

Transformational Leadership and Administrative Effectiveness in Arab Schools: Evidence from the Northern District

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية

Remonda Shahadi^{1*}, Ahmad Rathwan^{1*}, Musa Abu Dalbough¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 01 Jun 2023

Accepted 06 Jul 2023

Published 01 Apr 2026

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: rathwan@yu.edu.jo.

Abstract

This study investigates the relationship between principals' transformational leadership and school administrative effectiveness in Arab schools of the Northern District. Using a descriptive correlational design, 396 teachers selected by simple random sampling completed a validated questionnaire. Teachers reported high levels of transformational leadership and high administrative effectiveness; transformational leadership showed a positive, moderately strong association with effectiveness ($r = 0.68$, $p < .05$). The findings indicate that vision-centered leadership, individualized consideration, and instructional support are consequential for administrative performance. We recommend targeted professional development for principals, mentoring systems that reinforce transformational practices, and data-informed routines linking leadership behaviors to operational outcomes, alongside community partnerships that recognize high-performing leaders without undermining intrinsic motivation. Future work should employ longitudinal or mixed-methods designs to probe causality and mediating mechanisms (e.g., trust, collective efficacy).

Key words: Transformational Leadership, School Administration, Arab School Principals, Teachers, Northern District.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية جاءت كبيرة، وأن درجة فاعلية الإدارة المدرسية جاءت كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية، ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68). وفي ضوء نتائج الدراسة؛ أوصى

الباحثون بدعوة مؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الحوافز المعنوية والمادية لمديري ومديرات المدارس الفاعلين؛ لتحفيزهم على الاستمرار في ممارسة أعمالهم، وإنجازها على أكمل وجه.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإدارة المدرسية، مديرو المدارس العربية، المعلمون، لواء الشمال.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يتسم العصر الحالي بالتطورات التقنية والمتغيرات المجتمعية المتسارعة، فالتغيرات المتلاحقة والأزمات التي شهدها هذا العصر فرضت على المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات العديد من التحديات، لذا كان لزاماً على تلك المؤسسات مراجعة استراتيجيات الإدارة المتبعة بأنواعها المختلفة لمواكبة هذه التطورات والمتغيرات، ومجابهة التحديات التي فرضتها، وهذا يتطلب وجود قيادة إدارية قادرة على التكيف مع الواقع، والوصول إلى الأهداف المنشودة، لذلك توجهت المؤسسات إلى استخدام أساليب قيادية حديثة تتصف بالمرونة والحدأة، وتهتم بتطوير المهارات للتعامل مع المرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

إن التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، تتطلب وجود قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، فالقيادة المدرسية تمد المدرسة بعوامل القوة والتقدم، وتعمل على تطوير أهدافها باستمرار، وتبث فيها عوامل الابتكار والتجديد ومواكبة التغيرات بما يضمن حركتها وتطورها، وامتلاكها القدرة والميزة التنافسية، وتحقيق الربط بين المدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وعليه فهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأنماط القيادية، والتي أكدت على فاعلية النمط القيادي التحويلي في تطوير المؤسسات، وتحسينها وخاصة المؤسسات ذات العلاقة بالمجتمع، مثل المؤسسات التربوية (علي، ٢٠٢٠).

ويُعد أسلوب القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية المناسبة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية، والقيادة التحويلية هي قدرة المدرسة على التحسن المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية كادرها وتطويرة، ويمتاز هذا الأسلوب القيادي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع التمكين الإداري للمعلمين، وتعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة لمواجهة الأزمات التي قد تواجه المدرسة، وحيث إن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدته على تحويل رؤيته إلى حقيقة والمحافظة عليها، فالمدیر الذي يتمتع بسلوك تحويلي لديه القدرة على إمداد المعلمين بالطاقة والإلهام؛ لتمكينهم من النجاح أثناء وقوع الأزمات عن طريق إمدادهم برؤية مستقبلية بدلاً من الاعتماد على الثواب والعقاب، لذلك فإن توافر الأساليب الإدارية الحديثة لدى مديري المدارس أصبح ضرورة ملحة، لا سيما أن القيادة التحويلية تُعد من أساليب الإدارة التربوية الحديثة التي يمكن استخدامها لمواجهة التحديات والأزمات التي قد تواجه المدرسة (الشميلة، ٢٠٢٢).

لقد حظي موضوع القيادة التحويلية، وممارستها في المؤسسات التربوية باهتمام كبير، وذلك بسبب التطورات المتلاحقة والتعقيدات التي تواجه مديري المدارس، إلى جانب تنامي الدور القيادي لهم، والتأثيرات الكبيرة لسماتهم، والتي أصبحت ضرورة ملحة لمعرفة دور القيادة التحويلية وأثرها على تحسين مستوى المؤسسات التعليمية ورفعته للمستوى المنشود، وكذلك تفعيل الموارد البشرية والقطاعات التعليمية المختلفة وتطويرة، وذلك من خلال التنظيم المُحكم، حتى تعمل المؤسسات التعليمية بالأسلوب الأمثل، والذي يتلاءم وطبيعة متطلبات العصر الحديث، فأصبح من الواجب أن تسعى قيادة تلك المؤسسات إلى وضع الآلية الملائمة لتطوير الإدارة التربوية المعاصرة لكي تتناسب مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وعصر العولمة (الرشدي، ٢٠٢٠).

ويُعد نمط القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية من متطلبات العصر الحديث لما له من آثار إيجابية في بناء بيئة تربوية مناسبة قادرة على استيعاب المستحدثات والتطورات، وكذلك خلق رؤية مشتركة لمدارس المستقبل، وتعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس لدى الأفراد والجماعات، وعدم حصر النجاح في زيادة التحصيل الأكاديمي بالرغم من أهميته (شليش، ٢٠١٦).

وأكد دياز-ساينز (Diaz-Saenz, 2011) على أهمية القيادة التحويلية، حيث إن القائد التحويلي يستوعب مشاعر وقيم وإبداع الأفراد، وينمي لديهم الابتكار، ويطوره باستمرار. وبين يوكل (Yukl, 2013) أن القيادة التحويلية تجعل العاملين أكثر التزامًا في العمل، وتخفف الضغوط النفسية الناجمة عن المشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل.

وعلى صعيد آخر فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على كفاءة مواردها البشرية، إذ تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية في المؤسسة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى في المؤسسة إذا كانت تفتقر إلى الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات والمدرين والقادرين على أداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، ولا شك أن أهمية الموارد البشرية وإدارتها أخذت تزداد يومًا بعد يوم في ظل انتشار التنافسية بين المؤسسات المختلفة، إذ لم يعد للتكنولوجيا المستخدمة وحصة المؤسسة من السوق ودرجة الحماية التي توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل الأقل تكلفة نفس التأثير الذي كانت عليه سابقًا (العاظمي، ٢٠٢٠).

وتعد الإدارة وسيلة فعالة ومهمة في كافة جوانب النشاط البشري لتحقيق حياة أمثل وأفضل للأفراد والجماعات، ولن تتمكن الدول النامية من تحقيق التنمية البشرية المناسبة في ظل الموارد المتاحة لأغلب مجتمعاتها إلا إذا كانت الإدارة قادرة على مواكبة المستجدات والتغيرات المجتمعية المتلاحقة من خلال وضع نظام محدد، يوجه هذه الموارد نحو أهداف واضحة محددة قابلة للتنفيذ، ونظرًا لأهمية الدور الذي تؤديه المدرسة في المجتمع فإنها تحتاج إلى مدير لديه المقدرة على متابعة أعمالها، وتوجيه العاملين فيها والإشراف عليهم، وتنسيق جهودهم، والعمل على تحسين أدائهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة (زريقات، ٢٠٢٢).

والإدارة المدرسية الفاعلة هي الإدارة التي تسعى إلى إيجاد مناخ مدرسي يخلو من المشكلات، ويساعد على تحقيق الإنجازات، كما أنها تضع نصب عينيها أهدافًا واضحة، وتراقب الصفوف بانتظام، وتبتكر حوافز تساعد على التدريس، وتوفر نظامًا يحتوي على أهداف تدريسية واضحة لتقدم الطلبة وتقوم أدائهم، وتوقعات عالية لتحصيلهم (عبد الرحيم، ٢٠٢٢).

إن الإدارة المدرسية جهاز متكامل من العاملين، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، وتشمل الإدارة المدرسية أكثر من مدير المدرسة، فهي تتضمن كافة طاقم المجتمع المدرسي من إداريين ومعلمين ومستخدمين وطلبة وأولياء أمور والمهتمين بالشؤون التربوية التعليمية؛ حتى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها وغاياتها التعليمية، حيث إن أي تقصير من أي طرف من هذه الأطراف أو خلل في العلاقات بين أطراف المجتمع المدرسي، فإنه يحد من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها المنشودة (عطوي، ٢٠١٥).

ويشير الغامدي (٢٠٠٨) إلى أن من أهم معايير فاعلية الإدارة المدرسية الناجحة ما يأتي: تميزها بتفويض واضح للصلاحيات، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها، وأن تخدم الإدارة التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة، وعليها أن تعكس العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وأن تعكس أيضًا خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل، وعلى الإدارة أن توفر كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها بشكل مناسب.

إن تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية والتعليمية يتطلب وجود إدارة مدرسية واعية تتمتع بقدرة وكفاءة عالية على إحداث التغيير في المدرسة لتحقيق النجاح والتميز، بالإضافة إلى المعلم الكفؤ القادر على تعويض أي نقص في المناهج الدراسية والبرامج التعليمية المقدمة للطلبة، فالمعلم لا زال أساس نجاح العملية التعليمية التعلمية وسر نجاحها؛ لما يقوم به من دور كبير في تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتعليم الطلبة وتعديل سلوكهم، فهو القدوة والمرشد والموجه والمنتج والمكتشف والخبير والمبدع والتقني والمشجع على تطوير اتجاهات إيجابية لدى الطلبة، ويسعى إلى تحقيق مفهوم إيجابي لديهم من خلال الاستخدام الأمثل للأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التدريس (عليماز وآخرون، ٢٠١٨؛ ناصر والزبون، ٢٠١٥).

يرى الباحثون أن التطورات المعاصرة أوجبت وجود قادة إداريين في المدارس داخل الخط الأخضر، يمتلكون المقدرة على التكيف مع الواقع، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وينبغي أن يتمتع هؤلاء القادة بالمقدرة على وضع رؤية مشتركة وواضحة للمدرسة توجه جميع العاملين فيها، وأن يكونوا قادرين على التأثير في سلوكيات الموظفين ومشاعرهم، وبناء الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين معهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدرسة.

جرى عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثون الوصول إليها مرتبة وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ومقسمة إلى محورين بحسب متغيري الدراسة، وعلى النحو الآتي:

المحور الأول. الدّراسات التي تناولت القيادة التحويلية

أجرى أروكسامي وآخرون (Arokiasamy et al., 2016) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مقاطعة كينتا سيلاتان بيراك في ماليزيا من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية كانت متوسطة.

وكان من أهداف دراسة عبد الله وآخرون (Abdullah et al., 2018) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مدينة بينانغ، ماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (٢٨٣) معلماً، تمّ اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من منظور المعلم جاءت عالية جداً.

وقام عمارة وعاشور (٢٠٢٠) بدراسة كان من بين أهدافها التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٦) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة.

وهدف دراسة الشامي (٢٠٢٢) التعرف إلى واقع القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفّاظ بالأردن ودورها في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة وإتقان مهارات التعلم عن بعد خلال جائحة كورونا (Covid-19)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة على أداة تمثلت في استبانة مكونة من (٧٠) عبارة موزعة على خمسة مجالات، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (١٤٣) معلمة، من أكاديمية الحُفّاظ موزعة على جميع المراحل التعليمية من الروضة وحتى الثانوي، وقد أشارت النتائج إلى حصول عموم الأداة؛ القيادة التحويلية ودورها في تمكين المعلمات على متوسط حساسي (٣,٨٦)؛ أي بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج ضعف استخدام مديري المدارس في الأردن للقيادة التحويلية كأسلوب في إدارة المدرسة.

وهدف دراسة حسين (Hussen, 2023) الكشف عن واقع تطبيق القيادة التحويلية لدى قيادات المرحلة الثانوية في ولاية الخرطوم بالسودان من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٦٨) معلماً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة.

المحور الثاني. الدّراسات التي تناولت فاعلية الإدارة المدرسية

أجرى عليمات وآخرون (٢٠١٨) دراسة كان من بين أهدافها قياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩) مديراً ومديرة، و(٣٣٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت عالية، ومن وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت عالية في جميع المجالات عدا مجال الشؤون الإدارية والمالية، وتصدرها مجال الاتصال والتواصل.

وفي دراسة أجراها المساعدة (٢٠٢٠) هدفت تقصي فاعلية الإدارة المدرسية في تطوير العمل المدرسي بما يتلاءم مع أهداف وزارة التربية والتعليم الأردنية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تطوير العمل المدرسي جاءت مرتفعة في مجالات: العلاقة مع المجتمع

المحلي، وسلوك المعلمين، وسلوك الطلبة، ومتوسطة في باقي المجالات، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

وسعت دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢) التعرف إلى فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد، ومعرفة أثر متغيري (المؤهل العلمي، الخبرة) في تقديرات العينة لتلك الدرجة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تكونت من (٣٢) عبارة موزعة على أربعة مجالات تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (٢١٨) معلمة في المدارس الأساسية بمديرية تربية إربد الأولى، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي للمعلمات جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي في مجالات الدراسة الأربعة وعلى الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي أقل من بكالوريوس، وتبعاً لمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر.

يُلاحظ من خلال استعراض هذه الدراسات أنها تناولت عينات من مديري ومديرات المدارس والمساعدات والمعلمين والمعلمات، وفي الدراسة الحالية تم استخدام عينات من المعلمين والمعلمات. وفيما يتعلق بالمنهج المستخدم في محوري الدراسات السابقة فقد اعتمدت معظمها على المنهج الوصفي المسحي. أما الدراسة الحالية فهي امتداد لمعظم تلك الدراسة حيث اعتمدت على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي.

وقد تميّزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها، إذ إنَّها ركّزت على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال وعلاقتها بدرجة فاعلية الإدارة المدرسية، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم المعاصرة المهمة في الفكر الإداري، لما لها من أهمية كبيرة على مخرجات المدارس والكوادر البشرية من العاملين فيها؛ إذ تنبثق لإدارات هذه المدارس لأن يكونوا قادة، كونها تؤثر في أدائهم ودافعيتهم نحو عملهم، وبالتالي فإنها تنعكس على أداء العاملين معهم من إداريين ومعلمين ومستخدمين، وقد لاحظت الباحثة الرئيس من خلال عملها معلمة في إحدى المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر ومقابلتها للعديد من مديري ومديرات المدارس وجود وجهات نظر مختلفة حول استخدامهم لهذا النمط القيادي، حيث إنَّ البعض منهم يمارس هذا النمط القيادي، في حين لا يمارسه البعض الآخر، وبالتالي يؤثر على علاقتهم مع العاملين معهم، ويمنعهم من مشاركتهم مديريهم في مواجهة التحديات والأزمات التي قد تواجه مدارسهم؛ مما يؤثر على تحقيقهم أهداف المدرسة.

وأوصت العديد من الدراسات بأهمية الاهتمام بالنمط القيادي التحويلي وبالدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في سبيل الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية ومخرجاتها، حيث أوصت دراسة الشمايلة (٢٠٢٢) بتفعيل القيادة التحويلية وتمكين المعلمين بالمدارس، بينما دراسة أحمد (٢٠٢١) فأوصت بتعزيز دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام أدوات تكنولوجيا التعليم، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لمديري المدارس والمعلمين، وأوصت دراسة هواش وخميس (٢٠٢١) بإجراء دراسات حول المشكلات التي تواجه مديري المدارس أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، وبوضع الخطط الإجرائية التي من شأنها زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بالتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس وحلها بالطرق المناسبة، ووضع خطط شاملة لتأهيل المعلمين وتدريبهم؛ ليتمكنوا من مواكبة المستجدات والمستحدثات التربوية والتقنية. وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية.

٢،١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية فيها؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؛ لما لأهمية ممارسة القيادة التحويلية في تطوير وتحسين العمل المدرسي ومواكبة التطورات العالمية.
٢. التعرف إلى درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؛ لأهمية وجود إدارة مدرسية فاعلة للوصول إلى التميز والنجاح من خلال تهيئة مناخ مدرسي مناسب لعملية التعليم والتعلم.
٣. بيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية ودرجة فاعلية إدارتهم المدرسية.

٣,٢ أهمية الدراسة

وتتمثل بالآتي:

١. يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال القيادة التحويلية والإدارة المدرسية والعلاقة بينهما للعمل على تحسين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العربية، ودرجة فاعلية إدارتهم المدرسية؛ لما لذلك من آثار إيجابية على أداء مديري المدارس، وإنتاجية المعلمين وأداء طلبتهم، وعلى أمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية فيما وفرته من بيانات معلومات ومعارف حول مفهوم القيادة التحويلية والإدارة المدرسية، والتي يمكن أن يستفيد منها مديرو ومديرات المدارس والمعلمون والمعلمات والباحثون وطلبة الدراسات العليا.
٢. تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تساهم في توجيه أنظار أصحاب القرار، ورسمي السياسة التربوية، والمشرفين في وزارة التربية في حال الأخذ بها؛ من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية من قبل إدارات المدارس ودرجة فاعلية إدارتهم المدرسية، وبما ينعكس إيجاباً على أدائهم وأداء معلمهم والطلبة. ويمكن أن تعمل هذه الدراسة على إفادة مديري المدارس والمشرفين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة والباحثين وطلبة الدراسات العليا.
٣. وقد تتيح الفرصة للباحثين وطلبة الدراسات العليا نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية بربط موضوع القيادة التحويلية ببعض المتغيرات الإدارية التنظيمية الأخرى، وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى، وعلى مجتمعات أخرى وذلك في ضوء ما انتهت إليه هذه الدراسة من نتائج.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

القيادة التحويلية

وتعرّف بأنها "مدى مقدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (آدم وآخرون، ٢٠٢١). وتعرف إجرائياً على أنها أحد أساليب القيادة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في لواء الشمال أثناء قيامهم بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم؛ لزيادة دافعية المعلمين والمعلمات العاملين معهم لإكسابهم الثقة، وتحفيزهم على العمل الجاد بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة، وتَمّ قياسها في هذه الدراسة بالدرجات التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على المحور الأول للأداة التي طورها الباحثون في هذه الدراسة لهذا الغرض.

الإدارة المدرسية

وتعرّف بأنها "مجموعة من العمليات الفنية والإدارية يقوم بها جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه أو معاونيه والمعلمين والموجهين والإداريين لتحسين العملية التربوية والتعليمية، ولتحقيق الأهداف المنشودة" (المساعدة، ٢٠٢٠).

وتعرف إجرائيًا: بأنها مجموعة النشاطات والعمليات الإدارية والفنية المنظمة والمنسقة التي يؤديها طاقم المجتمع المدرسي في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والمؤلف من مدير/مديرة المدرسة، ومعاونيه والإداريين بغرض توفير البيئة التربوية الملائمة والمناسبة لعملية تعلّم الطلبة، والإشراف على العمليات التربوية لتحقيق أهداف المدرسة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

فاعلية الإدارة المدرسية

وعرّفها عابدين (٢٠٠٥) بأنها "مقدرة الإدارة المدرسية على القيام بالمهام الإدارية والفنية التي يتم تنفيذها ضمن العملية التعليمية التربوية من قبل فريق من العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها، بالإضافة إلى توفير البيئة التنظيمية التي تسهم في ذلك". وتُعرّف إجرائيًا بأنها مقدرة الإدارة المدرسية في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، وفقًا لمجالات أداة الدراسة: وهي: الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية، والإرشاد التوجيهي، وتَمّ قياسها في هذه الدراسة بالدرجات التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني للأداة التي طورت في هذه الدراسة.

٥. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدّ الموضوعي:** ويتمثل في درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية وعلاقتها بدرجة فاعلية الإدارة المدرسية.
- **الحدّ البشري:** اقتصرَت الدراسة على عينة من معلّمي ومعلّلمات المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحدّ المكاني:** جرى تطبيق الدراسة في المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحدّ الزماني:** جرى تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
- **محدّدات الدراسة:** يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على موضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة وجديتهم، وعلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية (الصدق، والثبات).

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

تمّ في هذه الدراسة اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها أغراضها.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الرئيسية وتشمل:

- درجة ممارسة مديري مدارس لواء الشمال العربية داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية.
- درجة فاعلية الإدارة المدرسية.

٢. المتغيرات الثانوية، وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المرحلة التعليمية، وله ثلاثة مستويات (الابتدائية، الإعدادية، الثانوية).
- عدد سنوات الخدمة، وله فئتان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٢٢٦٠٧) معلّمًا ومعلّمة يشكلون ما نسبته (٤٩,٤٪) من معلمي المدارس داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٤٥٧٦٣) معلّمًا ومعلّمة، وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط التربوي للوزارة للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

٦,٤ عينة الدراسة

جرى اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة المتيسرة، والبالغ عددهم (٣٩٦) معلّمًا ومعلّمة؛ والجدول (١) يبين توزّع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها. حيث تمّ توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة إلكترونيًا، وتمّ وضع الرابط لمدة شهر على المواقع والمنصات الاجتماعية.

جدول (١): توزّع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٤٨	٣٧,٤٠
	أنثى	٢٤٨	٦٢,٦٠
	المجموع	٣٩٦	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١١٨	٢٩,٨٠
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧٨	٧٠,٢٠
	المجموع	٣٩٦	١٠٠,٠
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٣٧	٣٤,٦٠
	الإعدادية	١١٥	٢٩,٠٠
	الثانوية	١٤٤	٣٦,٤٠
	المجموع	٣٩٦	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

طورت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فتكون من محورين، هما: المحور الأول: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الشمال القيادة التحويلية، أما المحور الثاني: فلقياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول (درجة ممارسة القيادة التحويلية)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من (Arokiasamy et al., 2016)؛ عمايرة وعاشور، (٢٠٢٠)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (٤٦) فقرة موزعة على أربع مجالات؛ هي: التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية. أما من أجل صياغة فقرات المحور الثاني (درجة فاعلية الإدارة المدرسية)، فتّم الرجوع لدراسة كل من (Raksanakorn & Khumsamart, 2020)؛ علميات وآخرون، (٢٠١٨؛ محمد، ٢٠١٤؛ المساعدة، ٢٠٢٠)؛ حيث اشتمل المحور بصورته الأولية على (٣٧) فقرة توزعت على ثلاث مجالات؛ هي: الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية.

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة جرى عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، في جامعة اليرموك وجامعة آل البيت، وجامعة الشرق الأوسط وجامعة جرش، وجامعة عمان العربية وجامعة إربد الأهلية وعددهم (١٠) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم تعديل صياغة الفقرات (٢، ٨، ١٥، ١٨، ٢١، ٢٢، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٣٠، ٣٤، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤٣)، وحذف الفقرات (٥، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٣، ٢٨، ٢٩، ٣٢، ٣٣، ٣٥، ٣٦، ٤٤، ٤٥، ٤٦) من فقرات المحور الأول (درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس) والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (٢٨) فقرة. أما بالنسبة للمحور الثاني (درجة فاعلية الإدارة المدرسية)؛ فقد تم تعديل صياغة الفقرات (٢، ١٠، ١٣، ١٧، ١٨،

٢٣، ٢٤، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٦)، وحذفت الفقرات (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٢، ١٥، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٣٤، ٣٥)، وإضافة الفقرات (٤، ٥، ٦، ١٣، ١٤، ١٥)، والمجال الرابع (الإرشاد والتوجيه) حيث نقلت إليه الفقرات (١٤، ١٦، ٢٢، ٣٧) مع تعديل صياغتها، وإضافة الفقرات (٢٤، ٢٥، ٢٦) لمجال (التوجيه والإرشاد)، وبذلك أصبح عدد الفقرات لهذا المحور بالصورة النهائية (٢٧) فقرة

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ خمس درجات، كبيرة وتأخذ أربع درجات، متوسطة وتأخذ ثلاث درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة).

صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلمًا ومعلمةً من العاملين في مدارس لواء الشمال العربية داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (٢) يُبين ذلك.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=٣٠)

المحور الأول: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	التأثير المثالي	
		المحور	المجال			المحور	المجال				
	١	٠,٣٢	٠,٤٤	الاعتبار الفردي	١١	٠,٧	٠,٥٦	الاستشارة الفكرية	٢١	٠,٧٢	٠,٧٤
	٢	٠,٤٢	٠,٣٧		١٢	٠,٥٦	٠,٣٧		٢٢	٠,٨١	٠,٧٣
	٣	٠,٤٨	٠,٦٣		١٣	٠,٣٦	٠,٥٣		٢٣	٠,٧١	٠,٧١
	٤	٠,٤٢	٠,٢٣		١٤	٠,٥٨	٠,٨١		٢٤	٠,٧١	٠,٧٣
	٥	٠,٣٢	٠,٤٤		١٥	٠,٨٢	٠,٨٤		٢٥	٠,٧٧	٠,٦٦
	٦	٠,٦٣	٠,٤٤	١٦	٠,٧٢	٠,٧٣	٢٦		٠,٧٢	٠,٧٧	
	٧	٠,٣٦	٠,٣١	١٧	٠,٤	٠,٤٩	٢٧		٠,٦٨	٠,٦٥	
	٨	٠,٦٢	٠,٦٢	١٨	٠,٧٢	٠,٧٥	٢٨		٠,٨٤	٠,٨٦	
	٩	٠,٥٥	٠,٥	١٩	٠,٥٩	٠,٦٣					
	١٠	٠,٦٢	٠,٥٨	٢٠	٠,٦٧	٠,٧					
المحور الثاني: فاعلية الإدارة المدرسية											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	الجانب الإداري	
		المحور	المجال			المحور	المجال				
الجانب الإداري	١	٠,٤٨	٠,٤٥		١٠	٠,٦٨	٠,٧٤	الإرشاد والتوجيه	١٩	٠,٧١	٠,٧
	٢	٠,٥٢	٠,٥٩		١١	٠,٦٣	٠,٧		٢٠	٠,٦٥	٠,٥٣
	٣	٠,٥٢	٠,٤٦		١٢	٠,٣٦	٠,٣٢		٢١	٠,٧٣	٠,٧٢
	٤	٠,٥٥	٠,٥٣	العلاقات الإنسانية	١٣	٠,٦١	٠,٦٨		٢٢	٠,٦٧	٠,٦٦
	٥	٠,٥٩	٠,٦٧		١٤	٠,٧٢	٠,٧٢		٢٣	٠,٥٢	٠,٦٢
	٦	٠,٤٤	٠,٥		١٥	٠,٥٣	٠,٦٩		٢٤	٠,٦٣	٠,٦٩
	٧	٠,٧٥	٠,٧٨		١٦	٠,٧٢	٠,٦٧		٢٥	٠,٤٩	٠,٤١
	٨	٠,٦١	٠,٦٥		١٧	٠,٦٥	٠,٦٩		٢٦	٠,٥١	٠,٥٣
	٩	٠,٢٨	٠,٣١		١٨	٠,٦٩	٠,٥٨		٢٧	٠,٥٧	٠,٥٧

القيم جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من نتائج الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الأول (القيادة التحويلية لدى مديري المدارس) قد تراوحت ما بين (٠,٣٢-٠,٨٢)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور ككل تراوحت ما بين (٠,٢٣-٠,٨٦)، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الثاني (فاعلية الإدارة المدرسية)

قد تراوحت بين (٠,٧٥-٠,٢٨)، أما قيمة ارتباط الفقرات مع المحور ككل تراوحت ما بين (٠,٧٨-٠,٣١)، وتُعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحورها.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض لكل محور، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات

المحور الأول: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس					
العلاقة	الإحصائي	التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	الدافع الإلهامي	الاستثارة الفكرية
الاعتبار الفردي	معامل الارتباط	٠,٥٩			
الدافع الإلهامي	معامل الارتباط	٠,٦٤	٠,٨٢		
الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط	٠,٥٩	٠,٧١	٠,٩٢	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٩٧	٠,٩٣
المحور الثاني: فاعلية الإدارة المدرسية					
العلاقة	الإحصائي	الجانب الإداري	الجانب الفني	العلاقات الإنسانية	الإرشاد والتوجيه
الجانب الفني	معامل الارتباط	٠,٨٢			
العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط	٠,٦٨	٠,٧٧		
الإرشاد والتوجيه	معامل الارتباط	٠,٦٩	٠,٧٦	٠,٨٠	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	٠,٨٨	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٩٠

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من نتائج الجدول (٣) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (القيادة التحويلية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات ببعضها البعض كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (٠,٩٧-٠,٧٦)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (٠,٩٢-٠,٥٩).

وأن قيم معاملات ارتباط مجالات (فاعلية الإدارة المدرسية) مع محورها ككل، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات كانت مناسبة أيضاً؛ حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (٠,٩٣-٠,٨٨)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت ما بين (٠,٦٨-٠,٨٢)، وتُعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (Test -Retest)، للأداة ومحورها ومجالاتها؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني قدره أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (٤) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الإعادة للأداة.

جدول (٤): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأداة ومحورها ومجالاتها

المحور الأول: القيادة التحويلية			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
التأثير المثالي	٧	٠,٩٦	٠,٩٤
الاعتبار الفردي	٧	٠,٩٣	٠,٩١
الدافع الإلهامي	٧	٠,٩١	٠,٩٢
الاستثارة الفكرية	٧	٠,٩٣	٠,٨٩
الكلي للمحور	٢٨	-	٠,٩٢

المحور الثاني: فاعلية الإدارة المدرسية			
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
الجانب الإداري	٦	٠,٩٢	٠,٩٣
الجانب الفني	٧	٠,٩٤	٠,٩٢
العلاقات الإنسانية	٧	٠,٩٣	٠,٩٠
الإرشاد والتوجيه	٧	٠,٩٣	٠,٩٠
الكلي للمحور	٢٧	-	٠,٩١

يُلاحظ من الجدول (٤) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (القيادة التحويلية) تراوحت ما بين (٠,٩١ - ٠,٩٦)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات المحور نفسه بين (٠,٨٩ - ٠,٩٤) كما جاء معامل ثبات الإعادة على محور القيادة التحويلية ككل (٠,٩٢)، كما يلاحظ أيضًا أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (فاعلية الإدارة المدرسية) تراوحت بين (٠,٩٢ - ٠,٩٤) فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات محور فاعلية الإدارة المدرسية بين (٠,٩٠ - ٠,٩٣)، كما جاء معامل ثبات الإعادة على محور فاعلية الإدارة المدرسية ككل (٠,٩١). وتُعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (٢٠١١).

تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لمحوري أداة الدراسة ومجالتهما والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثون المقياس الخماسي لتصحيح أداة الدراسة للحكم على (درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٥-٠,٨٠) وعليه ستكون المستويات كما في الجدول (٥)، وعلى النحو الآتي:

جدول (٥): المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية

درجة الممارسة/درجة الفاعلية	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جدًا	٥,٢٠ - ٤,٠٠
كبيرة	٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠
متوسطة	٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠
قليلة	١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠
قليلة جدًا	١ - أقل من ١,٨٠

٦,٦ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية.
- للإجابة عن السؤال الثالث؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، كما في الجدول (٦).

جدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة القيادة التحويلية على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	التأثير المثالي	٤,١٠	٠,٧٩	كبيرة
٢	٢	الاعتبار الفردي	٣,٩٦	٠,٨٧	كبيرة
٣	٣	الدافع الإلهامي	٣,٩٥	٠,٩١	كبيرة
٤	٤	الاستثارة الفكرية	٣,٨٩	٠,٨٩	كبيرة
		الكل للمحور	٣,٩٧	٠,٧٧	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنَّ تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال على الكلي للمحور قد صُنِّفت وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن درجة كبيرة، وبوسط حسابي (٣,٩٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: مجال التأثير المثالي في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٤,١٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال الاعتبار الفردي في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٩٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال الدافع الإلهامي في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (٣,٩٥)، وبانحراف معياري (٠,٩١)، وأخيراً مجال الاستثارة الفكرية في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (٣,٨٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن رؤية مديري ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال وتطلعاتهم تنسجم مع رؤية وزارة التربية والتعليم وتوجهاتها، حيث إنها تسعى دوماً إلى النهوض بمستوى مدير المدارس كي يصلوا إلى مستوى مرتفع من القيادة التحويلية القائمة على الاهتمام بالمعلمين، والمشاركة الفعلية لهم، من خلال البرامج والاستكمالات التدريبية التي تقدمهم لهم، لذلك فإن الوزارة تدعوهم إلى ممارسة النمط القيادي التحويلي كفكر إداري عالمي من أجل تفعيل دور الإدارة المدرسية والارتقاء بها؛ فأسلوب القيادة التحويلية يُعد أحد الأساليب الإدارية الملائمة لإحداث التغيير والتطوير في المدارس، ويتمثل في مقدرة إدارة المدرسة على التحسن والتطور المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية المعلمين وتطويرهم، ويتميز الأسلوب القيادي التحويلي بإتباع سلوكيات وممارسات تشجع على بناء الثقة بين قائد المدرسة والمعلمين من خلال تفويض المعلمين بعض صلاحياتهم، وإثارة دوافعهم وتحفيزهم، ليتمكنوا من أداء مهماتهم وواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، فمدير المدرسة الذي يتمتع بسلوك تحويلي فإنه يساعد مدرسته على المضي قدماً نحو التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية، حيث إنه يمتلك المقدرة على إمداد المعلمين بالطاقة والإلهام لتمكينهم من مواجهة التحديات والظروف والأزمات، كما أنَّ القائد الناجح يمد العاملين في المدرسة بعوامل التقدم والتطور، ويعمل على تحديث أهداف مدرسته، ويسعى دوماً بالتعاون مع المعلمين لتحقيقها. إضافة إلى ذلك فإن مديري ومديرات المدارس العربية يمتلكون العديد من سمات القائد التحويلي التي تؤهلهم لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، مع إيمانهم بأن التوجهات الحديثة في الإدارة تتطلب منهم التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت عبئاً ثقيلاً في طريق تقدم المؤسسات التعليمية وتطورها في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات ومستحدثات تكنولوجية.

ويُفسر مجيء مجال التأثير المثالي في الترتيب الأول، وبدرجة ممارسة كبيرة. فهذا قد يعود إلى شخصية قائد المدرسة وما يتمتع به من مهارات وكفايات في سبيل تحقيق رؤية المدرسة، فالمدير يسعى جاهداً إلى توفير الفرص الإبداعية العادلة بين المعلمين، ويعمل على تعزيز العلاقات بينهم، وقيم أدائهم بمهنية عالية، كما أنه يحفز المعلمين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشخصية التي يسعون إليها، ويتابع تحقق الأهداف المبتغى الوصول إليها.

أما مجيء مجال الاعتبار الفردي في الترتيب الثاني، وبدرجة ممارسة كبيرة؛ فقد يعود السبب إلى أن قائد المدرسة يدرك أهمية البيئة التعليمية ودورها في تحفيز العاملين، لذلك فإنه يحرص على خلق بيئة تعليمية فعّالة، إضافة إلى ذلك فإنه يحرص على الاهتمام بحاجات المعلمين ورغباتهم وتلبيتها، كما أنه يعمل على توفير الراحة والأمن والطمأنينة وتحقيق الرفاهية الذاتية للمعلمين، وكافة العاملين في المدرسة لزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق ما يصبوا إليه من طموحات.

وفيما يتعلق بمجيء مجال الدافع الإلهامي في الترتيب الثالث، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويرجع ذلك إلى السلوكيات التي يتبعها قائد المدرسة أمام المعلمين، ودورها الإيجابي في تحفيز المعلمين وإثارة دوافعهم نحو العمل في محاولة تقليد سلوكيات القادة وممارساتهم، وما له من دور فعال في تنمية الحس بالمسؤولية والاتجاه نحو تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية؛ فمدير المدرسة هو القدوة للمعلمين وعليه أن يظهر حماسه أثناء العمل بشكل واضح، ويشجعهم على الالتحاق ببرامج النمو المهني والورشات التدريبية، لزيادة الرغبة لديهم لإحداث التغيير المطلوب في عملية تعلّم الطلبة، وينبغي على قائد المدرسة أن يشجع المعلمين ويحثهم على العمل بروح الجماعة، وتقديم الحوافز المتنوعة سواء أكانت معنوية أم مادية لإثارة دوافع المعلمين،

وتحفيزهم على تنفيذ أدوارهم الوظيفية وأدائها بطرق إبداعية وبشكل مثالي، وعلى مدير المدرسة وضع الخطط الإستراتيجية المحفزة للمواهب المتعددة في المدرسة.

ويمكن عزو مجيء مجال الاستثارة الفكرية في الترتيب الرابع، والأخير، وبدرجة ممارسة كبيرة. فربما يعود ذلك إلى إيمان مديري ومديرات المدارس بقدرات وكفاءات بعض المعلمين، لذلك فإنهم يحرصون على استقطابهم للاستفادة من خبراتهم في مدارسهم لتحسين مخرجاتها، بالإضافة إلى أن الدور الذي يؤديه مديرو المدارس في تأصيل العمل الجماعي، وما له من دور في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها يدفعه نحو تقديم المكافآت والحوافز التي من شأنها أن تحفز روح المبادرة والتنافس بين المعلمين، وتؤدي إلى زيادة إنتاجهم وإبداعهم في تأدية أدوارهم ومسؤولياتهم الوظيفية على أكمل وجه من خلال توفير بيئة تعليمية جاذبة، ومحفزة للإبداع والمبدعين.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حسين (Hussen, 2023) التي أظهرت أن مديري المدارس يظهرون مستوى عاليًا في ممارسة القيادة التحويلية.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أروكسامي وآخرون (Arokiasamy et al., 2016) التي أظهرت المتوسطة في ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية، ومع نتيجة دراسة عبد الله وآخرون (Abdullah et al., 2018) التي أظهرت أن درجة عالية جدًا في ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية، وتختلف أيضًا مع نتيجة دراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية كانت متوسطة.

نتائج السؤال الثاني الذي نصَّ على: "ما درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية على المجالات مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
١	٤	الإرشاد والتوجيه	٤,٠٧	٠,٩٨	كبيرة
٢	٣	العلاقات الإنسانية	٣,٩٩	١,٠٠	كبيرة
٣	١	الجانب الإداري	٣,٩٣	٠,٩٧	كبيرة
٤	٢	الجانب الفني	٣,٨٩	٠,٩٩	كبيرة
		الكلي للمحور	٣,٩٧	٠,٩٢	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أنَّ الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في لواء الشمال لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية على المجالات ككل بلغت قيمته (٣,٩٧)، وكانت قيمة الانحرافات المعيارية لتقديراتهم (٠,٩٢)، وبدرجة فاعلية كبيرة. وقد جاءت المجالات وفقًا للترتيب الآتي: مجال الإرشاد والتوجيه في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (٤,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٩٨)، وبدرجة فاعلية كبيرة، تلاه مجال العلاقات الإنسانية في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (٣,٩٩)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وبدرجة فاعلية كبيرة، تلاه الجانب الإداري في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجة فاعلية كبيرة، وأخيرًا مجال الجانب الفني في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (٣,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبدرجة فاعلية كبيرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم ودورها في تهيئة البيئة التعليمية والإدارية الإيجابية الفاعلة في مختلف المدارس التابعة لها، وذلك من خلال الاهتمام بإدارات تلك المدارس وإحاقها بالدورات والبرامج التدريبية بهدف إعدادهم وتدريبهم لممارسة واجباتهم ومهامهم الإدارية والفنية على أكمل وجه، وبالشكل الإيجابي الذي يساهم في تطوير العملية الإدارية؛ مما يساعد في تطوير مهارات القائمين عليها وكفاياتهم، وبالتالي ينعكس على أداء العاملين معهم، وعلى المستوى التعليمي في المدرسة.

ويمكن عزو مجيء مجال الإرشاد والتوجيه في الترتيب الأول، وبدرجة فاعلية كبيرة، هذه النتيجة تشير إلى أن هناك فاعلية واضحة للإدارة المدرسية في توعية الطلبة بأهمية الالتزام بقواعد وتعليمات الانضباط المدرسي، ومعالجة المشكلات

السلوكية والأكاديمية لدى الطلبة بطريقة تربوية من خلال تفعيل برامج الإرشاد في المدرسة لتقليل تلك المشكلات، ووضع الخطط العلاجية لمواجهة تدني مستوى التحصيلي الأكاديمي لدى الطلبة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة المدرسية تحرص على استدعاء أولياء أمور الطلبة وعقد لقاءات حوارية معهم للوقوف على المشكلات التي تواجه أبنائهم الطلبة، ويشركهم في إيجاد الحلول المناسبة لها، هذا كله ساهم في مجيء تقديرات عينة الدراسة على هذا المجال بدرجة كبيرة.

ويُفسر مجيء مجال العلاقات الإنسانية في الترتيب الثاني، بدرجة فاعلية كبيرة؛ هذه النتيجة تشير إلى حرص الإدارة المدرسية على تعزيز العلاقات الإنسانية بينها وبين العاملين في المدرسة وبين العاملين أنفسهم والطلبة، فهي تسعى إلى توفير مناخ تعليمي يشجع على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المدرسة، الأمر الذي يساهم في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تساعد في زيادة إنتاجية المعلمين، وتحسن المستوى التعليمي للطلبة؛ فالإدارة المدرسية الناجحة في أداء عملها تعي وظيفتها الأساسية بتهيئة الظروف المعنوية والمادية المشجعة للمعلمين والطلبة، وتكون قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

أما مجيء مجال الجانب الإداري في الترتيب الثالث، وبدرجة فاعلية كبيرة، فيمكن عزو ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يمتلكون المهارات القيادية التي تمكنهم من أداء المهام الإدارية المنوطة بهم نتيجة التحاقهم بالدورات والبرامج التدريبية التي تعقدها الوزارة، حيث إن المهام الإدارية تتطلب من إدارات المدارس الدقة في أدائها لارتباطها بالشؤون المالية، والتي قد تُحد من فاعلية هذا الجانب ضمن العمل الإداري، وبالتالي فإنه ينبغي على الإدارة المدرسية الدقة والحد في هذا المجال حتى تكون مميزة وفاعلة في أداء واجباتها، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إدراك الإدارة المدرسية ووعيتها بدور المعلم، لذلك فإنه يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين الأكفاء، ويشركهم في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الإدارة المدرسية أهدافها.

وبالنسبة لمجيء مجال الجانب الفني ككل في الترتيب الرابع والأخير وبدرجة فاعلية كبيرة، يمكن عزو هذه النتيجة إلى الورش التدريبية التي تعقدها إدارة المدرسة للمعلمين بالتنسيق مع مراكز الإشراف التربوي، لإيمانه بأهمية هذه الورش ودورها في تنمية الجوانب الفنية لدى المعلمين، كما أن الواجبات الفنية لمدير المدرسة تمثل جانباً من مهماته القيادية الموجهة نحو تحسين العمل المدرسي، وبالتالي نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف بأقصى درجة من الفاعلية، ومن أبرز ما يمارسه المدير في هذا المجال ما يأتي: إتاحة فرص النمو المهني للمعلمين خاصة حديثي التعيين لإكسابهم المهارات اللازمة للعمل، ويشجع المعلمين على إجراء البحوث العلمية لمعالجة القضايا والمشكلات المدرسية التي تعترضهم، إضافة إلى ذلك فإنه يتابع تنفيذ المنهاج وفقاً لما خطط له، ويعمل على تشكيل لجنة مختصة من مركزي المواضيع لمتابعة تنفيذ المعلمين المنهاج المدرسي، من هنا جاءت التقديرات على هذا المجال بدرجة كبيرة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (عليمات وآخرون، ٢٠١٨؛ المساعدة، ٢٠٢٠) اللاتي أظهرت أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية كانت كبيرة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد الرحيم (٢٠٢٢) التي أظهرت أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية جاءت متوسطة.

نتائج السؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية فيها؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محور درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال القيادة التحويلية ومجالاته ومحور درجة فاعلية الإدارة المدرسية ومجالاته، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): معاملات ارتباط محور ممارسة القيادة التحويلية ومجالاته مع محور فاعلية الإدارة المدرسية ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	الدافع الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الكلي للمحور الأول
الجانب الإداري	معامل الارتباط	٠,٤٦	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٦٣	٠,٦٤
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*
	معامل الارتباط	٠,٤٤	٠,٥٦	٠,٦١	٠,٦١	٠,٦٣
الجانب الفني	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*
	معامل الارتباط	٠,٥٠	٠,٦٢	٠,٥٨	٠,٦٠	٠,٦٥

العلاقات الإنسانية	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*
الإرشاد والتوجيه	معامل الارتباط	٠,٤٩	٠,٥٩	٠,٥٧	٠,٥٦	٠,٦٢
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*
الكلي للمحور الثاني	معامل الارتباط	٠,٥١	٠,٦٣	٠,٦٣	٠,٦٤	٠,٦٨
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*	٠,٠٠*

دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من النتائج في الجدول (٨) وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها ودرجة فاعلية الإدارة المدرسية ومجالاتها، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة التحويلية، ارتفعت درجة فاعلية الإدارة المدرسية، وهذه نتيجة منطقية يمكن عزوها إلى امتلاك مديري ومديرات المدارس عناصر القيادة التحويلية، مما انعكس على سلوكياتهم في قيادة المدرسة، فالسلوك التحويلي لقائد المدرسة له دور كبير في التأثير على مستوى الأداء المدرسي، من خلال الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم وتقديمها على احتياجاته الشخصية، فهو القدوة لهم بما يتمتع به من سمات وخصائص القائد التحويلي، والتي من شأنها أن تثير الحماس وروح التحدي، والتنافس الإيجابي بين العاملين، والتعاون المشترك بالعمل بروح الجماعة في سبيل تحقيق المدرسة رؤيتها ورسالتها، فكلما ارتفع مستوى ممارسة القائد التحويلي أدواره ومهامه الموكلة إليها كلما تمكنت المدرسة من تحقيق ما تسعى إليه من أهداف بكفاءة وفاعلية. وهذه النتيجة قد تعود إلى خضوع مديري ومديرات المدارس للدورات والبرامج التدريبية والورش التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع مراكز الإشراف التربوي والمجالس القطرية، والتي تتمحور حول امتلاك مهارات القيادة تسهم في تحسين أساليب القيادة لدى مديري المدارس، وتطور من قدراتهم ومهاراتهم في مواجهة التحديات، والتغلب على المشكلات المدرسية باتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها زيادة فاعلية إدارة المدرسة في إنجاز المهمات والواجبات المنوطة بها. وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المديرين والمعلمين يدركون أهمية الدور الذي يؤديه القائد التحويلي، وما له من انعكاسات وآثار إيجابية على تأدية المعلمين لمهامهم وواجباتهم المنوطة بهم بطرق إبداعية لذلك فإنهم يؤكدون على عمق العلاقة بين المتغيرين؛ حيث إن ممارسة مدير المدرسة النمط القيادي التحويلي يؤدي إلى توفير مناخ تربوي للعاملين يسهم في تنمية روح الإبداع الوظيفي لديهم مما انعكس على فاعلية الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق المطلوب من أهداف مدرسية بكفاءة واقتدار.

٨. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثون بما يأتي:

١. دعوة مديري ومديرات المدارس الاستمرار في ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، لتأثيرها الإيجابي في رفع كفاءة العاملين في المدرسة.
٢. دعوة الجهات المعنية، ومؤسسات المجتمع المحلي لتقديم الحوافز المعنوية والمادية لمديري ومديرات المدارس الفاعلين؛ لتحفيزهم على الاستمرار في ممارسة أعمالهم، وإنجازها على أكمل وجه.
٣. إجراء دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، بربط القيادة التحويلية بمتغيرات إدارية أخرى مثل الاندماج الوظيفي، والتميز الإداري، والإبداع الإداري.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة المعلمين والمعلمات الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً 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 التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر).
- 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 الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من ريموندا شحاده وأحمد رضوان وموسى أبودلبوح بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تم كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل ريموندا شحاده وأحمد رضوان وموسى أبودلبوح.
- قام الباحثون بمراجعة النصوص وتحريرها، واعتمدوا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثون على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهم بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقون على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدون أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

آدم، عبد العزيز وإبراهيم، مجاهد وأحمد، محمد. (٢٠٢١). الدور المعدل للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة الأبيض-السودان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، ١ (٣)، الجزء ٢، ١٦٥٣-١٦٧٦.

أحمد، نوال. (٢٠٢١). دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام أدوات تكنولوجيا التعليم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١٢ (٣٥)، ٤١-٣٠.

- الرشدي، فاطمة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة (منطقة القصيم) من وجهة نظر المعلمين. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، ١٨ (٢)، ١١٦-١٣٦.
- زريقات، سحر. (٢٠٢٢). مشكلات الإدارة المدرسية كما يحددها مدراء المدارس والمشرفون التربويون في محافظة جرش. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٢، الجزء ٢)، ٤٢-١.
- شلش، باسم. (٢٠١٦). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ٧ (٢)، ١٦٥-٢٠٢.
- الشميلة، فاطمة. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية بأكاديمية الحُفَّاء بالأردن ودورها في تمكين المعلمات من إدارة الأزمة وإتقان مهارات التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا (COVID-19). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (١)، ٢٠-١.
- عابدين، محمد. (٢٠٠٥). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العازي، عيسى. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. *العلوم التربوية*، (١، الجزء ١)، ٣٤٨-٤١٦.
- عبد الرحيم، سهير. (٢٠٢٢). فاعلية الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التدريسي لمعلمات المرحلة الأساسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمات أنفسهن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٢٧)، ٢٢-١.
- عطوي، جودت. (٢٠١٥). *الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي، شيماء. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، ٥ (١)، ٣١٢-٣٥٦.
- عليما، صالح وجبران، علي والمطيري، مطيرة. (٢٠١٨). درجة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفروانية في دولة الكويت. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦ (٣)، ٤٥٣-٤٧٨.
- عمامرة، رضا وعاشور، محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨ (٣)، ٣٨٦-٤٠٩.
- الغامدي، سعيد. (٢٠٠٨). معايير فاعلية الإدارة المدرسية الناجحة. *منهل الثقافة التربوية*. تم الاسترجاع في ١٠ نوفمبر ٢٠٢٢، من <https://www.manhal.net/art/s/1857>
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية* (الطبعة الثالثة). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المساعدة، جهاد. (٢٠٢٠). فاعلية الإدارة المدرسية في تطوير العمل المدرسي بما يتلاءم مع أهداف وزارة التربية والتعليم في الأردن. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، ٣٠ (١)، ١٣٩-١٢٠.
- محمد، برعي. (٢٠١٤). *فاعلية الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومديرات الأساس* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- ناصر، إبراهيم والزيون، محمد. (٢٠١٥). *الفكر التربوي المعاصر*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هواش، دلال وخميس، مدين. (٢٠٢١). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، ٢٨ (٢)، ١٨-١.

References

- Abdullah, A., Ling, Y., Sufi, S. (2018). Principal transformational leadership and teachers' motivation. *Asian Education Studies*, 3(1), 36–42.
- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Ahmad, M., Ismail, S. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 151–157.
- Diaz-Saenz, H. (2011). Transformational leadership. In Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, Mary Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 299–310). Sage.
- Hussen, B. (2023). The real state of the application of transformational leadership among secondary school leaders in the state of Khartoum. In *Proceedings of the International Conference on Education, Society and Humanity*, 1(1), 8–16.
- Raksanakorn, K., Khumsamart, S. (2020). The management model for effectiveness of primary school administrators. *World Journal of Education*, 10(6), 35–43.
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.