship of leadership styles to the level of administrative creativity: a survey study on employees in the General Directorate of Passports in Riyadh* [Naif Arab University for Security Sciences]. https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11420&shelfbrowse_itemnumber=35750
- Al-Shdeifat, Ameen Adel Mohammed. (2021). IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ADMINISTRATIVE CREATIVITY: A FIELD STUDY IN SECONDARY SCHOOLS IN AL MAFRAQ EDUCATION DIRECTORATE

- IN AL QASABA. *Humanitarian & Natural Sciences Journal HNSJ*, 2(10), 482–510. <https://doi.org/10.53796/hnsj21032>
- Al-Ya'rabi, Ali bin Saif bin Saud. Ghanayem, Mehani Mohamed Ibrahim. & Hussein, Ali Abd Rabbo. (2017). Leadership styles and their relationship to administrative creativity among principals of basic education schools. *Journal of University Performance Development*, 5(5), 35–53. https://journals.ekb.eg/article_95570.html
 - Amouman, Ramdan. (2014). *The relationship between the leadership types and management innovation and the organizational development of university institutions* [Université Kasdi Merbah - Ouargla]. https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4812/1/Amoumane_Ramdane_Doctorat.pdf
 - Amussah, A. (2020). *Leadership Styles and Its Impact on Employee Performance* [Near East University]. <https://www.scribd.com/document/552919610/6855661248>
 - Arabiyat, Basheer Mohammad. (2012). The predominant leadership styles of heads of academic departments at al-Balqaa Applied University and its effect on job performance of faculty members. *IUG Journal of Educational and Psychological Sciences*, 20(2), 705–736. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/602/558>
 - Awada, Muhammad Hussein. (2019). The leadership style of the school principal and its impact on teachers' job performance. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 14, 320–348. https://www.ajsp.net/research/النمط_القيادي_لمدير_المدرسة.pdf

- Ayesha, Rowa'. (2017). *Accreditation and Quality Standards in Private Schools in the Provinces of Gaza Based on CITA Model for School Credence and Way of Empowerment* [The Islamic University of Gaza]. <https://www.buhoth.com/database/2071-3894-6272/>
- Bani Hani, Mohammad. & Mustafa, Amera. (2016). Prevailing leadership styles by school principals in Jordan according to Goleman's model of leadership. *Jordan Journal of Educational Sciences JJES*, 12(2), 181–193. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114948>
- Bu Taleb, Ibtisam. (2017). *The prevailing leadership styles among primary school principals from the teachers' point of view* [University Of Oum El Bouagh-Algeriai]. <https://bucket.theses-algerie.com/files/repositories-dz/1083796035724783.pdf>
- Duorinaah, E. (2020). *Leadership Styles of headteachers and Pupils Academic Performance in Junior High Schools of Northern Ghana* [University for Development Studies, Ghana]. [http://www.udsspace.uds.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2786/1/LEADERSHIP STYLES OF HEADTEACHERS AND PUPILS' ACADEMIC.pdf](http://www.udsspace.uds.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2786/1/LEADERSHIP_STYLES_OF_HEADTEACHERS_AND_PUPILS'_ACADEMIC.pdf)
- Elqadri, Z. M., Priyono, P., Suci, R. P., & Chandra, T. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees—PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*, 8(10), 183–192. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/53552>
- Fatima, Obaidullah. (2015). Knowing the impact of competitive advantage on supplier selection criteria within the framework of the activities output project (An applied study of a sample of Algerian institutions). *Journal of*

- Economics, Management and Commercial Sciences*, 13, 220–231.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/8/13/12510>
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Tuyet, M. N. T. (2022). An Empirical Study of Principals' Leadership Styles with Faculty Commitment. *Emerging Science Journal*, 6(3), 603–618.
https://www.researchgate.net/publication/360069842_An_Empirical_Study_of_Principals'_Leadership_Styles_with_Faculty_Commitment
- Injas, Wisam Yusuf Deeb. (2015). *Leadership Patterns and their relation to Administrative Empowerment of Principals at Palestinian Private Schools in Ramallah & Al-Bireh District* [Al-Quds University].
<https://dspace.alquds.edu/server/api/core/bitstreams/6a1f5b22-30a6-4dbe-ad82-8ce16c5f76c0/content>
- Jay, A. (2014). *The Principals' Leadership Style and Teachers Performance in Secondary Schools of Gambella Regional State* [Jimma University].
<https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/5557>
- Jibrini, Samah Hasan Ali. (2016). *The Degree of Practice of Innovative Leadership by Educational Leaders and its Relationship to Effective of Decision-Taking from the Perspective of Academics Deans and Heads of Departments in Palestinian Universities* [An-Najah National University].
https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Samah_Hasan_Ali_Jibrini_0.pdf
- Kambambovu, M. E. (2018). *Assessment of Leadership Styles in Relation to Students' Academic Performance in Secondary Schools: A Case of Tabora Municipality* [The Open University of Tanzania].
<http://repository.out.ac.tz/1929/>

- Kerd, Ammar. (2020). Administrative leadership and its impact on performance. *Economic Alternative Magazine*, 4(8), 82–100. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/69593>
- Khadroush, Lamia. & Shunaq, Siham. (2017). *The Administrative leadership and its impact on administrative innovation* [Mohammed Seddik Ben Yahia University – Jijel]. [http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1882/ القيادة الادارية وتأثيرها على الإبداع الإداري.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1882/القيادة%20الادارية%20وتأثيرها%20على%20الإبداع%20الإداري.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Khallouf, Zahra. (2017). The role of administrative creativity in improving job performance. *The Journal of the New Economy- ASJP*, 2(17), 13–34. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55651>
- Khattak, S. R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of Leadership Styles and Employee Creativity: A Mediating Role of Creative Self-efficacy and Moderating Role of Organizational Climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 698–719. <http://www.jespk.net/publications/389.pdf>
- Marshoud, Jamal Mohammad. & Marbou', Sahar Saeed. (2021). The Degree of Availability of Creative Management and Job Performance Effectiveness Among UNRWA School Principals (in the West Bank) From Their Own Perspective. *IUGJEPS*, 29(3), 468–499. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/9068/3737>
- Ministry, Of Education. & Abdel Razeq, Fatima. (2021). *Data and statistics for public and private schools*.
- Ministry, of Education. Abdul Majeed, Omnyat. Saleh, Ashraf. Almadi, Haifa. & Qasim, Hiba. (2019). *Educational Statistical Annual Book 2018-2019*. General Directorate of Educational Planning- Division of Statistics.

[https://info.wafa.ps/userfiles/server/الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2019. 2018.pdf](https://info.wafa.ps/userfiles/server/الكتاب%20الاحصائي%20التربوي%20السنوي%20للعام%20الدراسي%202019.%202018.pdf)

- Muchiri, N. K. (2022). *Influence of Principal's Leadership Style on Academic Performance in Public Secondary Schools in Imenti North Sub-County, Meru County, Kenya* [Africa Nazarene University-Kenya]. <http://repository.anu.ac.ke/handle/123456789/827>
- Musa, Zaher Sidqi Muhammad. (2023). The effectiveness of decision-making among principals of public secondary schools in Palestine from their point of view. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 14(41), 58–72. <https://journals.qou.edu/index.php/nafsia/article/view/4262>
- Onia, S. I., & Elkhder, E. E. (2021). The Effect of Principals' Management Styles on Teachers' Performance in Private Primary Schools in Omdurman Locality-in Sudan. *MANAGERE*, 3(1), 62–74. <https://jurnal.permapendis.org/index.php/managere/article/view/89>
- Ouaar, Wassila. (2015). *The role of leadership styles in the development of administrative creativity Case Study: Saidal Group* [Mohamed Khider-Biskra University]. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/26540>
- Sakareni, H., Imron, A., Djatmika, E. T., & Arifin, I. (2019). The Impact of Principal Leadership on Teacher Motivation and Performance: A mixed Method Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(10), 312–334. https://www.ijicc.net/images/vol9iss10/91018_Sakerani_2019_E_R.pdf
- Saleh, Amneh Ezzat Anis. (2004). *Managerial Problems in Private Schools and their Effect on Education from the Perspectives of Principals, Teachers, Parents and Students in North Palestine Districts* [An-Najah National

- University, Palestine]. <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/135.pdf>
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–8. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.919693/full>
 - Shaheen, Nermin Kamal Youssef. (2013). *Leadership patterns among public school principals in Gaza governorates and their relationship to promoting a culture of achievement* [Islamic University of Gaza]. <https://search.mandumah.com/Record/695734>
 - Shapaka, R. (2020). *The Effects of Principals' Management Styles on The Functionality of Schools in Oshana Region, Namibia* [University of South Africa]. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/28183>
 - Shawi, Sabah. (2010). *The impact of administrative organization on the performance of small and medium enterprises- An applied study of some small and medium enterprises in Setif Province* [Ferhat Abbas University-Setif]. <https://houssamking.yolasite.com/resources/144.pdf>
 - Siswanto, S., Supriyanto, A. S., Suprayitno, E., Ekowati, V. M., Sujianto, A. E., & Johari, F. B. (2022). The Effectsof Leadership Styleson Organizational Innovationin Universities in Indonesiaand Malaysia. *The Journal of Behavioral Science (TJBS)*, 17(2), 90–103. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/255523>
 - Tafer, Maryam. & Bumjerak, Ahlam. (2019). *Administrative leadership and its role in improving job performance* [Mohammed Al-Siddiq Bin Yahya University - Jijel]. <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2646>

- Tafrij, Amal. & Hadi, Nour Al-Huda. (2020). *Leadership style and its impact on employee performance* [Ahmed Deraya University - Adrar-Algeria]. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5143>
- Talafha, Ibrahim Ali Ahmed. & Bani Younus, Firas Mahmoud. (2021). Styles of Leadership for School Principals at Public Secondary Schools and their Impact on the Educational Process from the Teachers point view. *Humanitarian and Natural Sciences Journal*, 2(11). <https://www.hnjournal.net/en/2-11-20/>
- Tarazi, M. (2021). Our Education System Is Failing- What Must Decision- and Policy-Makers Do about It? *THIS WEEK IN PALESTINE*, 277, 46–50. <https://thisweekinpalestine.com/wp-content/uploads/2021/05/277-may-2021.pdf>
- Üstün, A., & Alici, M. (2023). The Ways School Directors Order Their Self-Efficiencies In Choosing The Management Profession. *JOURNAL OF SOCIAL, HUMANITIES AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (JOSHAS)*, 9(64), 2759–2767. <https://journalofsocial.com/files/josasjournal/b6393f0f-5a06-4a30-8d0a-451aaefc8c4e.pdf>
- Wanjiku, M. N. (2018). *Leadership Styles of Top Management and their Effect on University Performance* [Strathmore University]. <https://su-plus.strathmore.edu/handle/11071/6101>

The Influence of the Followed Leadership Style on the "Performance and Administrative Creativity" of Private Schools' Principals in West Bank-Palestine from the Point of View of Subordinates

*Dr. Maher Taher Mohammad Salah **

Accountant and administrator, The Holy Quran Academy School, Nablus,
Palestine.

Email: maher-salah69@hotmail.com

Abstract:

The study aimed at finding out the prevalent leadership styles among private schools' principals in West Bank, and their impact on "the performance and administrative creativity", from the point of view of subordinates.

In order to achieve the purpose of this study, the descriptive correlational methodology was employed, and the quantitative approach, as well as, using the questionnaire as the main instrument for data collection. The questionnaire consisted of (72) structured questions, distributed over two domains: the leadership style with its three dimensions (democratic, autocratic, and laissez faire), and "the performance and administrative creativity". The questionnaire answers were collected from a sample of (393) male and female employees, working in private schools, representing (4.1%) of the study population, which is (9,617) male and female employees, who were selected according to the stratified random sampling method. The study showed a number of results, most notably:

- The prevalent leadership style in private schools in West Bank is the "democratic style", followed by the "autocratic style", and finally the "laissez faire style."

- There is a strong statistically significant positive correlation relationship, between the followed leadership style, and "the performance and administrative creativity" in private schools in West Bank.
- Both of the democratic and autocratic styles have exhibited significant positive effects, on "the performance and administrative creativity" in private schools in West Bank, while the laissez faire style has exhibited a significant negative effect.
- The democratic style has exhibited to be the most influential independent variable on the dependent variable, with a coefficient equals +3.418 in the predictive model equation, followed by the autocratic style with a coefficient of +1.127, while laissez faire style was the least exhibited, with a coefficient of -1.456. Thus, the democratic leadership style is considered the best and most successful lever for "performance and administrative creativity" in private schools.

Keywords: Leadership Style, Leadership Styles, Performance, Administrative Creativity, Private Schools.