

دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لدى إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عمان

The Role of Effective Leadership in Achieving Quality Job Performance Among Public School Administrations in the Sultanate of Oman

أ. يسرى بنت ناصر بن خميس العريمي: مشرفة في وزارة التربية والتعليم، ماجستير إدارة موارد بشرية.

Mrs. Yousra Nasser AlArimi: Supervisor in the Ministry of Education –
Master's Degree in Human of Rescuers.

Email: alyousraalaoremi@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i4.842>

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي للإداريين العاملين تحت القيادات المدرسية كمساعد المدير، والمنسق، والأخصائي الاجتماعي، وغيرهم بالمدارس الحكومية. في ضوء بعض النماذج المعاصرة التي اتخذت من القيادة الموزعة نموذج رائد في القيادة الفعالة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (50) مدير ومديرة مدرسة في السلطنة، كما قمت بتحليل كل البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إيجابيات متنوعة للقيادة الموزعة واستراتيجيات تطبيقها في المؤسسات وفق مراحل تحقيق النجاح وهي: التقيد بالتوصيف الوظيفي ومحاولة التقليل من التداخل الوظيفي بالعمل، الإيمان العميق بالواجب الوظيفي، التغيير يبدأ من الذات والقناعة به، المهام الوظيفية المسندة لكل موظف واجب يحتم عليه تنفيذه، وضع خطة لتنفيذ آليات تطبيق القيادة الموزعة بين الموظفين، المتابعة الدائمة للعمل وتحليل كافة البيانات الواردة من المعلمين، تقييم النتائج، تكريم المتميزين، والمتابعة، التغذية الراجعة المستمرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة - المدارس الحكومية - الأداء الوظيفي.

Abstract:

The current study aimed to explore the role of effective leadership in achieving quality job performance for administrators working under school leaders such as assistant principal, coordinator, social worker, and others in public schools. In light of some contemporary models that take distributed leadership as a pioneering model for effective leadership, the study followed the descriptive approach and was applied to a sample of (50) school principals and principals in the Sultanate. I also analyzed all the data and information. The study has ended up with a variation of advantages of the distributed leadership and its application strategies in organization according to success verification stages. These advantages are: job specification commitment and reducing job duties overlap at work. Believing on job duties. Positive changes start from the employee himself and his believes. Job duties are compulsory so each employee should achieve them. Set a plan for applying leadership strategies, continuous follow up, evaluate all data received from teachers, evaluate results, reward excellent employee and provide continuous feedback.

Keywords: distributed leadership – public schools – job performance.

المقدمة

إن للقيادة دور هام ورئيسي في حياة الأفراد، حيث تتطلب الجهود التنموية قيادات واعية لتحقيق التنمية الشاملة لذلك فقد زادت الحاجة إلى قادة متميزين - خاصة في المجتمعات النامية- ليمكنهم تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات للارتقاء بمستوى أدائها، ولذلك تبرز للقيادة من دور فعال في التأثير وتطوير الجماعات، لذا تعتبر أهمية الدور القيادي ل القيادة عملية تربوية إلزامية لكل فرد يريد تحقيق النجاح في الجماعة التي ينتمي إليها .فلكل جماعة هدفها التي تسعى لتحقيقه، ولا بد للجماعة من وجود قائد لها يكون لديه القدرة على التصرف في زمام الأمور .

أجرى Herman (2020) دراسة: "استكشاف المهارات القيادية التي يحتاجها قادة النظام في المجتمع والحفاظ على ثقافة مدرسية ومناخ مدرسي فعال، تم استخدام المنهج النوعي، وتكونت العينة من 2 مشرف، و12 مدير، تم استخدام المقابلة، وتوصلت النتائج الى سمات القيادة الرئيسية لصنع وتنظيم الثقافة والمناخ المدرسي وتشمل المرونة والرؤية والصبر والصدق، بالإضافة لذلك يمكن للقيادة التعرف إلى سمات القيادة اللازمة للحفاظ على ثقافة المدرسة والاستراتيجيات التي يجب استخدامها لمعالجة العقبات عند إنشاء الثقافة المدرسية".

كما قامت حنان العناني (2018) بدراسة "الكشف عن مستوى الذكاء القيادي والفروق الدالة في درجات الذكاء القيادي التي تعزى للخبرة والمستوى التعليمي وذلك لدى مديرات رياض الأطفال، تكونت العينة من (106) مديرة. تكونت الأدوات من مقياس الذكاء القيادي وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الذكاء القيادي لدى المديرات مرتفعاً مقياس الذكاء القيادي، وتوصلت النتائج الى أن مستوى الذكاء القيادي لدى المديرات مرتفعاً، وجدت فروق دالة في الذكاء القيادي تعزى للخبرة والمستوى التعليمي.

والقيادة الفعالة تعزز الانتماء الوظيفي كما أوضحتها دراسة (Kretzschmar and Moll: "التحقق من مدى ملائمة نظرية القيادة الفعالة لقيادات المجموعة الأكاديمية في الجامعات الألمانية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج الى القيادة الفعالة تعد النموذج المناسب لقيادة المجموعات الأكاديمية في الجامعات الألمانية كون لديها درجة توجه إنساني كبير، ويعمل هذا النوع من القيادات على تعزيز التمييز الأكاديمي والقضاء على الوظائف الأكاديمية والتوازن بين عدد من الأبعاد مثل(رعاية الأفراد، الرؤية، الخدمة، المعاملة العادلة، التنمية المهنية، والمسؤولية).

أوضحت دراسة (Daihani -Al(2017): "التعرف على مدى انتشار الأنماط القيادية بين مدرء المدارس، ودور القيادة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي في مدارس الكويت، وتوصلت النتائج الى الأنماط القيادية الأكثر انتشاراً هما القيادة التحويلية والقيادة الفعالة.

إن القيادة الفعالة إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال " توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة " (أمبابي، 2015).

كما يرى (المدهون، 2014: 67) القيادة الفعالة "قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروؤسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخوقته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة".

مشكلة الدراسة:

ترى الباحثة أن القيادات التعليمية تواجه تحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة فيها، وذلك لاعتبارات مختلفة، منها تداخل التوصيف الوظيفي بالمهام الموكلة لمدير المدرسة والإدارات المدرسية، وعدم الرضا عن كثرة المتطلبات الوظيفية وتعددية المهام، مما يؤدي إلى عدم الولاء لمهنة التعليم أو لعدم معرفة أهداف منهجية التعليم بشكل عام وغيرها من الأخطاء التي تقع فيها الإدارات التعليمية إضافة إلى انخفاض مستوى الثقافة وعدم الاهتمام بمستويات الجودة العامة والاحتياج إلى فحص وتحليل لدور القيادات المدرسية الحقيقي ومدى جودة الأداء الوظيفي المرتبط بالتوصيف الوظيفي لكل فئة إدارية بالمدارس.

يمثل الرضا الوظيفي عامل أساسي في دعم القيادة الفعالة وتجويد مسارها المهني وتطبيق التوصيف الوظيفي فيها بكل أريحية كما أشارت لها دراسة محمود عياد (2022): في الكشف عن أثر القيادة بالرضا الوظيفي، تكونت الأدوات من استبيان، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي، ولا توجد فروق تبعا لمتغير النوع والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق في متغير سنوات الخبرة لصالح الفئات (5- 10 سنوات).

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

هل للقيادة الفعالة دور في تحقيق جودة الأداء الوظيفي لإدارات المدارس بسلطنة عمان؟

من خلال ما تم تناوله في مشكلة الدراسة برزت الأسئلة الآتية:

- مدى تفعيل القيادات المدرسية للمهارات القيادية الفعالة المؤدية إلى جودة الأداء الإداري للعاملين في مدارس السلطنة؟

- ما هي المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة لتحقيق معايير الجودة وحث الإدارات على تنفيذ المهام لتحقيق الأهداف المنشودة؟
- ما دور القيادة الموزعة والمنظمة في الارتقاء بمستوى الأداء لدى الإداريين (مساعد مدير، منسق، إداري مالي، أخصائي نفسي، أخصائي اجتماعي) بالمدارس؟

أهداف الدراسة:

- دور القيادة الموزعة الفعالة في تحقيق جودة الأداء لدى القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمدارس سلطنة عمان.
- تحسين الأداء الوظيفي لدى إدارات المدارس في سلطنة عمان وتقليل التداخل ما بين الوظائف الإدارية بالمدارس.
- معالجة التحديات التي تواجه القيادات المدرسية وقدرتها على تفعيل القيادة الفعالة بالمدرسة.

أهمية الدراسة:

- تتمحور أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- معرفة مدى التزام القيادات المدرسية بالمهام الوظيفية ومستوى جودة الأداء بالمدارس.
- الوقوف على التحديات التي تواجه التطوير القيادي والإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- التوصل إلى علاقة القيادة الموزعة بجودة الأداء الوظيفي للإدارات المدرسية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على دور القيادة الموزعة في تجويد العمل الإداري في مدارس السلطنة.
- حدود مكانية: تم تطبيق هذا البحث على مدارس سلطنة عمان.
- حدود زمنية: المدة الزمنية التي استغرقت هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023م
- حدود بشرية: الإدارات والقيادات والمعلمين في وزارة التربية والتعليم.

مصطلحات الدراسة :

القيادة الفعالة: تُعرف القيادة الفعالة بأنها " قدرة القائد على التأثير في الآخرين ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه وضبط جهودهم

وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة " (المدهون، 2014).

الأداء الوظيفي: عرف الأداء الإداري Performance Managerial بأنه: " يعتبر الأداء الوظيفي المكوّن الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحوّل موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة" (آر فيس د. مريم، 2018).

الدراسات السابقة:

- دراسة عبد الرحمن العبادلة (2022): " تحليل أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 200 مدير، رئيس قسم. تكونت الأدوات من استبيان، وتوصلت النتائج الى أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة جاء بمستوى مرتفع، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي.
- كما أجرى هاشم إبراهيم (2022) دراسة: " تعميق وعي المديرين لمهارة القيادة والإبداع وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على رسم صورة شاملة وكلية للأداء الاستراتيجي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 214 موظف بجامعة حلوان تكونت الأدوات من استبيان، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي.
- أجرى (2021) Farooqi and ,Ahmed ,Arshad ,Arya دراسة: " توضيح العلاقة بين القيادة وسمات الشخصية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت العينة من 245 موظف إداري. تكونت الأدوات من استبيان، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين الأمل والقيادة وكان الارتباط اقوى بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بشخصية إيجابية أعلى من الموظفين ذوي الشخصية السلبية.
- قامت أسيل محمد، غسان العمري (2021) بدراسة: " لقياس أثر القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة على المهارات القيادية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من 142 مدير ورئيس قسم. وتوصلت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقوة وتكتيكات النفوذ على المهارات الناعمة بأبعادها" (الاتصال والتواصل والعمل بروح الفريق، والعمل تحت الضغط وإدارة التغيير واتخاذ القرار).

- أجرى (2021) Shen and, Wu دراسة: "تحليل بعدي للمتغيرات ذات التأثير في العلاقة بين القيادة وإنجاز الطالب، تكونت العينة من 12 دراسة سابقة. تم استخدام منهج التحليل البعدي، وأظهر التحليل الكمي أن القيادة لها علاقة إيجابية مع تحصيل الطالب، وكشفت التحليلات النوعية أن مع تراكم المعرفة كان هناك اتجاه نحو تقديرات أكثر اتساقاً ودقة لتأثير القيادة على تحصيل الطالب.
- أجرى (2020) Muniandy and Mooi, Adams دراسة: "الكشف عن فاعلية برنامج الإعداد المهني للقادة التربويين المتبع في خطة وزارة التربية والتعليم في ماليزيا، وكفاءته في إعدادهم تبعا لمعايير المهنة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة ممن (102) مدير ومديرة. تكونت الأدوات من الاستبيان، وتوصلت النتائج الى ارتفاع معايير إعداد قادة المدرسة وأداء متميز لهم، والتوافق بين المنهج ومعايير الكفاءة، ومساهمة البرنامج التدريبي في تطوير مهارات قادة المدرسة لأدوارهم القيادية. كما كانت آراء المديرين إيجابية تجاه تأهيل البرنامج للمديرين وفقا للمهارات القيادية ونظرياتها، وتوفير الدعم والإرشاد."
- أجرى (2017) Alpaydin and Saglam دراسة: "التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة كنوع من أنواع القيادات الفعالة وسمات شخصيات مديري المدارس، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من 327 معلم، تكونت الأدوات من استبانة Reed, Vidaver (2011) Cohen and Colwell, - ، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة عالقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الخادمة ونمط شخصيات مديري المدارس.
- قامت إخلص عشرية (2017) بدراسة " معرفة أساليب التعلم بنموذج كولب وعلاقتها بمهارة حل المشكلات لتنمية الموهبة القيادية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (100) معلم ومعلمة. وتوصلت النتائج الى توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أساليب التعلم بنموذج كولب ومهارة حل المشكلات لتنمية الموهبة القيادية، كما توجد فروق دالة إحصائيا في استجابة المعلمين تعزى لمتغير التدريب المتخصص لرعاية الموهوبين والتأهيل التربوي، بينما ال توجد فروق دالة إحصائيا تعزى للنوع.
- أجرى (2017) Wang and ,Panaccio ,Raja ,Donia دراسة في التعرف على الأثر الرئيسي للقيادة الخادمة على المناخ المدرسي ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 260 معلم .تكونت الأدوات من استطلاع رأي إعداد (Wong and Page1998)، وتوصلت النتائج الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمناخ المدرسي، ووجود أثر إيجابي لخصائص القيادة الخادمة على المناخ الدراسي، حيث جاءت خاصية القائد كخبير أكثر تأثيرا في جميع أبعاد المناخ المدرسي.

■ دراسة الرشيدى (2016): " المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف القيادية بجامعة حائل". هدفت هذه الدراسة للتعرف على المتطلبات المصاحبة للقيادة في الجامعة ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

■ دراسة أمين (2016)، بعنوان: " القيادة الفعالة ودورها في تحسن أداء العاملين" بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية للتعرف على دور القيادة في أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الدراسة على عينة من المدراء العاملين في وزارة التربية العراقية وعددهم 45 مدير واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

منهجية الدراسة :

هناك مجموعة من المنهجيات التي يمكن استخدامها لإجراء البحوث العلمية وهي المنهج التحليلي الذي يعتمد على تحليل العناصر والعلاقات بينها لفهم المفاهيم والظواهر المختلفة، والمنهج الوصفي والذي يركز على وصف الظواهر والمفاهيم بدقة ودون التركيز على التفسير.

تساعد هذه الدراسة في معرفة الى العوامل التي تعيق الالتزام بتوزيع المهام الإدارية على إدارات المدارس واستخدام أسلوب القيادة الموزعة لدى القيادات المدرسية واعتماد التكليف العام أسلوب سائد ومتبع في المدارس بمعنى أن يتقيد كل إداري يحمل مسمى (مساعد مدير، منسق شؤون مدرسية، أخصائي اجتماعي، أخصائي مالي، أخصائي نفسي) ولديه مهام توصيفيه مفنذة بسلسلة الأعمال الوظيفية المقررة في بنود المهام المناطة بكل موظف في (دليل المهام الوظيفية التابع لوزارة التربية والتعليم) بتنفيذ كافة المهام بشكل يومي دون تكليف يومي من مدير المدرسة وإنما السعي لتلك المهام بكل تنظيم دون تداخل مع المهام الأخرى، كأن يقوم مساعد المدير بمهامه المسندة له من متابعة المعلمين والتحقق من اكتمال العدد والحضور والغياب ، ومتابعة توثيق الحضور، متابعة السجلات المعلمين، معالجة المشكلات التي يراها تحتاج الدعم والمساعدة، حضور حصص، ومتابعة مدى التزام المعلمين بالخطوة . في الجانب الآخر يؤدي منسق المدرسة مهامه الصباحية وهي: فتح البوابة الإلكترونية، والتقيد بمتابعة المراسلات، التحويل العاجل للمخاطبات، متابعة المتطلبات المدرسية، الوقوف على مرافق المدرسة ومدى الاحتياجات، تتبع أعمال المناوبات اليومية، سد فراغ العجز، متابعة متطلبات مدير المدرسة، التواجد مع الضيوف لحين استقبال المدير او المساعد لهم. وبالمثل مهام الأخصائي المالي والإداري من متابعة لكل المستندات المالية وتجويد العمل المالي بما يحفظ للمدرسة ميزانيتها دون هدر او تسويق او مبالغة، وأن تكون لديه أفكار متجددة تساعد مدير المدرسة في المحافظة على الميزانية العامة.

إن ما يؤدي لتحقيق الاتزان الوظيفي هو الالتزام التام بأداء التوصيف الوظيفي دون تداخل مع الآخرين بذلك.

وإن كثرة التداخل في المهام الوظيفية من مدير المدرسة ومعالجة المشكلات وتلبية المتطلبات والوقوف على كل صغيرة وكبيرة في المدرسة دون التشاور مع طاقمه الإداري هذا يؤدي الى انكماش الموظف وعدم رغبته في المبادرة والبحث والمتابعة، كما تضعف لديه الرغبة في تحمل المسؤولية لأن هناك من يقف على كل شيء ويقوم باتخاذ القرارات تجاه المواضيع مباشرة دون التشاور مع الموظف الإداري.

نماذج الحالات الخاطئة والتداخل الوظيفي في المدارس والتي لا تحقق أي اتزان وظيفي ما يلي:

- الموظف الإداري يربط كل أعماله بمدير المدرسة بمعنى يستأذن في كل صغيرة وكبيرة ولا يُحرك ساكناً بدون مشورة مدير المدرسة.
- تدخل مدير المدرسة في كل مهام الإداريين دون أي رأي للإداري بالموضوع.
- وجود تداخل في الآراء وعدم تقدير لرأي صاحب الشأن في مهامه الوظيفية مهما كان صحيحاً
- أن يقوم المدير بمهام المساعد والمنسق والأخصائي النفسي في معالجة كافة المشكلات والمتطلبات
- مدير المدرسة يبحث عن المشكلات بالمدرسة ويقوم بمعالجتها مباشرة دون مخاطبة المكلف بالمسؤولية.

تري الباحثة أن ما يواجه التطوير القيادي في مدارسنا هو هذا الكم من التداخل في إدارة الأعمال والمهام المناطة بالموظف من قبل إدارات المدارس التي ترى من وجهة نظرها أنها تمتلك المدرسة بكل ما فيها، مما يجعل الموظفين الإداريين يتبنون القيادة البيروقراطية في تعاملاتهم، وتبني مدير المدرسة القيادة الأوتوقراطية بكل المقاييس في التعامل مع موظفيه الإداريين بالمدرسة.

مما يحد من عمل الموظف الإداري ويضعف قدرته على أداء المهام واللجوء في النهاية إلى التقاعس وعدم الاهتمام واللامبالاة تجاه كل شيء والسبب في ذلك إدارة مدرسية تقوم بكل مهامهم لأنها تتحكم بكل شيء وترى أن وجودها في الساحة هو الأهم وأن معالجتها للمشكلات هو القوة وأن تدخلها في قرارات موظفيها هو الإشباع الحقيقي لذاتها.

كما ترى الباحثة أن تطبيق القيادة الموزعة يحقق جودة الأداء الوظيفي في حال تنفيذ المهام المكونة لوظيفة الفرد في المدرسة بإنصاف وعدالة ودون تداخل من مدير المدرسة في القرارات التي

يتخذها الموظف الإداري وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد للقيام بمهامه جيدا وفق استراتيجيات تطبيق تتفق مع القدرات والإمكانات ولا تتجاوز المهام والقدرات الوظيفية، والالتزام بالتوصيف الوظيفي يشعر الموظف بالرضا والقدرة على إدارة مركزه الوظيفي ولا يلغي وجود مدير المدرسة كقيادي له الصلاحيات إلا أن الالتزام بالتوصيف يجعل للمدير مكانة خاصة لا يلجأ لها الموظف إلا في الضرورة القصوى كما ينمي لديه حُب وظيفته والسعي لتأدية المهام في مدرسته ويساعد هذا التوزيع المنصف والعادل للمهام القيادية على المنافسة والعطاء والإخلاص في العمل

الإجراءات المنهجية:

تم إعداد مجموعة أسئلة للمقابلات الشخصية مع مدراء المدارس والإداريين العاملين تحت إشرافهم بالمدرسة تركزت الأسئلة على الآتي:

م	السؤال
1	ما مدى معرفتك كمدير بالتوصيف الوظيفي للمهام الإدارية الأساسية في المدرسة؟
2	ماهي العوامل التي تعيق تطوير العمل الإداري بالمدارس في سلطنة عمان؟
3	ما الجوانب التي تتداخل فيها المهام ما بين المدير وموظفيه الإداريين؟
4	ما التحديات التي تواجهك كموظف إداري بالمدرسة؟
5	ما هي الفرص التي من الممكن الاستفادة منها لتجويد المسار الإداري؟

إجراءات البحث:

تم إجراء البحث وفق الخطوات التالية:

- تحديد من نستهدفهم بالبحث الأفراد (مدراء مدارس - مساعد مدير - منسق شؤون مدرسية - أخصائيين).
- مقابلات شخصية مباشرة مع البعض منهم والبعض بالتواصل.
- طرح الأسئلة عليهم ومناقشتهم وتوثيق آرائهم ورؤيتهم المستقبلية.
- تجميع نتائج المقابلات والتواصل ومعالجتها بحصر الرؤى والأفكار التطويرية.
- تفرغ الإجابات في محتوى الدراسة.
- استخراج النتائج والأفكار وتحليلها لربطها بتحقيق الجودة في الممارسات القيادية بالمدارس.

المناقشة والتحليل:

تم إجراء عدد 26 مقابلة مباشرة مع مجموعة من مدراء المدارس، و24 مقابلة عبر التواصل وقد عمدت في البحث إلى أن يكون هناك تنوع في جنس الأشخاص بما يخدم العملية التعليمية.

أظهرت نتائج المقابلات قناعة أغلب المدراء بضرورة التدخل في كل شؤون المدرسة حتى لو لم يعلم المساعد أو المنسق أو الأخصائي بذلك وأفادوا أن هذا التدخل هو مصلحة عامة كما يرون وأنه لتجنب الكثير من المشكلات التي قد تواجههم كإدارة من المسؤولين في المديرية أو من الزوار الذين يقيمون المدارس ويضعون كل هذه النقاط ضمن أولوياتهم خاصة المشرفين الإداريين الذين هم ضمن إطار الأعمال الإدارية ومدى تفعيلها ومعالجتها، هذه النتيجة تضعنا أمام رؤية تحتاج لتحليل واضح ونقاط تُحسب بأولويات مهمة منها:

• الإدارة المدرسية في سلطنة عمان في فكر أوتوقراطي واسع المستويات يحتاج إعادة تأهيل قيادي.

" القيادة "الأوتوقراطية" أو الاستبدادية هي أسلوب قيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات دون مشاركة من باقي أعضاء المجموعة" (الموسى، (2021).

• المدراء هم المسيطرين على كل شاردة وواردة بالمدرسة ولا يتحرك شيء دون الإذن منهم. دراسة brwnnerP23، (2017) القيادة فوق الجماعة: " ينتمي مفهوم القيادة فوق الجماعة بأن القيادة هي السيطرة، وتتضمن نوعاً من العلاقة بين الأفراد يحكمها شخص له القدرة في التأثير على الآخرين رغماً عنهم".

• الأغلبية العظمى من الإداريين (المساعد، المنسق، الأخصائي) غير مفعلين للتوصيف الوظيفي في المدرسة مع دراية وعلم مدير المدرسة بذلك.

يُعرف التوصيف الوظيفي أنه "هي عبارة عن وثيقة رسمية يتمكن الموظف من خلالها التعرف على طبيعة وحدود المنصب الذي سيشغله والمهام المكلف بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، بالإضافة إلى الصلاحيات الممنوحة لأداء وظيفته وشروط شغل المنصب سواء بالنسبة للمؤهل العلمي أو الخبرات والكفاءات".

النتائج:

يتضح من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع عينات من مدراء المدارس والموظفين الإداريين التابعين لهذه المدارس بمديريات وزارة التربية والتعليم وجود فجوة كبيرة في إجاباتهم عن تلك الأسئلة السابقة تتمثل في التلخيص الآتي:

ما مدى معرفتك كمدير بالتوصيف الوظيفي للمهام الإدارية الأساسية في المدرسة؟

الكل لديه المعرفة التامة بالتوصيف الوظيفي للمهام المناطة بهم والمقيدة في التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلا أن تنفيذها في الواقع اليومي بالمدرسة يعرقله تدخل مدير المدرسة في كل إجراءات العمل تحت بند التحسين والإصلاح ومعالجة التحديات والبعد عن المشكلات.

ماهي العوامل التي تعيق تطوير العمل الإداري بالمدارس في سلطنة عمان؟

أكد مدراء المدارس والإداريين أن أكثر ما يرفع من العمل الإداري هو الاستقلالية الإدارية للمدارس بمعنى "وضع المدارس في استقلال مالي وإداري تتخذ من مسار العمل الخاص بها في هذين البندين وسيلة تسعى بها للتطور والتميز والمنافسة في المقابل تظل متقيدة بالقوانين والأسس والنظم واستراتيجيات التقييم التابعة لوزارة التربية والتعليم.

ما الجوانب التي تتداخل فيها المهام ما بين المدير وموظفيه الإداريين؟

من خلال المقابلات التي تم إجرائها وجدت أن أغلب الموظفين الإداريين يرغبون في تفعيل العمل الخاص بهم كل صباح بالمدرسة دون تدخل مدير المدرسة في كل صغيرة وكبيرة وأن يكون عمل المدير المتابعة والإشراف وإسناد المهام وتقبل رأي الموظف وتعزيزه والأخذ بيد زملائه واحترام رأيهم في المواقف التي تحدث بالمدرسة خاصة العقابية منها تجاه المعلمين المتأخرين أو المتغيبين أو غير ملتزمين بالمناهج والطلبة المعاقبين ومسؤوليات أولياء الأمور تجاه أبنائهم الغير ملتزمين بالقوانين المدرسية وغيرها من المواقف الكثيرة التي تقبع تحت مسؤولية المدير المساعد والأخصائي الاجتماعي، تدخل المدير تجاه المشكلات ومعالجتها يجعل الأمور في تصاعد بينهم كإدارة.

ما هي الفرص التي من الممكن الاستفادة منها لتجويد المسار الإداري؟

جاء هذا التساؤل ليعطي الموظفين الإداريين بالمدارس فرصة فأجاب الأغلبية برغبتهم في أن يتم إعطاء المدراء بالمدارس دورات في القيادة التنظيمية وتوزيع المهام وإعادة تشكيل أسس أعمالهم بلا تدخل وتداخل مع التشديد على رفع سقف الاهتمام بهذه الوظائف الإدارية المساعدة بالمدارس.

كباحثة أرى أن التوزيع المنصف للعمل هو تطبيق القيادة الموزعة والتي تضع لكل موظف مهام عمل يقوم بها ومسؤولية يتحملها لا تقبل التسويف ولا التأجيل وتقع تحت متابعة وإشراف مدير المدرسة دون تداخل بينهم، القيادة الموزعة في العمل تشجع على التعاون وصنع القرار المشترك وتمكين أعضاء الفريق والثقة فيهم، القيادة الموزعة تصنع المرونة في التعامل وتقليل الأخطاء (لأن اتخاذ القرار بالتشاور رأي مجموعة وليس رأي فردي فقط) القيادة الموزعة لها القدرة على خلق فريق يعمل على الابتكار والتفكير الإيجابي وذلك من خلال الثقة في قرارات الأفراد وإمكانياتهم وأفكارهم.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما تم بحثه في هذه الدراسة نوصي بالآتي:

- التخطيط لتدريب مدراء المدارس على أساليب القيادة الفعالة والتركيز على آلية تفعيل القيادة الموزعة في الحقل التربوي وقياس مدى فاعليتها مع الإدارات المدرسية.
- تبني خطط وزارية لبرامج تدريبية تهدف لرفع سقف المهارات القيادية لدى إدارات المدارس
- تبني خطط وزارية لبرامج تدريبية تهدف لقياس مدى تفعيل التوصيف الوظيفي للإدارات المدرسية.
- توجيه مدراء المدارس بضرورة إفساح المجال للإدارات التي تحت قيادتها للقيام بعملها على أكمل وجه.
- تطوير مهارات الإدارات المدرسية لتحقيق أعلى مستويات الجودة في العمل.
- تحسين المسؤولية المهنية لدى مدراء المدارس في مجال التخطيط الفعال للعمل القيادي.
- عمل لقاءات موجهة للإدارات المدرسية لتقييم العمل الميداني وحصر التحديات التي تواجههم.
- تكثيف الاتصال والتواصل ما بين المؤسسات التعليمية والقيادات العليا في كل ما يتعلق بالتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية والتغييرات التي يجب تبنيها.

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد عبد الله العبادي، عدنان بدري رزق الإبراهيم (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة العلوم التربوية، (1)، 392 – 433.
- إخلاص حسن السيد عشرية (2017): أساليب التعلم بنموذج كولب وعلاقتها بمهارة حل المشكلات لتنمية الموهبة القيادية لعينة من معلمي الموهوبين بمرحلة تعليم الأساسي – والية الخرطوم، مجلة كلية التربية، جامعة الخرطوم، 9، (10)، 305 – 350.

- أسيل محمد، غسان عيسى العمري (2021): القوة وتكتيكات النفوذ وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث -سلسلة البحوث الإدارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا 6، (1)، 67-83.
- أمبابي، أبو عمرة ربيع (2015). آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 39، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.
- البلوشي، محمد؛ إبراهيم، حسام الدين (2022). درجة توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان . مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4). <https://doi.org/10.56989/benkj.v2i4.505>
- حنان عبد الحميد العناني (2018). الذكاء القيادي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة عمان، شؤون اجتماعية، جمعية الاجتماعيين، 35 (139)، 9 - 37.
- الرشيد، شيخة بنت ناري النفعي (2016). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف الأكاديمية في جامعة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين.
- الشريف، غالب (2024). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء (دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية): غالب عبد الله فيحان الشريف: باحث دكتوراه - تخصص إدارة أعمال - جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(1). <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i1.786>
- عبد الرحمن فالح العبادلة (2022): أثر القيادة الخادمة على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 42، (2)، 149 - 168.
- المبيضين، ديماء (2023). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4). <https://doi.org/10.56989/benkj.v2i4.513>
- مخلد بركات عبد الرحمن البخيت، هناء خالد سالم الرقاد (2018). أثر برنامج تدريبي قائم على السيكو دراما في تنمية السلوك القيادي لدى طلبة مركز الأميرة سلمى /محافظة الزرقاء، مجلة

المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمادة البحث العلمي،
5 (2)، 441 – 486.

• المدهون، فادي عمر مصطفى (2015). فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

• المغيرية، فاطمة (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(8).
<https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.485>

• المغيرية، فاطمة؛ الدهليز، خالد (2023). أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(8).
<https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.553>

• المنصوري، حمادة (2023). دور القيادة التربوية في دعم الرفاه النفسي للمعلم في الفصل الدامج عند استخدام منصات التعلم الإلكتروني. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(12).
<https://doi.org/10.56989/benkj.v3i12.754>

• مين، محمد عبد هلا (2016). القيادة ألفت عالمة ودورها في تحسن أداء العاملين، بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية.

• هاشم محمد هاشم حسن إبراهيم، محمد محمود عبد العليم (2022). أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي – دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 13، (1) 379 – 343.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self – leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. Sustainable Production and Consumption, 25, 299 – 311

- Adams, D., Mooi, A. N. Y., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high – performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*, 9 (4), 425 – 439.
- Herman, G., (2020). *The Role of System Leadership; Creating and Maintaining an Effective School Culture and Climate*, Sage Graduate School, Pro Quest Dissertations Publishing
- Saglam, M. H., & Alpaydin, Y. (2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours. *Journal of Education and Training Studies*, 5(8), 106 113
- Moll, J., and Kretzschmar, L., (2017). An Investigation of the Suitability of a Servant Leadership Model for Academic Group Leaders at German University, *Journal of Leadership Education*, 16 (1), 96 – 114
- Saglam, M. H., & Alpaydin, Y. (2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours. *Journal of Education and Training Studies*, 5(8), 106 113.
- Donia, M. B., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722 – 734, 96 – 114.