

The Degree of Practicing Effective Leadership by Public School Principals in Bani Obeid District from the Teachers' Point of View

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين

Esraa Matlqa^{1*}.

¹Ministry of Education, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 Apr 2023

Accepted 28 May 2023

Published 01 Oct 2025

*Corresponding author:

Ministry of Education, Irbid, Jordan

Email: ematlqa@gmail.com.

Abstract

The study aimed to assess the extent of effective leadership practiced by public school principals in Bani Obeid District from the perspective of teachers. The results indicated that the level of effective leadership practice by these principals was high. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in the perceived level of effective leadership practice based on gender or years of experience. However, there were statistically significant differences related to educational qualifications, with postgraduate degree holders being perceived as practicing more effective leadership. The researcher recommends enhancing school principals' moral attitudes towards teachers in all aspects of the educational and administrative process.

Keywords: Education, Effective Leadership, Jordan.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٨٣) من المعلمين اختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة جاءت بدرجة كبيرة؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وجاءت لصالح (حملة الدراسات العليا). توصي الباحثة برفع مستوى تحلي مديري المدارس بالجانب الأخلاقي تجاه المعلمين في كافة أركان العملية التعليمية والإدارية.

الكلمات المفتاحية: التعليم، القيادة الفاعلة، الأردن.

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تُعد القيادة إحدى المفاهيم الإدارية تناوَلًا في الدراسات والأبحاث؛ لما لها من أثر واضح في أداء المؤسسات ونجاحها، لذلك فقد أصبحت المؤسسات الإدارية في حاجة ماسة إلى قيادات قادرة على النهوض بمؤسساتها وتحقيق أهدافها، فالقيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، وممارستها من العوامل الرئيسة التي تُسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية، وتُكمن أهميتها في المؤسسات من خلال توجيه السلوك الإداري للقائد

وبين بوتشيو وآخرون (Puccio et al, 2010) أنَّ موضوع القيادة من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك كثرة البحوث والمؤلفات التي أفردت لتناول هذا الموضوع، فضلاً عن زيادة الاهتمام بدراساتها من قبل المعاهد والجامعات؛ للحصول على قيادات مبدعة تُمكن المؤسسة من تحقيق غاياتها وأهدافها، وأضاف نواتشوكو (Nwachukwu, 2020) ومن أجل تحقيق تلك الغاية تمَّ وضع المقاييس للتعرف إلى القادة المبدعين، وذلك من خلال قياس مواكبتهم للمعرفة المتجددة، وامتلاكهم لمهارة التعامل مع التقنيات الحديثة، ومدى مقدرتهم على مواجهة التحديات الخارجية، وقياس مدى تقدمهم لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بفاعلية وذكاء استراتيجي، واستحداث نهج وأساليب عمل جديدة تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات.

وتأسيساً على ذلك ظهرت القيادة الفاعلة استجابة لارتفاع حدة الاضطرابات الحاصلة في الميدان، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والنجاح ما لم تكن على كفاءة وقدرة عالية في أدائها لأعمالها، فالمؤسسة المبدعة بحاجة إلى قادة فاعلين للنهوض بها، واستمرارها في الرقي والتقدم والازدهار، وتحسين البيئة العملية لأفرادها، وتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق أهدافها على أكمل وجه (Iswanto et al, 2020).

لذلك أضحت القيادة الفاعلة من المهارات الأساسية للقائد التربوي، ولأن القيادة بمفهومها العام تؤثر على الآخرين، توجب أن يكون هذا التأثير في المؤسسة التعليمية مبنياً على الإقناع، وهذا يتطلب منه التخلص من الروتين المعتاد واستيعاب كل ما هو جديد في العمل الإداري، ومنح الصلاحيات وإطلاق حرية التفكير الإبداعي للمعلمين، وبهذا يستطيع القائد أن يوفر بيئة إدارية تُساعده على تنمية قدراته، وزيادة مهاراته الشخصية، الأمر الذي يُمكنه من استثمار طاقات المعلمين في تحديد المشكلات التي قد تواجهه (Zhang et al, 2020).

وتُعد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً في أي نظام تعليمي، حيث إنها تؤثر بجميع جوانب النظام التعليمي، وتُسهم بدرجة كبيرة في تربية الأجيال تربية شمولية متكاملة، وتزودهم بالمعارف والمهارات الإدارية والفنية والشخصية؛ لتعزيز الممارسات الإيجابية والخبرات التي تجعلهم فاعلين، وقادرين على التكيف مع المستجدات لمواجهة تحديات العصر بكفاءة عالية (السويدان، ٢٠١٣).

ولأن قائد المدرسة الفاعل مسؤولاً عن سير العملية التربوية في مدرسته، فإن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من قدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المنافسة والبحث بين أفرادها، ويمارس القائد دوراً قيادياً في مدرسته من حيث التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتقييم؛ لذا فإن عليه أن يحافظ على انفتاح واسع في التعامل مع مصادر المعلومات، وأن يكون محفّزاً وموجهاً للجهات واللجان والهيئات التي تضمها المدرسة، كما أنه يوفر من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة (عبد المجيد، ٢٠٢١).

لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالقادة وتعزيز نموهم وبناء شخصيتهم القيادية، وتفعيل مبادئ القيادة الفاعلة لديهم في إطار أخلاقي إنساني للارتقاء في تطوير أداء المؤسسات التعليمية ومواجهة مشكلاتها وتحدياتها، بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال عملها (غباين، ٢٠١٩). والقائد الفاعل هو الذي يمتلك قاعدة عريضة من المدخلات والأساليب، ويقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، ويُظهر قدرة عالية لفهم البيئة المحيطة به، ويستثمر كافة الموارد البشرية والمادية أفضل استثمار لتحقيق الريادة في مؤسسته (آل صبرة، ٢٠١٨).

وتبرز الحاجة للقيادة الفاعلة للسمو بالعلاقة بين القائد والمعلم، وإيجاد مدارس تنعم بالنشاط والعمل بروح الفريق، وتعمل على تقديم منتج عالي الجودة، وتقوم بدورها الفاعل تجاه المجتمع، وللقائد الفاعل دور مهم تجاه المعلم، فالمعلم أهم دعائم العملية التعليمية، فهو الذي يلتقي بالطلبة بشكل مباشر، لذلك فإن عملية إعدادهِ وتجهيزهِ ورفع مستواه من

الضروريات الملقة على عاتق القائد التربوي، مما يستلزم ضرورة تغيير النظرة نحو العملية التربوية، وتحسين الأداء المهني للمعلم لزيادة فاعليته ورفع مستوى عطائه وأدائه بما ينعكس على الطلبة (قحوان، ٢٠١٢).

ويرى كاراكابي (Karacabey, 2020) بأنه يقع على عاتق القائد دورًا مهمًا في التنمية المهنية للمعلمين؛ فبمساهم برؤيته، وأسلوبه في بث روح العمل ضمن الفريق الواحد في المدرسة، وتعزيز أهمية الإنجاز في دفع كل معلم على العمل والعطاء، كما أن دوره لا يقتصر على ذلك، بل يمر بمجموعة مراحل تجعله عنصرًا مشاركًا ومساعدًا للمعلمين في التنمية المهنية، وتبدأ من تمتعه بصفات المدير الناجح؛ إذ إن المدير الذي لا يمتلك أحد أو جميع تلك الصفات، لا يمكن أن يمثل أي دور إيجابي في بيئة العمل، بل قد يكون معيقًا، ويُفقد المعلمين الرغبة بتطوير أدائهم.

وتأسيسًا على ما سبق يُلاحظ أن قائد المدرسة الفاعل يستطيع إحداث التطوير المطلوب في مؤسسته التعليمية؛ مما يؤدي تدريجيًا إلى تغييرها وتطويرها نحو الأفضل بكافة مجالاتها، وهذا ما يتطلبه العصر الحالي، الذي يتسم بالتحولات السريعة جدًا، والقائد بوصفه مشرفًا مقيمًا يشرف على العمليات التدريسية، وما يتصل بها من جوانب تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين، ويتضح ذلك من خلال تطوير المناهج وطرق التدريس، وتحصيل الطلبة ونموهم الشامل. كما يمكن لقائد المدرسة أن يؤدي دورًا فعالًا في تحفيز المعلمين في المدرسة؛ لرفع كفاياتهم العلمية بتشجيعهم للاشتراك في دورات تدريبية تقام داخل المدرسة وخارجها. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبدة للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين.

وعليه أجريت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس، حيث هدفت دراسة العامودي (٢٠١٧) الكشف عن فاعلية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق بالأردن، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٤١) مديرًا ومديرة، و(٥٢٤) معلمًا ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (١١) سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج أن فاعلية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة والمؤهل العلمي.

وسعت دراسة الجعافرة والطريف (٢٠١٨) التعرف إلى واقع جودة أداء مديري المدارس الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفاعلة، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (١١٥٠) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن واقع جودة أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء معايير القيادة الفاعلة جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح (بكالوريوس + دبلوم).

سعت دراسة ويبستر وليتشكا (Webster & Litchka, 2020) الكشف عن تصورات المعلمين لإيجاد قيادة مدرسية فاعلة في منطقة وسط المحيط الأطلسي بالولايات المتحدة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٨٣٦) معلمًا ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تصورات قوية لدى امتلاك مديري المدارس للقياد الفاعلة تمثلت بالسلوكيات الأخلاقية، ومهارات العمل، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفي متغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الطويلة تفوق العشر سنوات، وفي متغير نوع المدرسة لصالح الحكومية.

في حين سعت دراسة عمر وآخرون (Umar et al, 2021) الكشف عن فعالية ممارسات القيادة الرئيسية في المدارس الحكومية في ولاية النيجر، نيجيريا، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (١٥٤) مديرًا، و(٢٦٩) رئيس قسم، و(٢٥) عضوًا من هيئة التدريس من مجلس التعليم الثانوي في ولاية النيجر، أظهرت النتائج أن مدى ممارسات القيادة الرئيسية وخصائص فعالية المدرسة في المدارس الحكومية في ولاية النيجر جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المدرسة، والمرحلة التعليمية، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى لصالح المديرين.

سعت دراسة أوم (Om, 2022) التعرف إلى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الفاعلة والتحديات التي تواجهها في كمبوديا، استخدم المنهج النوعي، وذلك من خلال إجراء المقابلات مع (٣) مديرين حصلوا على مكافآت "مدير

المدرسة الجيد" خلال السنوات الأكاديمية (٢٠١٣-٢٠١٧) من أجل توثيق واقتراح نموذج عملي للقيادة الفاعلة. كشفت النتائج أن مديري المدارس الفعّالين قادرون على ترجمة السياسات، واختيار أفضل الممارسات بفعالية لتطوير مدارسهم، كما أنّ مديري المدارس يراعون خصائص المعلمين والطلبة وحاجاتهم.

وسعت دراسة بولاني (Bolanle, 2022) معرفة المهارات القيادية الفاعلة التي يمتلكها مديرو المدارس الحكومية العامة في جنوب غرب نيجيريا والعلاقة بين هذه المهارات القيادية وفعالية المدرسة من حيث التحصيل الدراسي للطلبة، استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (١٥٤) مديراً ومديرة، و(٧٧٠) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مديري المدارس الحكومية في جنوب غرب نيجيريا يمتلكون المهارات الفنية والشخصية والمفاهيمية والإدارية بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس وفعالية المدرسة.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واستعراضها تبين أن هناك تنوع في طريقة تناول متغيرات الدراسة. حيث تناولت بعض الدراسات متغير القيادة الفاعلة بشكل مستقل مثل دراسة العامودي (٢٠١٧)، وتناولت بعض الدراسات القيادة الفاعلة وعلاقتها الارتباطية ببعض المتغيرات مثل دراسة الجعافرة والطريف (٢٠١٨) التي ربطت القيادة الفاعلة بالأداء، ودراسة بولاني (Bolanle, 2022)؛ التي ربطت القيادة الفاعلة بالمهارات القيادية. تختلف الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة اوم (Om, 2022) التي استخدمت المنهج النوعي، فيما تتفق مع باقي الدراسات في استخدام المنهج الوصفي. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تتناول متغير القيادة الفاعلة للمديرين، كما تمتاز في البيئة التي تم التطبيق فيها، وهي البيئة الأردنية (لواء بني عبيد).

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثة من خلال عملها مديرة مدرسة في لواء بني عبيد تبايناً بين الإدارات في ممارسة الإدارة الفاعلة، فضلاً عن قصور في وضع رؤية مستقبلية للنهوض بالمدرسة والارتقاء بمستواها، مما قد يؤدي إلى تقليل دافعية المعلمين تجاه تميزهم. ولاحظت كذلك أنّ بعض مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد يقتصر اهتمامهم بجوانب الأنظمة والتعليمات والقوانين والابتعاد دون الاهتمام بالقيادة الفاعلة في إدارة المدارس مما يؤدي إلى التفاوت في ممارستهم للإدارة الفاعلة فيها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة كدراسة: (الجعافرة والطريف، ٢٠١٨؛ العامودي، ٢٠١٧) تبين أنّ هناك درجة تطبيق متوسطة للإدارة الفاعلة، الأمر الذي ربما ينعكس على أداء المديرين، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين.

٢,١ أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين؛ من أجل العمل على تعزيز استخدام هذا النوع من الإدارة لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

٢. الكشف عن وجود فروق لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة؛ لدراسة تلك الفروق، وتقديم التوصيات المنسجمة معها.

٣,٢ أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية الدراسة من مساهمتها في إثراء حقل التخصص والأدب النظري بدراسات حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين، وتعتبر هذه الدراسة - حسب علم الباحثة- من الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة الفاعلة في لواء بني عبيد وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المجال الذي تدرسه الذي يعد من أهم المواضيع الهامة في مجال الحقل التربوي، وبالتالي يمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، كما تبرز أهمية الدراسة أنها ستحتوي على توصيات قد تكون نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية.

٢. **الأهمية العملية:** من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية:

- المسؤولون عن التعليم في المدارس الحكومية في لواء بني عبيد؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة.
- مديرو المدارس الحكومية أنفسهم؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم للقيادة الفاعلة في عملهم الإداري.
- المشرفون التربويين؛ وذلك من خلال لفت أنظارهم لتوظيف هذا النوع من القيادة أثناء زياراتهم الإشرافية.
- الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

٤. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

القيادة الفاعلة اصطلاحاً

"قدرة القائد على إحداث تغير ما، وتكوين قنوات جديدة تؤثر في الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة" (Stronge & Xu, 2021). وتعرفها الباحثة إجرائياً: القيادة التي تعمل على تنمية العلاقات بين رؤوسها، بحيث يسود جو من التعاون والانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح المعلمين، ومصلحة المؤسسة التعليمية، بما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وستُقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي قامت الباحثة بتطويرها لهذا الغرض.

٥. حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء بني عبيد.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول (٢٠٢٢-٢٠٢٣م).

٦. الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء مجتمع الدراسة، وعينتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ودلالات صدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات التطبيق، وينتهي بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

٦,١ منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغير الرئيسية، وتشمل: درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة.

٢. المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

– الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).

– المؤهل العلمي، ولها مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

– سنوات الخبرة، ولها مستويان: (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، والبالغ عددهم (١٤٩٦) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائية قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣م).

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وتوزيعها وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أعداد أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة/ المستوى	العدد
الجنس	ذكر	١٥٨
	أنثى	٢٢٥
المجموع		٣٨٣
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٧٦
	١٠ سنوات فأكثر	٢٠٧
المجموع		٣٨٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٩٢
	دراسات عليا	٩١
المجموع		٣٨٣

٦,٥ أداة الدراسة

بغرض تطوير هذه الأداة تمّ الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة العامودي (٢٠١٧)، ودراسة الجعافرة والطريف (٢٠١٨)، والتي تكونت من جزأين؛ الأول: يمثل البيانات الشخصية، والثاني: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة، حيث تمّ التوصل إلى استبانة مؤلفة من (٣١) فقرة موزعة على ثلاث مجالات؛ المجال الأول: الجانب المعرفي وله (١١) فقرة، المجال الثاني: الجانب الأخلاقي وله (١٠) فقرات، والمجال الثالث: الجانب السلوكي وله (١٠) فقرات.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تمَّ عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم، في عدد من الجامعات، والبالغ عددهم (١٠) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تمَّ الأخذ بأغلبية ملاحظات المحكمين التي اقتضت على:

- مجال الجانب المعرفي: تمَّ حذف الفقرات (٢، ٤، ٩، ١٠)، وإعادة الصياغة اللغوية للفقرة (١١)، ليصبح مجال الجانب المعرفي مكونًا من (٧) فقرات، حيث تمَّ إعادة ترقيم فقرات المجال ليأخذ الأرقام من (١-٧).
 - مجال الجانب الأخلاقي: تمَّ حذف الفقرتين (١٤، ١٦)، ليصبح مجال الجانب الأخلاقي مكونًا من (٨) فقرات، كما تمَّ إعادة ترتيب فقرات المجال وترقيمها ليأخذ الأرقام من (١-٨).
 - مجال الجانب السلوكي: تمَّ حذف الفقرتين (٣٠، ٣١)، ليصبح مجال الجانب السلوكي مكونًا من (٨) فقرات، كما تمَّ إعادة ترقيم فقرات المجال ليأخذ الأرقام من (١-٨).
- وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٢٣) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.

صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) من المعلمين، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة

الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط		الفقرة	معامل الارتباط	
	المجال	المقياس		المجال	المقياس		المجال	المقياس
١	**٠,٨٣	**٠,٨٤	٢	**٨,٠٠	**٠,٧٨	٢	**٠,٧٣	**٠,٨٦
٢	**٠,٩١	**٠,٨٠	٣	**٠,٨٣	**٠,٨٥	٣	**٩,٠٠	**٠,٨٧
٣	**٩,٠٠	**٠,٨٦	٤	**٨,٠٠	**٠,٨٧	٤	**٨,٠٠	**٠,٨٢
٤	**٩,٠٠	**٠,٨٦	٥	**٨,٠٠	**٠,٧٨	٥	**٩,٠٠	**٠,٧٦
٥	**٠,٩٤	**٠,٨١	٦	**٧,٠٠	**٠,٦٩	٦	**٠,٩٣	**٠,٧٥
٦	**٠,٨٦	**٠,٨٣	٧	**٠,٩٠	**٠,٨٩	٧	**٠,٨٧	**٠,٧٦
٧	**٠,٨٦	**٠,٧٦	٨	**٠,٨٨	**٠,٨٧	٨	**٠,٨٥	**٠,٧٦
١	**٠,٨٣	**٠,٨٤	٢	**٨,٠٠	**٠,٧٨	٢	**٠,٧٣	**٠,٨٦

يلاحظ من جدول (٢) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): معاملات الارتباط بين مجالات استبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة

المجال	الجانب المعرفي	الجانب الأخلاقي	الجانب السلوكي
الجانب المعرفي	١		
الجانب الأخلاقي	**٠,٨٨	١	
الجانب السلوكي	**٠,٧١	**٠,٨٥	١

يلاحظ من نتائج الجدول (٣) أنَّ جميع القيم مقبولة وذات دلالة إحصائية، وجميعها أعلى من (٠,٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس.

ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
٧	٠,٨٣**	٠,٩٦	الجانب المعرفي
٨	٠,٨٩**	٠,٩٤	الجانب الأخلاقي
٨	٠,٦٧**	٠,٩٥	الجانب السلوكي
٢٣	٠,٩١**		الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (٤) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجال الجانب المعرفي قد بلغت (٠,٩٦) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجال قد بلغت (٠,٨٣)، وبلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجال الجانب الأخلاقي (٠,٩٤) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجال قد بلغت (٠,٨٩)، وبلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجال الجانب السلوكي (٠,٩٥) في حين أنَّ قيمة ثبات الإعادة للمجال قد بلغت (٠,٦٧).

معيّار تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدمت الباحثة المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم (درجة ممارسة القيادة الفاعلة)؛ حسب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الخيارات (ليكرت الخماسي)}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

- من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨) درجة قليلة جداً.
- من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) درجة قليلة.
- من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) درجة متوسطة.
- من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) درجة كبيرة.
- (٤,٢) فأكثر درجة كبيرة جداً.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	الجانب المعرفي	٣,٦٠	٠,٦٢	كبيرة
٢	٣	الجانب السلوكي	٣,٣٨	٠,٦٣	متوسطة
٣	٢	الجانب الأخلاقي	٣,٣٦	٠,٦٨	متوسطة
		الأداة ككل	٣,٤٤	٠,٥٩	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٥) أنّ درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (٣,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٥٩). حيث جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال الجانب المعرفي في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٦٢) وبدرجة كبيرة، تلاه مجال الجانب السلوكي في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٣,٣٨)، وبانحراف معياري (٠,٦٣) وبدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الجانب الأخلاقي في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٣,٣٦) وبانحراف معياري (٠,٦٨) وبدرجة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبّيد يدركون أهمية القيادة الفاعلة في العمل الإداري، ودورها في تحفيز المعلمين نحو العمل، وزيادة دافعيتهم وفعاليتهم نحو إتمام المهام الموزعة عليهم، وحرصهم على إشراك المعلمين في إدارة المدرسة وإقامة علاقات طيبة متبادلة بين المديرين والمعلمين، وثقة مديري المدارس بالمعلمين وقدراتهم وإمكاناتهم التي يمتلكونها. وقد يعزى ذلك لامتلاك مديري المدارس الحكومية لمعايير القيادة الفاعلة، وحرصهم الكافي على تنمية أنفسهم مهنيّاً من خلال استثمار فرص التنمية المهنية المتوفرة لهم على مستوى المديرية من ورش تدريبية، واطلاعهم على خبرات وتجارب سابقة لمدراء ومديرات متميزون، ومشاركتهم بالجوائز المحلية والإقليمية والعالمية. وهذا يعود إلى حرص مديري المدارس في لواء بني عبّيد على تلقي الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم لتأهيلهم بكافة الأنماط القيادية الفاعلة التي تُعينهم في عملهم الإداري، وتساهم في تحسين أدائهم.

كما قد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس في لواء بني عبّيد يتميزون بالقدرة على صنع القرار، والثقة بالنفس إلى حد كبير، ولديهم خطط تشغيلية واستراتيجية، بالإضافة إلى مهارات فكرية تساعدهم في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة لها، واستثمار المعلومات المتاحة لديهم وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. وترى الباحثة أنّ مديري المدارس يمتلكون المقدرة على إنجاز الواجبات المطابقة للمواصفات الصحيحة لعملهم بما يتلاءم مع التقدم العلمي والتقني، وإنجاز الأعمال المسندة له بجودة عالية، كما إنهم يتقيدون إلى حد كبير بالقواعد ونظم العمل المفروضة عليهم. حيث أكدت دراسة ويبستر وليتشكا (Webster & Litchka, 2020) أنّ هناك تصورات قوية لدى امتلاك مديري المدارس للقيادة الفاعلة تمثلت بالسلوكيات الأخلاقية، ومهارات العمل. كما بينت دراسة أوم (Om, 2022) أنّ مديري المدارس الفعّالين قادرين على ترجمة السياسات، واختيار أفضل الممارسات بفعالية لتطوير مدارسهم. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عمر وآخرون (Umar et al, 2021) التي أظهرت أنّ مدى ممارسات القيادة الرئيسية وخصائص فعالية المدرسة في المدارس الحكومية في ولاية النيجر جاءت بدرجة مرتفعة. كما اتفقت أيضاً مع نتائج دراسة بولاني (Bolanle, 2022) التي أظهرت أنّ مديري المدارس الحكومية في جنوب غرب نيجيريا يمتلكون المهارات الفنية والشخصية والمفاهيمية والإدارية بدرجة كبيرة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العامودي (٢٠١٧) التي أظهرت أنّ درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الجعافرة والطريف (٢٠١٨) التي أظهرت أنّ واقع جودة أداء مديري المدارس الحكومية في ضوء معايير القيادة الفعّالة جاءت بدرجة متوسطة.

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

مجال الجانب المعرفي

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيمة الجانب المعرفي، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة على فقرات مجال (الجانب المعرفي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يملك مهارات توظيف الحاسب الآلي في العملية الإدارية	٣,٦٨	٠,٧٩	كبيرة
٢	٢	يحدد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني للمعلمين	٣,٦١	٠,٧٤	كبيرة
٢	٦	يملك القدرة على إدارة الوقت	٣,٦١	٠,٧٨	كبيرة
٢	٧	يدير الاجتماعات المدرسية بفاعلية	٣,٦١	٠,٨٥	كبيرة
٥	٤	يحدد الاتجاهات المستقبلية لسير العمل في المدرسة	٣,٦٠	٠,٨٠	كبيرة
٦	٣	يملك القدرة على تحويل رؤية المدرسة إلى أهداف واقعية	٣,٥٩	٠,٧٦	كبيرة
٧	٥	يملك المقدرة على حل المشكلات الإدارية بفاعلية	٣,٤٩	٠,٨٢	كبيرة
		الكلية	٣,٦٠	٠,٦٢	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٦) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال الجانب المعرفي قد تراوحت بين (٣,٦٨-٣,٤٩)، إذ جاءت الفقرة (١) التي تنص على "يملك مهارات توظيف الحاسب الآلي في العملية الإدارية"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد يمتلكون المهارات التكنولوجية التي تعينهم على توظيف الحاسب الآلي في العملية التعليمية والإدارية، فالحاسب الآلي أسهم في تخفيف الأعباء والمسؤوليات الملقة على عاتق مدير المدرسة كالأعمال والمهام الإدارية والمالية والفنية، ومتابعة حضور المعلمين والطلبة، وإعداد جدول الدروس، والرد على استفسارات أولياء الأمور، وعقد الاجتماعات الإلكترونية مع المعلمين وأولياء أمور الطلبة عن طريق هذه التقنيات. وتلاها في المرتبة الثانية الفقرة (٢) التي تنص على "يحدد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني للمعلمين" بدرجة كبيرة، وهذا قد يعود لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يمارسون دورهم القيادي بفاعلية تجاه المعلمين، فيسعون دائماً إلى التميز والإبداع في العمل الإداري، وسعيه الدؤوب لتطوير مدرسته نحو الأفضل، إذ يسعى مديرو المدارس إلى تلمس حاجات المعلمين، والوقوف على الاحتياجات الفنية التي يحتاجونها، فيسهم في تأهيلهم مهنيًا في هذا المجال، وذلك عن طريق الورش والدورات التدريبية التي يُعدها لهم داخل المدرسة، ويوجههم نحو توظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية بحيث يكونوا فاعلين متميزين في هذا الشأن. وجاء في المرتبة السادسة الفقرة (٣) التي تنص على "يملك القدرة على تحويل رؤية المدرسة إلى أهداف واقعية" بدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري يوجهون المعلمين والطلبة لتحقيق أهداف مرسومة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية المشتركة للمدرسة، وذلك من خلال تهيئة بيئة مدرسية إيجابية، وتنمية القيم الإنتاجية، والتخطيط علميًا استنادًا إلى أولويات وزارة التربية والتعليم بما ينسجم مع احتياجات المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي. كما قد يعود إلى أنَّ مديري المدارس الحكومية يوظفون إمكانات المدرسة البشرية والمادية لتلبية احتياجات العاملين من جهة، ويتفاعلون مع المجتمع من جهة أخرى مما يسهم في إيصال رؤية المدرسة للآخرين ويحفزهم ويشجعهم على الالتزام بها. في حين جاءت الفقرة (٥) التي تنص على "يملك المقدرة على حل المشكلات الإدارية بفاعلية" بالترتيب الأخير، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى أنَّ مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد يمتلكون المهارات القيادية التي تُعينهم على حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا ناتج خبرتهم العلمية والعملية في العملية الإدارية واحتكاكهم بالمعلمين، وبالعديد من تلك المشاكل التي واجهتهم طيلة عملهم الإداري، فيسهمون في تحديد المشكلة وتأثيرها على العملية التعليمية، ومن ثمَّ يضعون الهدف والحلول الممكنة لحل تلك المشاكل بالطرق الإبداعية، واختيار البديل المناسب، بالإضافة لذلك يُشركون المعلمين في تلك القرارات.

مجال الجانب السلوكي

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجانب السلوكي، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في جدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة على فقرات مجال (الجانب السلوكي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٨	يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير	٣,٨٢	٠,٨٩	كبيرة
٢	١	يوزع المهام على المعلمين وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم	٣,٥٧	٠,٨٠	كبيرة
٣	٥	يُشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	٣,٥٣	٠,٩٠	كبيرة
٤	٣	يُعزز العمل الناجح لدى المعلمين	٣,٤٢	٠,٨٥	كبيرة
٥	٧	يحرص على كسب صداقة جميع المعلمين	٣,٣٧	٠,٨١	متوسطة
٦	٤	يوضح جوانب القصور للمعلمين ويرشدهم للحل	٣,٢٧	٠,٨٤	متوسطة
٧	٢	يُشرك المعلمين في التخطيط وصناعة القرارات	٣,١٠	٠,٨٢	متوسطة
٨	٦	يفوض بعضاً من صلاحياته ومسؤولياته للمعلمين	٢,٩٨	٠,٩٤	متوسطة
		الكل	٣,٣٨	٠,٦٣	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٧) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات الجانب السلوكي قد تراوحت بين (٢,٩٨-٣,٨٢) بدرجة متوسطة، إذ جاءت (٤) فقرات بدرجة كبيرة، و(٤) فقرات بدرجة متوسطة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٨) التي تنص على "يتعامل مع أولياء الأمور باحترام وتقدير"، في الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك لوعي المعلمين لطبيعة العلاقة بين المدير وأولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، ويرون أن المديرين يحرصون على إقامة علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ويعززون لقاءات التواصل معهم، من خلال عقد اجتماعات لهم، وتوعيتهم بأهمية التواصل فيما بينهم، والمشاركة في نشاطات المدرسة؛ لتحسين نواتج العملية التعليمية، وإبقائهم على اطلاع أولاً بأول على مستوى أبناءهم العلمي والأخلاقي، وتشجيع المجتمع المحلي للمشاركة بالفعاليات التي تقيمها المدرسة لتطوير العلاقات فيما بينهم بينما جاء أقل تقدير للفقرة (٦) التي تنص على "يفوض بعضاً من صلاحياته ومسؤولياته للمعلمين" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة متوسطة. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (١) التي تنص على "يوزع المهام على المعلمين وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم" بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك أن مدير المدرسة يتبع أساليب العدل والمساواة في الإدارة؛ إذ لها تأثير فعال في أداء المعلمين، وبالتالي تحسن نواتج العملية التعليمية. وجاء في المرتبة السابعة الفقرة (٢) التي تنص على "يُشرك المعلمين في التخطيط وصناعة القرار" بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تفاوت اهتمام المديرين بإشراك المعلمين في عملية التخطيط وصناعة القرار، وتفاوت إدراك البعض منهم لأهمية مشاركة المعلمين عن طريق إنشاء اللجان وفرق العمل وتفعيلها، وربما يعود ذلك لتفاوت النمط القيادي السائد لدى بعض مديري المدارس الحكومية الذي يُمسك بزمام الأمور ولا يُتيح جانباً من الشراكة لعناصر العملية التعليمية والعاملين. في حين جاءت الفقرة (٦) التي تنص على "يفوض بعضاً من صلاحياته ومسؤولياته للمعلمين" بالترتيب الأخير، وبدرجة متوسطة. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة إلى تفاوت نمط القيادة لدى بعض المديرين الذي يحرص على مركزية القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية، ويمكن تفسير ذلك لتدني اهتمام المديرين بتشكيل اللجان وتفعيلها في بداية العام الدراسي، وإذا ما تمَّ تشكيل اللجان، فتكون صورة الشكل، وتفتقد للمضمون والغاية التي تمَّ إنشاؤها لتحقيق هدفه.

مجال الجانب الأخلاقي

كذلك تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجانب الأخلاقي، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة على فقرات مجال (الجانب الأخلاقي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	يُحافظ على المال العام ويستثمره بفاعلية لمصلحة المدرسة	٣,٧٤	٠,٨٨	كبيرة
٢	٨	يُقدم مصلحة العمل على مصالحه الشخصية	٣,٦٢	٠,٨٨	كبيرة

كبيرة	٠,٨٧	٣,٤٠	يتعامل مع المعلمين بتواضع واحترام	٣	٣
كبيرة	٠,٩٠	٣,٤٠	يتمثل الأمانة والنزاهة في تصرفاته	٢	٣
متوسطة	٠,٨٤	٣,٣٩	يتحرى المدير الصدق في تعامله مع المعلمين	١	٥
متوسطة	٠,٨٨	٣,٣٧	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه	٦	٦
متوسطة	٠,٨٩	٣,١٣	يُلبّي احتياجات المعلمين النفسية والاجتماعية	٧	٧
متوسطة	٠,٩٣	٢,٨٧	يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة	٥	٨
متوسطة	٠,٦٨	٣,٣٦			الكلّي

أظهرت نتائج الدراسة أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (الجانب الأخلاقي) جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت (٥) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، و(٤) ضمن درجة ممارسة متوسطة. وجاء أعلى تقدير للفقرة (٤) التي تنص على "يُحافظ على المال العام ويستثمره بفاعلية لمصلحة المدرسة"، في الترتيب الأول، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يستشعرون أهمية الولاء والانتماء والوفاء للوطن، وأنَّ هذه الأموال ملك للجميع وليست ملكاً خاصاً له، وينفقها وفقاً للأنظمة والتعليمات المالية، ووفق الأصول وتُشرف عليها جهات مختصة من وزارة التربية والتعليم. تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (٨) التي تنص على "يقدم مصلحة العمل على مصالحه الشخصية" بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس يقدمون المصلحة العامة على الخاصة في العملية التعليمية والإدارية، فيحرصون على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، وتطبيق الأنظمة والقوانين على المخالفين، لذلك يحرص مديري المدارس على الالتزام بالأنظمة والقوانين التي ترسم طريق عمله الإداري حتى يكنَّ قدوة يحتذى بها من كافة العاملين والابتعاد عن مفهوم "الفساد الإداري".

وجاء في المرتبة السابعة الفقرة (٧) التي تنص على "يُلبّي احتياجات المعلمين النفسية والاجتماعية" بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ كثرة الأعباء الملقة على كاهل المديرين حالت دونَّ تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية لدى المعلمين، فالمدير عليه مهام من قبل مديرية التربية والتعليم كمتابعة الاختبارات، والمعلمين لإتمام المنهج التعليمي، وأحداث ما بعد كورونا التي قللت من الروابط الاجتماعية بين المديرين والمعلمين. في حين جاءت الفقرة (٥) التي تنص على "يكظم غيظه ولا يستثار بسهولة" بالترتيب الأخير، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ تفاوت مديري المدارس الحكومية بامتلاكهم سعة الصدر، والعفو والصفح عن المخطئين والمسئولين في العمل المدرسي، كما أنهم أهلوا بالواجبات الإدارية الملقة على كاهلهم من قبل وزارة التربية والتعليم خصوصاً بعد جائحة كورونا مما ولد لديهم ضيق الصدر والاستثارة بسهولة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني، ومناقشته والذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟" للإجابة عن السؤال الثاني؛ فقد تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأوساط استجابات أفراد عينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	المقياس الإحصائي	المجالات			الكلّي للمقياس
			الجانب المعرفي	الجانب الأخلاقي	الجانب السلوكي	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٦٥	٣,٣٨	٣,٣٧	٣,٤٦
		الانحراف المعياري	٠,٦٤	٠,٦٦	٠,٦٣	٠,٥٨
	أنثى	الوسط الحسابي	٣,٥٦	٣,٣٥	٣,٣٨	٣,٤٣
		الانحراف المعياري	٠,٦١	٠,٦٩	٠,٦٣	٠,٥٩
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	الوسط الحسابي	٣,٤٢	٣,١٦	٣,٢١	٣,٢٦
		الانحراف المعياري	٠,٦١	٠,٧١	٠,٦٨	٠,٦٢
		الوسط الحسابي	٣,٦٤	٣,٤١	٣,٤٢	٣,٤٨

١٠ سنوات فأكثر	الانحراف المعياري	٠,٦٢	٠,٦٦	٠,٦١	٠,٥٧
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣,٤٠	٣,٠٩	٣,١٧	٣,٢١
	الانحراف المعياري	٠,٥٨	٠,٦٤	٠,٥٦	٠,٥٥
دراسات عليا	الوسط الحسابي	٣,٦٦	٣,٤٤	٣,٤٤	٣,٥١
	الانحراف المعياري	٠,٦٣	٠,٦٦	٠,٦٤	٠,٥٨

يلاحظ من النتائج في الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لمقياس ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للقيادة الفاعلة وفقاً لمتغيرات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الجنس	١,٠٠	١	١,٠٠	٣,٠٠	٧,٨٠
سنوات الخبرة	١,٣٠	١	١,٣٠	٠,٤٠	٥٣,٠
المؤهل العلمي	٢,٢٥	١	٢,٢٥	٣٦,٨	١,٠٠
الخطأ	٣١٣,٢	٣٧٩	٣٤,٠		
الكل	١٣٤,١٩	٣٨٢			

أظهرت نتائج السؤال الثاني؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وجاءت لصالح (حملة الدراسات العليا).

أولاً: متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس، ومنه يستدل على أن آراء المعلمين على اختلاف الجنس تتفق حول درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للقيادة الفاعلة في مجالات (الجانب المعرفي، والسلوكي، والأخلاقي)، ويمكن تفسير ذلك أن معلمي ومعلمات المدارس في لواء بني عبيد يشعرون بأن مديريهم يُمارسون القيادة الفاعلة في عملهم الإداري، ويُعاملونهم بأفضل الأساليب الإدارية الحديثة، ويُشاركونهم في القرارات الإدارية والتعليمية كلاً حسب قدراتهم واهتماماتهم. لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الفاعلة متقاربة ولا تختلف باختلاف الجنس. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجعافرة والطريف (٢٠١٨) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة العامودي (٢٠١٧) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور من المعلمين.

ثانياً: سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يُشير إلى أن المعلمين والمعلمات على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم لديهم ما يؤهلهم للتعرف إلى ممارسة المديرين للقيادة الفاعلة. وقد يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة إلى أن المعلمين ذكوراً وإناثاً يتلقون نفس الدورات وورش العمل التي تهدف إلى تعريفهم بالأنماط الإدارية التي تُسهم في تطوير العملية التعليمية، كما أن أغلب المعلمين يسعون لتنمية أنفسهم مهنيًا، ويطلعون على أفضل الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو المدارس في عملهم، لذلك يمتلك معلمي ومعلمات المدارس القدرة للحكم على ممارسة مديريهم للقيادة الفاعلة بصرف النظر عن سنوات خبرتهم. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العامودي (٢٠١٧) ودراسة الجعافرة والطريف (٢٠١٨) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة لدى المعلمين.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ حملة الشهادات العليا من المعلمين عادة ما يكونون أكثر خبرة ومعرفة بأنماط القيادة الفاعلة، نظرًا لما قد يكونون قد تعرضوا له في برامج الدراسات العليا. وعليه، فهم أكثر موافقة على درجة ممارسة المديرين لهذه الجوانب، ومعرفة مستوياتها. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ أصحاب الشهادات العليا أكثر دراية بسمات القيادة الفاعلة وأبعادها، وكذلك أكثر دراية بكيفية تقييم المديرين، وتعبئة استبانة الدراسة كونهم قد يكونون استخدموها في دراستهم العليا، لذلك كلما ارتفع المؤهل العلمي خصوصًا في المجالات التربوية زاد الاهتمام بالدور القيادي وبالأخص القيادة الفاعلة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العامودي (٢٠١٧) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي.

٨. التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالآتي:

١. رفع مستوى تحلي مديري المدارس بالجانب الأخلاقي تجاه المعلمين في كافة أركان العملية التعليمية والإدارية.
٢. تحري مديرو المدارس الصدق والعدل في تعامله مع المعلمين، وتلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.
٣. متابعة مديرو المدارس خطط المعلمين الفصلية، وإجراءات تنفيذها.
٤. قيام مديرو المدارس بكسب صداقة كافة المعلمين، وإرشادهم لجوانب القصور في عملهم، وعرضها عليهم بطريقة مناسبة؛ لتصبح تلك الآراء مقبولة من كافة المعلمين، وتطبق على أرض الواقع بشكل علمي ومناسب.
٥. قيام مديرو المدارس بتفويض بعضًا من صلاحياته للمعلمين، وإشراكهم في عملية التخطيط وصناعة القرارات.
٦. إجراء دراسات مماثلة في مناطق تعليمية أخرى، للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الفاعلة لدى مديري وعلاقتها بفاعلية التنمية المهنية للمعلمين، وتناول متغيرات أخرى.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة معلمين ومعلمات المدارس الحكومية الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقًا لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

تؤكد الباحثة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قامت بإسراء مطالقة بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل إسراء مطالقة.
- قامت الباحثة بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدت النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

توافق الباحثة على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافق على نشرها. كما تؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- آل صبرة، علي. (٢٠١٨). *القيادة الإدارية: مفهوم ونظريات*. عمان: دار أزمدة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الجعافرة، صفاء والطريف، عاطف. (٢٠١٨). واقع جودة أداء مديري المدارس الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميه. *مجلة دراسات للعلوم التربوية*، ٤٥ (٤)، ٣٦٥-٣٨٩.
- السويدان، طارق وبارحيل، فيصل. (٢٠١٣). *صناعة القائد*. جدة: دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع.
- العامودي، لبنى. (٢٠١٧). *فاعلية القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- عبد المجيد، علي. (٢٠٢١). *الإدارة الحديثة: أسس، مبادئ، وغايات*. القاهرة: وكالة الصحافة العربية.
- غباين، عمر. (٢٠١٩). *القيادة الفاعلة والقائد الفعال*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع والطباعة.
- قحوان، محمد. (٢٠١٢). *التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة الشاملة*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

References

- Bolanle, A. O. (2022). Principals' leadership skills and school effectiveness: The case of Southwestern Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
- Iswanto, Y., Mashithoh, H., & Hidayah, Z. (2020). Transformational leadership, creative leadership, and creative performance. In *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)* (pp. 83-87). Atlantis Press.
- Karacabey, M. F. (2020). Perceptions of school administrators on their contributions to teacher professional development. *Journal of Theoretical Educational Science*, 13(1), 78-90.

-
- Nwachukwu, C. (2020). Creative leadership and creativity: An overview. In *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, November, Granada, Spain.
- Om, S. (2022). School directorship: Effective leadership and management practices and challenges in primary schools in Cambodia. *International Journal of Leadership in Education*, 1-19.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage Publications.
- Stronge, J. H., & Xu, X. (2021). *Qualities of effective principals*. ASCD.
- Umar, O. S., Kenayathulla, H., & Hoque, K. (2021). Principal leadership practices and school effectiveness in Niger State, Nigeria. *South African Journal of Education*, 41(3), 1-19.
- Webster, K., & Litchka, P. (2020). Planning for effective school leadership: Teachers' perceptions of the leadership skills and ethical behaviors of school principals. *Educational Planning*, 27(1), 31-47.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), 275-281.