

2022

Transactional Leadership Among Principals of Public Schools in Jordan

Hana Al-Awad
Ministry of Education, wadiosh2013@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

Recommended Citation

Al-Awad, Hana (2022) "Transactional Leadership Among Principals of Public Schools in Jordan," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 25: Iss. 3, Article 9.
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol25/iss3/9>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, u.murad@aar.edu.jo.

القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن

هناء نواف سليم العواد
وزارة التربية والتعليم _ الأردن

wadiosh2013@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وقد طوّرت الباحثة استبانة مكونة من (30) فقرة، ورّعت على ثلاثة أبعاد، بعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة عشوائية طبقية بسيطة مكونة من (372) معلمة في المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن كانت ضمن المستوى المرتفع، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة بناء خطط استراتيجية قابلة للتطبيق لتسهيل توظيف القيادة التبادلية بجميع أبعادها في جميع المدارس الأردنية.

الكلمات المفتاحية

الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء، القيادة التبادلية، المدارس الحكومية، المكافأة المشروطة، مديرات المدارس.



Transactional Leadership Among Principals of Public Schools in Jordan

Hana Nawwaf Saleem Alawad
Ministry of Education, Jordan

wadiosh2013@gmail.com

Abstract

The study aims to find out the degree of application of the dimensions of mutual leadership among the principals of public schools in Jordan. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was adopted. The researcher developed a questionnaire consisting of (30) items, distributed on three dimensions, after verifying its validity and reliability, it was applied to a simple stratified random sample consisting of (372) female teachers in public schools in the Rusaifa district. One of the most important findings of the study shows that the degree of application of the dimensions of interactional leadership among the principals of public schools in Jordan was within the high level. The results of the study also reveal that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of application of the dimensions of mutual leadership among public school principals in Jordan, due to the variable of educational qualification and years of experience. The study confirms the need to build strategic and applicable plans to facilitate the employment of transactional leadership in all its dimensions in all Jordanian schools.

Key words

Active Management by Exception, Contingent Rewards, Passive Management by Exception, public schools, reciprocal leadership, School principals.

المقدمة

القيادة التقليدية، ولا ينحصر هذا على مؤسسات معينة؛ بل يشمل جميع المؤسسات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات التعليمية (السفباني، 2021).

لذلك نلاحظ ظهور بدائل لمفهوم القيادة تنشأ بناء على مرتكزات فكرية وعملية مختلفة، ومن هذه البدائل: القيادة التشاركية، والقيادة الاستباقية، والقيادة الوقائية. وكلها مفاهيم إرهابية مهدت لظهور مفهوم القيادة التبادلية التي تتميز بتركيزها على الاشتراك بعمل الفريق والجماعة، وأنها تتيح لجميع العاملين فرص التعاون مع بعضهم البعض (يوسف وآخرون، 2017). فالقيادة التبادلية تركز على نتائج الأداء، وبالتحديد على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، والذي يوجه القادة التبادليين إلى جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة (السليمات، 2020)

والقيادة التبادلية، وهو من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في المجال التربوي، حيث كانت بداياته في الشركات، والمؤسسات الخاصة، ولاحقاً في المؤسسات التربوية، والتي تستند إلى العلاقات التبادلية للمنفعة، وتحقيق الأهداف قصيرة الأمد، فهي تربط بين الجهد المقدم من العاملين وإنتاجهم وولائهم، والمكافآت المقدمة لهم، وتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفها قدرة على مواجهة تحدياته وخاصة في مجال الإدارة المدرسية (Sheshi & Kërçini, 2017).

وتمنح القيادة التبادلية الثقة بين قائد المدرسة والمعلمين من أجل تحقيق نتائج يتوقعها منهم؛ فالقائد التبادلي يفاوض المعلمين في مبادلة إنجازاتهم وجهودهم بالحوافز والمكافآت، وهذا يعمل على زيادة قدرة المعلمين على العطاء، ويرفع إنجازهم في المدرسة بشكل فعال، وهذا يحقق الفائدة والمنفعة المرغوب فيها للمدرسة، والمعلمين، وأولياء أمور الطلبة على حد سواء (يوسف وآخرون، 2017).

ومما سبق، يلاحظ أنّ درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن، يعتره كثير من الغموض وعدم الاستيعاب لمفاهيمه من مديرات المدارس؛ ويرجع ذلك إلى سيطرة النمط المركزي على الإدارة، وقصور الإعداد الإداري للقيادات

يعد القائد التربوي (مدير المدرسة) أحد المقومات الأساسية المهمة للعملية التربوية، وأنّ نجاح هذه المقومات أو إخفاقها في أداء مهماته، يتوقف على مدى كفاءته لإدارة المدرسة وتحقيق أهدافها، لذلك، فقد احتل أهمية خاصة بوصفه الجهة المسؤولة عن تخطيط السياسة التربوية في المدرسة، وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية على مستوى الدولة أو المحافظة أو المنطقة، وتسهم القيادة التربوية الفعالة في تطوير مهارات ومواهب العاملين في المدرسة، فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير، إضافة إلى أنها تشارك في صناعة القرارات المشتركة بين المجتمع والمدرسة، بما في ذلك المعلمين والطلبة والآباء، والقيادة التربوية الفعالة تحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم، وتقوم بتعزيز المجتمع المحلي ودعمه، والتعلم المستمر، وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وتمثل القيادة التربوية نوعاً من أنواع القيادة التي تظهر في المؤسسات التعليمية، بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة والكفاءة في الأساليب والعمليات ومن ثم المخرجات، والقيادة تعنى بعملية التغيير التربوي نحو الأفضل.

وفرضت خصائص العصر الحالي وتحولاته المستمرة، كالتطور التقني، والمعلوماتي، وسرعة الاتصال، والتي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية، أنماطاً جديدة من الفكر غير النمطي، والذي يتناسب مع ظواهر الواقع، لذلك كان لزاماً على مختلف المؤسسات وخاصة التربوية منها العناية بهذا الفكر للارتقاء بمستوى مخرجاتها، والتي تكفل لها ديمومة الإنجاز، وتعد الإدارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي يحدث لأي مؤسسة، ولها الأثر الكبير في تقرير الأمور، وتحقيق الأهداف التي يسعى أي مجتمع في الوصول إليها؛ ويرجع سبب هذا النجاح إلى قدرة الإداريين المختصين القائمين على المؤسسات الرسمية في حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنسيقها. (الفريجات، 2018).

وفي ظل التطورات المتسارعة والناجمة عن الانفجار المعرفي والتقدم الكبير في مجال الاتصالات والتكنولوجيا؛ لم يعد ممكناً قيادة المؤسسات بالأساليب التقليدية؛ فقد فرضت التحولات في هذا العصر واقعاً جديداً، ودخلت مفاهيم قيادية جديدة لا بدّ أن يتقنها كل من أراد النجاح في قيادة مؤسسته، وهو ما جعل المؤسسات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءةً، وملاءمةً مع خصائص هذا العصر، بعيداً عن

المدراس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات؟
السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والخبرة؟

أهداف الدراسة

1. معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات.
2. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والخبرة.
- 3.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن، كما يمكن لأدبها النظري أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها، لما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كالمعلمين، ومديري المدارس، والمشرفين، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم.

الأهمية التطبيقية

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يُؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

1. وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تزويد القائمين على العملية التربوية وصنّاع القرار ببعض المؤشرات التي يلزمهم تبنيتها لتطوير مهارات قادة المدارس في ضوء مدخل القيادة التبادلية، وتصميم البرامج التدريبية التي تساعدهم على ذلك، مما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها.

المدرسية، وتأكيد العمل الفردي أكثر من الميل لجهود الفريق، وتعدد القوانين واللوائح، مما يؤدي إلى استنفاد معظم طاقات القيادات في الإجراءات الروتينية اليومية، وقلة المشاركة في صنع القرارات، وتمسك بعض القيادات بالمنصب على حساب المصلحة العامة. ومن هنا، ظهرت فكرة الدراسة التي قامت بها الباحثة للوقوف على معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ينظر المختصون في حقل الإدارة التربوية أنّ قائد المدرسة هو المسؤول المباشر عن تحقيق النجاح للمدرسة، وتحقيق أهدافها وتربية الطلبة فيها، ويعد هذا حجر الأساس في تنمية مختلف العلاقات المدرسية وأنواعها، وبالرغم من الجهود والإصلاحات، إلا أنّ الدراسات السابقة بيّنت جزءاً من المشكلات والقصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لبعض الإدارات المدرسية.

ولأن القيادة التبادلية من الأساليب القيادية الحديثة، وقلة الوعي العام الذي يحيط بخصائصها وطبيعتها بصفة عامة، واهتمام صنّاع القرار بتطوير الأداء داخل المؤسسات، فقد ركزت جهود الباحثة لتسليط الضوء على هذا الأسلوب القيادي، والإفادة منه بشكل علمي، ولأنّ بعض الدراسات التي أجريت كدراسة السعود (2009)، التي أشارت إلى وجود شكاوى متكررة من المعلمين للتباين في أنماط مديري المدارس الأردنية، واستمرار بعضهم في ممارسة الأنماط الإدارية التقليدية، والتي تؤثر بشكل سلبي على العملية التعليمية بالعموم، وعلى أشكال سلوك العاملين والطلبة داخل المدرسة، إضافة إلى ذلك، فقد بيّنت دراسة السليمان (2020) وهديب (2018) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن جاءت بتقدير متوسط، إضافة إلى ما هدف إليه المؤتمر المنعقد بمكتبة مصر في الفترة من 29 ديسمبر 2018 إلى 2 يناير 2019 بعنوان (واقع الممارسات التربوية المعاصرة وسبل تطويرها في ضوء مدخل إدارة التميز) إلى استعراض الأساليب التربوية والقيادية المستخدمة في الماضي واختيار المناسب منها للوقت الحاضر. من هنا، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة درجة تطبيق القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن. وفي ضوء ذلك، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات

المدارس لبناء العلاقات بينهم وبين المعلمات والمبينة على أساس المكافأة مقابل العمل، والعقاب مقابل التقصير بالعمل، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

- مديرة المدرسة: عرفتها المهيدلي (2016) بأنها: "قائدة تربوية في مدرستها، ويفرض هذا الدور قيامها بمهام إدارية ومهام فنية، مع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمة العمل الفني التعليمي" (ص 9).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الشخص القادر على اتخاذ القرار، والمسؤول عن جميع أعضاء المجتمع المدرسي من طلبة ومعلمين وإداريين، وعن جميع الأنشطة المدرسية.

الإطار النظري

شغل موضوع القيادة العالم منذ القدم، بالرغم من اتفاق أغلب العلماء والباحثين على الاستراتيجيات القيادية الحديثة والكفوة والفعالة، وأجمعوا على أنه ما صلح استخدامه في الماضي لا يصلح استخدامه في الوقت الحالي أو المستقبل؛ نظراً للتحويلات المستمرة التي طرأت على العديد من جوانب الحياة، وما يرافقها من تأثير في المؤسسات المختلفة، لاسيما التربوية منها (الرفاعي و الشريفي، 2013). وتؤدي القيادة الفعالة دوراً هاماً في تطوير العمل الإداري والأداء الأفضل لمدير المدرسة، انسجاماً مع حقيقة هذا العصر، والذي لا يتطلب ميزات تنافسية مستدامة فحسب، بل يستوجب الحفاظ على المعايير الأخلاقية، وتلبية المتطلبات المدنية، وتهيئة بيئة عمل آمنة ومنصفة، وهذه المتطلبات توفرها القيادة الفعالة (Riaz & Haider, 2010).

وتماشياً مع الدور المحوري للقيادة في المؤسسات المعاصرة، ظهرت أساليب وأنماط مختلفة ومتعددة للقيادة، يتمكّن القائد من خلالها أن يؤثر في سلوك العاملين. وتعد القيادة التبادلية من الأنماط والأساليب المرتبطة بالمؤسسات العصرية؛ فهي تسلط الضوء على تبادل المنفعة بين القائد والعاملين، وتقيس نتائج أدائهم لمكافئهم على أدائهم الجيد، ومعاقبتهم على أدائهم غير الجيد (Sheshi & Kërçini, 2017).

وعرّف ماجد و بدر اوي (2013) القيادة التبادلية بأنها: عملية تبادلية بين طرفين؛ كل منهما يمتلك شيئاً، ويحتاج إلى شيء آخر، فيحدث

2. مديرو المدارس، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من توضيح لدور الإدارة التبادلية في رفع كفاءة العمل الإداري.
3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في معرفة العاملين في المدرسة لما هو مطلوب منهم من أنشطة وأعمال لتحقيق إنجازات مميزة في أعمالهم، وتحقيق منافع ومصالح متبادلة بينهم وبين الإدارة المدرسية.

حدود الدراسة

لأجل معرفة الواقع التطبيقي للدراسة كان لا بدّ من وضع إطار يسمح بإظهار حدود الدراسة والمكوّنة من:

- الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2022.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع معلمات المدارس الحكومية.
- الحدود الموضوعية: حيث أقتصرت على بعض أبعاد القيادة التبادلية وهي (المكافأة المشروطة، الإدارة الإيجابية بالاستثناء، الإدارة السلبية بالاستثناء). والتي تم الإشارة إليها في العديد من الدراسات كدراسة الشلي (2020) ودراسة الروسان (2017)، ودراسة يوسف و آخرين (2017). وترى الباحثة أنه من الممكن أن يكون لهذه الأبعاد آثار جيدة وإيجابية نحو القيام بخلق فرص للتطور، والإنجاز، والاهتمام بالعمل، والسعي الدؤوب من أجل تحقيق أهداف عامة أو خاصة، وهي الأبعاد المناسبة للبيئة التعليمية المتوفرة في المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- القيادة التبادلية: عرّفها المصري (2019) بأنها " سلوك قيادي قائم على علاقة تبادل للمنفعة بين المدير في المدرسة والعاملين فيها، وخلالها يتم التركيز على نتائج الأداء الفعلية، وربط المكافأة بالإنجاز، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، بحيث يتم ربط الأداء الجيد بالمكافآت وغير الجيد بالعقوبات " (ص 70).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: التوجه الإيجابي لجهود مديرات

تصحيح مشكلات العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة، كما تمتاز بسلاسة ووضوح نهجها؛ فالمدير والعاملون يعلمون ما لهم وما عليهم، كما تمتاز بالحصول على نتائج موثوق بها بسرعة ضمن خطة يسهير عليها العمل (Travis and Media, 2014).

ويرى سيرجيو فاني (sergiovanni, 1990) أن القيادة التبادلية تعمل على تبادل الخدمات والحاجات لتحقيق أهداف مستقلة بين القائد والمرؤوسين؛ ولذلك يجب أن يكون هناك مقايضة بين رغبات المرؤوسين وحاجاتهم من جهة، ورغبات القادة والمؤسسات وحاجاتهم من جهة أخرى.

وتهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية حاجاتهم لزيادة الثقة، والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين ليكسوا مزيداً من مهاراتهم وطاقتهم للتوجه الأمثل للبرامج القائمة، والتركيز على تنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجاتهم وتحفيزهم عبر الثواب، والعقاب، والمحافظة على استقرار المؤسسة (Riaz & Haider, 2010).

ويشير يوسف وآخرون (2017) إلى أن القيادة التبادلية تعمل على رفع القيمة الذاتية للعاملين، وتسمح بالتبادل للمعلومات والسلطة، وتعمل على تنشيط دور العاملين للقيام بمهامهم، كما تسهم في إيجاد هياكل رقابية ذات كفاية لتحقيق المعايير الموضوعية، وتهتم بالمخرجات المحققة، ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، فهي تركز على النوعية، لذا فهي تصف للعاملين بدقة نوعية العمل المطلوب إنجازه، وبناء على درجة الإتقان تقدم المكافآت، مما يسهم في إيجاد تنافس في العمل بين المرؤوسين.

لكن في المقابل، هناك سلبيات للقيادة التبادلية منها: المبالغة في الاعتماد على المكافآت والعقوبات، إضافة إلى عدم رضا العاملين أحياناً المادية أو المعنوية المقدمة، أو العقوبات المطبقة، والتركيز على الإدارة البيروقراطية التي تهتم كثيراً بالروتينية، وتهتمش دور العاملين، وتقليل فرص مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وعدم وجود تصور دقيق لها حول كيفية بث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة، وزمن التغيير المستمر (المصري، 2019).

وقد يواجه تطبيق القيادة التبادلية صعوبات عدة، تتمثل بعدم امتلاك

التبادل لتحقيق الاحتياجات، وبالاعتماد على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول العاملين على مكافآت مقابل إنجازهم للعمل.

أما حموش (2017) فقد عرفها بأنها نمط قيادي قائم على أساس تبادل المنفعة، يوضّح فيه القائد أهداف العمل المطالب به المرؤوس وكيفية أدائه للأعمال الموكولة إليه، والجوائز والمكافآت التي سيحصل عليها عند إنجازه لهذه الأعمال بنجاح، وتتضمن ثلاثة أبعاد: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء، الإيجابية والسلبية.

وأشارت كثير من الدراسات، كدراسة مرسى (2014) ودراسة العايدى و بحر (2015) إلى وجود أبعاد للقيادة التبادلية نذكر منها:

1. المكافأة المشروطة: وتكون بعقد اتفاقية بين القائد والمرؤوسين نصّها المكافأة مقابل الأداء، وتتم بتوضيح التوقعات والمعايير، وتوفير الموارد، والدعم اللازم من القيادة، وتكون اتفاقية مرضية للطرفين. (وهاب، 2016)
2. الإدارة الإيجابية بالاستثناء: ويضع القائد فيها معايير للأداء، وربما يعاقب المرؤوسين لعدم التزامهم بتلك المعايير، ويستند هذا الأسلوب القيادي على رصد الانحرافات والأخطاء بشكل دقيق، يليه اتخاذ إجراءات تصحيحية بسرعة عند حدوثها (المصري، 2019).
3. الإدارة السلبية بالاستثناء: وفيها ينتظر القائد ظهور المشكلات أو الأخطاء قبل اتخاذ أي إجراء على الإطلاق، ومن ثم يوجه التابعين أو يتخذ الإجراءات التصحيحية، لذلك يوصف بأنه سلبى؛ لعدم تدخله إلا عند الضرورة.

وتأتي أهمية القيادة التبادلية بأنها تحقق الأهداف وتجعلها محور القيادة، وتنشّط دور العاملين في المؤسسة، وتوفّر جهات رقابية ذات كفاية لتحقيق المعايير الموضوعية، ورفع قيمة العاملين الذاتية، وتوفّر أيضاً جهات رقابية توصف بالكفاءة لتحقيق الأهداف، وتهتم بالنتائج التي تكون مطابقة مع الأهداف، وتوفّر التحفيز المستند على المنفعة للمؤسسات، وتساعد على إشباع حاجات العاملين ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد (يوسف وآخرون، 2017).

وتمتاز القيادة التبادلية بالعديد من المميزات، فتكاليفها منخفضة لأنها تعتمد على المكافآت والعقوبات لغاية التحفيز، بالإضافة إلى أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة، أو

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عيّنة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

كما هدفت دراسة المصري (2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظات غزة لنمط القيادة التبادلية، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وبتطوير استبانة طبقت على عيّنة مكوّنة من (459) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية جاءت بدرجة مرتفعة، وأنّ مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان "كبيراً"، أيضاً. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

أما دراسة دوراثي وكيجويب (Dorathy & Ukaigwep, 2019) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية والفعالية الإدارية في المدارس الثانوية في ولاية ريفير بنيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبتطوير استبانة طبقت على عيّنة الدراسة المكوّنة من (285) معلماً ومعلمة، و(30) مدير ومديرة، (139) ولي أمر طالب، (142) من الطلبة. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية والفاعلية الإدارية.

كما هدفت دراسة يوسف وآخرين (2017) التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، وعلاقتها بدافعية الإنجاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، ومكان السكن، والمديرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي طوّرت الباحثة استبانة تتكون من محورين هما القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز موزعة على (67) فقرة، طبقت على عيّنة مكوّنة من (1471) معلماً تم اختيارهم عشوائياً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة مرتفعة لممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، وعدم وجود فروق ذات دلالة

القائد للمهارات القيادية الملائمة لهذا النمط، وعدم وجود معايير دقيقة يتم على أساسها تحديد الثواب والعقاب، مع صعوبة تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة، فضلاً عن عدم وجود الدعم المادي الكافي لدى القادة وخصوصاً في الدول النامية، وضغوط العمل التي تواجه جميع العاملين في المؤسسة (هديب، 2018).

من خلال ما سبق عرضه عن القيادة التبادلية، نستنتج أنّها قيادة قائمة على الثواب والعقاب لتحسين تطوير العمل، وهي قيادة، لا بدّ أن تكون تعاونية، يوضح فيها المعايير والمبادئ لسير العمل والتي ستحدد بالمقابل التميّز أو التقصير في الأداء، وكل ذلك هو جزء من تحسين العمل وضبط العمل الإداري للجميع، وتحسين مستوى المؤسسة، ورفع مستوى التنظيم فيها، وأنّ أهم ما تجنيه المؤسسة من استخدام الثواب في العمل هو تعزيز التنافس بين أفرادها، مما يقود إلى إخراج الطاقات الإبداعية لديهم في المجالات كافة، ومن ضمنها الإبداع في العمل والتنظيم.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الشلي (2020) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وبتطوير استبانة طبقت على عيّنة الدراسة المكوّنة من (99) معلماً ومعلمة. توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وفي جميع محاور الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما متغير الجنس فكانت هناك فروق في جميع المحاور ولصالح الإناث.

وهدف دراسة (Kalkan et al., 2020) التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية والثقافة المدرسية والصورة التنظيمية بالمدارس في المناطق التعليمية في سيلكوكلور وكاراتاي وميرام في تركيا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طبقت على عيّنة مكوّنة من (370) معلماً ومعلمة. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ درجة تطبيق القيادة التبادلية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من الروسان (2017) و(Kalkan et al., 2020)، بأن نمط القيادة التبادلية الممارسة من مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت أيضاً مع دراسة يوسف وآخرين (2017) بوجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة المصري (2019) من حيث المنهج المستخدم حيث استخدم المنهج (الوصفي الارتباطي)، وكذلك اختلفت مع دراسة الشيلي (2020) ودراسة (Kalkan et al., 2020) ودراسة دوراثي وكيجويب (Do-rathy & Ukaigwep, 2019) ودراسة الروسان (2017) من حيث عينة الدراسة والتي اشتملت المعلمين والمعلمات، لذلك تميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى في أنّها بحثت في درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات في حدود علم الباحثة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع معلمات المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة، والبالغ عددهم (1901)، بالرجوع إلى التقرير الإحصائي من مديرية التربية والتعليم / قسم التخطيط التربوي.

عينة الدراسة

طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكوّنة من (372) معلمة في المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة، حيث تم التواصل معهن من خلال استبانة إلكترونية عن طريق تطبيق Whatsapp، حيث قامت (372) معلمة بالرد على الاستبانة، في حين لم يتم الرد على (1529) استبانة، وبهذا أصبح العدد النهائي لعينة الدراسة (372) معلمة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس من وجهات نظر المعلمين فيها تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في حين كان هناك فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرى الروسان (2017) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لنمطي القيادتين التبادلية والتحويلية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة للقيادتين التحويلية والتبادلية تكونت من (32) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (414) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. بينت النتائج أنّ نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة ويليها نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة. كما جاءت بدرجة مرتفعة في بعد المكافأة المحتملة، ومتوسطة في بعدي الإدارة الإيجابية بالاستثناء والسلبية بالاستثناء.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من (Dorathy & Ukaigwep, 2019) حيث توصلت إلى أنّ الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية في ولاية ريفير لنمط القيادة التبادلية جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة يوسف وآخرين (2017) حيث توصلت إلى أنّ ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لنمط القيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين فيها، جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة المصري (2019) حيث توصلت إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومع دراسة الشيلي (2020) حيث توصلت إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة لدى مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. واتفقت أيضاً مع دراسة (Dorathy & Ukaigwep, 2019) ودراسة (Kalkan et al., 2020) بعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية تُعزى لمتغيري، المؤهل العلمي، والخبرة. كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من الشيلي (2020) ودراسة (Kalkan et al., 2020) ودراسة دوراثي وكيجويب (Dorathy & Ukaigwep, 2019) ودراسة الروسان (2017) من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي).

جدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد أداة الدراسة الأولى والدرجة الكلية لمحورها

المكافأة المشروطة		الإدارة الإيجابية بالاستثناء		الإدارة السلبية بالاستثناء	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.397	11	**0.571	21	**0.549
2	**0.326	12	**0.691	22	**0.616
3	**0.498	13	**0.685	23	**0.640
4	**0.652	14	**0.620	24	**0.572
5	**0.489	15	**0.692	25	**0.601
6	**0.336	16	**0.709	26	**0.601
7	**0.310	17	**0.465	27	**0.678
8	**0.450	18	**0.750	28	**0.751
9	**0.445	19	**0.627	29	**0.724
10	**0.506	20	**0.595	30	**0.474

** معنوية عند مستوى 0.01

من الجدول (2) يتبين أنّ معاملات تميز جميع الفقرات التي تعبر عن أبعاد القيادة التبادلية تتراوح ما بين (0.310 - 0.751)، وهي قيم دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.01$) وهي فقرات تتمتع بتميز مرتفع كونها أكبر من (0.30)، وهذا يدل على صدق هذه الفقرات ولما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha Coefficient)، وذلك كما يوضح الجدول (3).

الجدول (3) معاملات كرو نباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

المعامل كرونباخ ألفا	البعد
0.83	المكافأة المشروطة
0.87	الإدارة الإيجابية بالاستثناء
0.85	الإدارة السلبية بالاستثناء
0.88	القيادة التبادلية

من الجدول (3) يلاحظ أنّ جميع القيم الظاهرة فيه صالحة لغايات

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	255	68.5
	دبلوم عالي	81	21.8
	ماجستير أو دكتوراه	36	9.7
الخبرة	أقل من 5 سنوات	88	23.7
	من 5 - 10 سنوات	193	51.9
	أكثر من 10 سنوات	91	24.5
Total		372	100.0

تم تطوير استبانة مكونة (30) فقرة بالاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية، كدراسة كل من الشلي (2020) ودراسة الروسان (2017)، ودراسة يوسف وآخرين (2017)، إلى جانب الخبرة التي تمتلكها الباحثة في هذا المجال، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أبعاد (بعد المكافأة المشروطة، بعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء، بعد الإدارة السلبية بالاستثناء).

صدق أداة الدراسة

صدق المحتوى

تم تطوير استبانة الدراسة من خلال الاطلاع على دراسات سابقة مرتبطة بموضوعها، ومن ثم أعيدت الصياغة لبعض الفقرات بما يتناسب مع الدراسة، وذلك بعرضها على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الحقل التربوي، وعددهم (13) محكماً، بحيث عدلت بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى بناء على ملاحظات المحكمين، حيث بلغت نسبة الاتفاق بينهم أكثر من 87% وهي مقبولة لقياس صدق الأداة.

صدق البناء

تم التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها، وذلك لتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، والفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.30) تُعدّ متدنية ويجب حذفها، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن درجة تطبيق مديرات المدارس الحكومية الأردنية لأبعاد القيادة التبادلية

الرتبة	الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	82.2	0.234	4.11	المكافأة المشروطة
3	متوسطة	68.4	0.777	3.42	الإدارة الإيجابية بالاستثناء
5	متوسطة	70.0	0.688	3.50	الإدارة السلبية بالاستثناء
	مرتفعة	73.5	0.485	3.68	المؤشر العام

يبين الجدول (4) أنّ الأبعاد التي تعبر عن القيادة التبادلية قد حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (3.42 - 4.11)، وقد حصل بعد "المكافأة المشروطة" على أعلى الدرجات بدرجة مرتفعة وبعد "الإدارة الإيجابية بالاستثناء" على أدنى الدرجات بدرجة متوسطة، وبلغ المعدل الكلي (3.68) وهو معدل ذو درجة مرتفعة، مما يدل على أنّ درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات كانت ضمن المستوى المرتفع. وتعود الباحثة هذه النتيجة إلى الوعي الكبير من قبل مديرات المدارس لمضمون القيادة التبادلية، ودور الدورات والبرامج التدريبية التي تخضع لها المدارس، والتي تعدها وزارة التعليم في الأردن، إضافة إلى وجود تصوّر واضح لدى مديرات المدارس في كيفية تطبيق أبعاد القيادة التبادلية وتوظيفها في عملهن الإداري، والتأكيد أمام المعلمات على أهمية العمل بروح الفريق الواحد بهدف إنجاز المهمات المطلوبة، إضافة إلى حرص مديرات المدارس الحكومية على تحسين أدائهن وعملهن الإداري ورفع كفاءتهن من خلال التعليم المستمر في الجامعات، أو من خلال المطالعة والجهود الذاتية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المصري (2019) حيث توصلت إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التبادلية، ومع دراسة يوسف وآخرين (2017) حيث توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين فيها كانت مرتفعة، ومع دراسة الشلي (2020) حيث توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بالدرجة المرتفعة أيضاً، ودراسة دوراكي وكيجويب (Dorathy & Ukaig-wep, 2019) حيث توصلت إلى أنّ درجة ممارسة القيادة التبادلية لمديري المدارس الثانوية في ولاية ريفير جاء مرتفعة.

الدراسة، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرو نباخ ألفا أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإدخال البيانات بعد ترميزها، ليتم تحليلها، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، لإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة والموافقة عليها، من خلال الصيغة الآتية:

طول الفترة =	الحد الأعلى - الحد الأدنى	=	1 - 5	=	1.33
	عدد المستويات		3		

ليكون عدد المستويات كالآتي:

المستوى	الفترة
المنخفض	1 - 2.33
المتوسط	2.34 - 3.67
المرتفع	3.68 - 5

2. اختبار تحليل التباين الثنائي (Two Way M ANOVA).
3. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
4. اختبار ارتباط بيرسون (Pearson correlation).

نتائج الدراسة ومناقشتها

تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك.

وفي الجدول (5) تفصيل لل فقرات المعبرة عن أبعاد القيادة التبادلية.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تعبر عن "المكافأة المشروطة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
تركز مديرة المدرسة بأهمية وجود شعور جماعي لرؤية المدرسة ورسالتها.	4.55	0.498	91.0	مرتفعة
تشرك المعلمات المتميزات في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهن بصورة مباشرة.	4.50	0.501	90.0	مرتفعة
تعبر مديرة المدرسة عن رضاها بطريقة مقبولة عند قيام المعلمات بمهامهن	4.34	0.475	86.8	مرتفعة
تحدث مديرة المدرسة عن الأمور الواجب إنجازها بشكل جدي لتحقيق أهداف خطة المدرسة.	4.25	0.434	85.0	مرتفعة
تخبر مديرة المدرسة المعلمات بما يجب عليهن إنجازه لكي يكافأن على جهودهن.	4.17	0.376	83.4	مرتفعة
تثني مديرة المدرسة على المعلمات عند ممارستهن الأساليب الجيدة في عملهن.	4.11	0.314	82.2	مرتفعة
نتيح مديرة المدرسة للمعلمات مشاركة الخبرات بينهم.	3.91	0.617	78.3	مرتفعة
تكافئ مديرة المدرسة المعلمات ذوات الأداء الممتاز.	3.83	0.856	76.7	مرتفعة
تشجع مديرة المدرسة النظر للأمور بطريقة عقلانية.	3.80	0.724	76.1	مرتفعة
تثني مديرة المدرسة على المعلمات اللواتي يسرن في تصحيح أخطائهن الوظيفية.	3.63	0.809	72.6	متوسطة
المؤشر الكلي	4.11		82.2	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المستوى العام لفقرات بُعد المكافأة المشروطة

كان مرتفعاً وتراوحت ما بين (3.80 - 4.55)، حيث حصلت الفقرة "تركز مديرة المدرسة بأهمية وجود شعور جماعي لرؤية ورسالة المدرسة" على أعلاها، والفقرة "تشجع مديرة المدرسة النظر للأمور بطريقة عقلانية" على أدناها، عدا الفقرة "تثني مديرة المدرسة على المعلمات اللواتي يسرن في تصحيح أخطائهن الوظيفية" فقد حصلت على درجة متوسطة بلغت (3.63)، وبلغ المتوسط العام (4.11)، وهو متوسط ذو درجة مرتفعة. وهذا يدل على أن درجة تطبيق القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن لبعد المكافأة المشروطة من

وجهة نظر المعلمات جاءت ضمن المستوى المرتفع. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاجتهادات الكبيرة التي تقوم بها مديرات المدارس حرصاً على توفير المساندة والدعم اللازمين لإنجاز العمل ولضمان تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن الممارسات القيادية التي تمارسها مديرات المدارس بممارسات تتعلق بالإدارة وعملية التحفيز، كأن لها أثراً إيجابياً على المعلمات وعلى العملية التعليمية داخل المدرسة، وأن إسهام مديرات المدارس في التحكيم في سلوك المعلمات من خلال الإدارة بالتحفيز ساعد على تحريك السلوك وتعزيز وتوجيه وتعديل سلوك المعلمات بما فيه المصلحة الكلية للمدرسة، إضافة إلى حرص مديرات المدارس على تجسيد هذا البعد لما له من صفات محببة للمعلمات أثر من غيره من الأبعاد، كما أن هذا البعد يستخدم الرقابة على المرؤوسين بنسبة قليلة، مما يخفف من حالات التوتر التي قد تنشأ بين المعلمات أنفسهن من جهة، وبينهن وبين مديرات المدارس من جهة أخرى. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المصري (2019) ودراسة (Kalkan et al., 2020).

يبين الجدول (6) أن المستوى العام لفقرات بُعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء كان متوسطاً وتراوحت ما بين (3.12 - 3.64)، حيث حصلت الفقرة "تعبر مديرة المدرسة عن ثقتها بالمعلمات في تحقيق أهداف خطة المدرسة" على أعلاها، والفقرة "تحدد مديرة المدرسة مسؤولاً لتحقيق الأهداف بشكل محدد" على أدناها، عدا الفقرتين "تقدم مديرة المدرسة الدعم اللازم للمعلمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية، تقوم مديرة المدرسة بتصحيح الأخطاء عند حدوثها دون تأجيل" فقد حصلتا على درجتين مرتفعتين بلغتا (3.89، 3.77) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.42)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن درجة تطبيق القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن لبعد الإدارة الإيجابية بالاستثناء من وجهة نظر المعلمات جاءت ضمن المستوى المتوسط. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس يتحملن المسؤولية المباشرة أمام الجهات الرقابية في مديرية التربية، وظهور أي خطأ أو إخفاق في عملهن يعوق تحقيق الأهداف يُعدّ تقصيراً في عملهن الإداري، بالإضافة إلى كثرة الواجبات التي تكلف بها المديرات، وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقهن، كما أنّ القادة التبادليين أي مديرات المدارس لا يتدخلن في عمل المعلمات ما دمن يمارسن عملهن وفق معايير الأداء المحددة، وبما أنّ هذا البعد يعتمد على الرقابة الفعالة، فهذا يؤدي إلى تجنب التصادم مع آراء المديرات والمعلمات، ويخفف منه إلى أقل قدر ممكن، حيث يقوم مبدأ

عدا الفقرتين "تغيب مديرة المدرسة عند الحاجة إليها، تتأخر مديرة المدرسة في إجابتها عن الأسئلة والأمر الملح"، فقد حصلنا على درجتين مرتفعتين بلغتا (3.78، 3.71) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.50)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن درجة تطبيق القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن لبعدها الإدارة السلبية بالاستثناء من وجهة نظر المعلمات جاءت ضمن المستوى المتوسط. وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن هذا البعد يعطي قيمة للمبادرات، والقائد في هذا البعد يترك الأمور تتفاقم قبل أن يحاول التدخل، مما قد يؤدي إلى بروز بعض الصراعات أو التعارض في الرأي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الروسان (2017) حيث توصلت لدرجة متوسطة من الإدارة السلبية بالاستثناء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن "الإدارة السلبية بالاستثناء"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
تغيب مديرة المدرسة عند الحاجة إليها.	3.78	1.105	75.6	مرتفعة
تتأخر مديرة المدرسة في إجابتها عن الأسئلة والأمر الملح.	3.71	1.031	74.2	مرتفعة
تسمح مديرة المدرسة للمعلمات بأداء مهامهن دون تدخل إلا إذا كان أداءهن ضعيفاً.	3.62	1.079	72.4	متوسطة
تركز مديرة المدرسة اهتمامها على وضع خطط وأهداف بشكل واقعي ومدروس.	3.60	1.060	72.1	متوسطة
تؤمن مديرة المدرسة بعدم اتخاذ أي إجراء طالما تسير أمور المدرسة جيداً.	3.59	1.190	71.9	متوسطة
تنتظر مديرة المدرسة المشكلة حتى تتطور ثم تقوم باتخاذ الإجراء اللازم.	3.44	1.149	68.8	متوسطة
تترك مديرة المدرسة المعلمات ليقررن بإنجاز مهامهن دون تدخل منها إلا إذا كانت بعيدة عن تحقيق الأهداف.	3.36	1.161	67.3	متوسطة
تتدخل مديرة المدرسة في المشكلات عندما تصبح معيقة للعمل.	3.34	1.066	66.8	متوسطة
تركز مديرة المدرسة اهتمامها على التعامل مع الشكاوى والأخطاء لمعالجتها.	3.34	1.122	66.8	متوسطة
تتجنب مديرة المدرسة بالتدخل بأي أمر مهم وليس خطيراً.	3.19	1.135	63.9	متوسطة
المؤشر الكلي	3.50		70.0	متوسطة

الرقابة الفعالة على تحديد السلطات والمسؤوليات أكثر من الأساليب الأخرى التي قد يكون له أثر سلبي على العلاقة بين المعلمات والإدارة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الروسان (2017) حيث توصلت لدرجة متوسطة من الإدارة الإيجابية بالاستثناء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تعبر عن "الإدارة الإيجابية بالاستثناء"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
تقدم مديرة المدرسة الدعم اللازم للمعلمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية.	3.89	1.163	77.8	مرتفعة
تقوم مديرة المدرسة بتصحيح الأخطاء عند حدوثها دون تأجيل.	3.77	1.093	75.5	مرتفعة
تعبر مديرة المدرسة عن ثقتها بالمعلمات في تحقيق أهداف خطة المدرسة.	3.64	1.113	72.8	متوسطة
تتابع مديرة المدرسة جميع الأخطاء التي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة.	3.44	1.369	68.8	متوسطة
تزود مديرة المدرسة المعلمات بالتغذية الراجعة عن أدائهن.	3.40	933.	67.9	متوسطة
تقضي وقتاً كافياً في إرشاد وتدريب المعلمات.	3.30	1.484	66.1	متوسطة
تعيد النظر في جوانب العمل المهمة للتأكد بأنها تتناسب وتحقيق الأهداف.	3.28	1.355	65.6	متوسطة
تخصص مديرة المدرسة جزءاً من وقتها لتوجيه المعلمات نحو تحقيق الأهداف.	3.18	1.538	63.7	متوسطة
تحدد مديرة المدرسة مهام وواجبات المعلمات بما يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.	3.15	1.170	63.1	متوسطة
تحدد مديرة المدرسة مسؤولاً لتحقيق الأهداف بشكل محدد.	3.12	0.885	62.4	متوسطة
المؤشر الكلي	3.42		68.4	متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن المستوى العام لفقرات بُعد الإدارة السلبية بالاستثناء كان متوسطاً وتراوح ما بين (3.19 - 3.62)، حيث حصلت الفقرة "تسمح مديرة المدرسة للمعلمات بأداء مهامهن دون تدخل إلا إذا كان أداءهن ضعيفاً" على أعلاها، والفقرة "تتجنب مديرة المدرسة بالتدخل بأي أمر مهم وليس خطيراً" على أدناها،

من خلال قيم F الظاهرة في الجدول (8) نلاحظ أنها لم تكن دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ جميع المعلمات، وبالرغم من اختلاف تخصصاتهن ومؤهلاتهن يخضعن لبرامج تنمية مهنية بشكل مستمر تناسب احتياجاتهن المهنية سواء على مستوى المدرسة أو المديرية أو الوزارة، ويوجه عملهن مجموعة من لوائح وتشريعات وقوانين وزارية، واتفقت هذه النتيجة مع ودراسة (Kalkan et al., 2020)، ومع دراسة يوسف وآخرين (2017)، ومع دراسة الشلبي (2020).

(ب) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (ب)، تم استخدام اختبار (Two Way MANOVA)، كما يبين الجدول (8)

من خلال قيم F الظاهرة في الجدول (8) نلاحظ أنها لم تكن دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لجميع أبعاد الدراسة مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ جميع المعلمات وبالرغم من اختلاف سنوات الخبرة لديهن، يعملن ضمن مناخ ومنطقة جغرافية واحدة، وثقافتهن التنظيمية للمدرسة متشابهة في أغلب الجوانب، حيث يقمن بنفس الأدوار والواجبات الوظيفية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kalkan et al., 2020)، ومع دراسة الشلبي (2020)، واختلفت مع دراسة يوسف وآخرين (2017).

التوصيات

1. بناء خطط استراتيجية وقابلة للتطبيق لتسهيل توظيف القيادة التبادلية في جميع المدارس الأردنية.
2. تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري المدارس من قبل وزارة التربية بصورة مستمرة، وتفويض الصلاحيات اللازمة لتطبيق القيادة التبادلية.
3. ضرورة التشجيع المستمر في العمل ضمن الفريق، وخلق روح التعاون والمشاركة، وتقديم المصلحة العامة على

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق أبعاد القيادة التبادلية لدى مديرات المدارس الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمات تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والخبرة؟

(أ) تبعاً لمتغير المؤهل العملي

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخدام اختبار (Two Way MANOVA)، كما يبين الجدول (8).

الجدول (8) اختبار تحليل التباين المتعدد

مصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	المكافأة المشروطة	0.015	2	0.008	0.096	0.909
	الإدارة الإيجابية بالاستثناء	10.999	2	5.500	1.693	0.060
	الإدارة السلبية بالاستثناء	13.372	2	6.686	2.319	0.056
	القيادة التبادلية	5.287	2	2.644	1.647	0.071
سنوات الخبرة	المكافأة المشروطة	0.252	2	0.126	1.572	0.055
	الإدارة الإيجابية بالاستثناء	6.177	2	3.088	1.443	0.071
	الإدارة السلبية بالاستثناء	4.847	2	2.423	1.828	0.059
	القيادة التبادلية	2.656	2	1.328	0.850	0.071
الخطأ الكلي	المكافأة المشروطة	29.455	367	0.080		
	الإدارة الإيجابية بالاستثناء	208.237	367	0.567		
	الإدارة السلبية بالاستثناء	184.226	367	0.502		
	القيادة التبادلية	83.297	367	0.227		
التباين الكلي	المكافأة المشروطة	6314.280	372			
	الإدارة الإيجابية بالاستثناء	4576.270	372			
	الإدارة السلبية بالاستثناء	4747.760	372			
	القيادة التبادلية	5116.430	372			

الشلي، خالد بن علي. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين. *رابطة التربويين العرب*، (128)، 131 - 154.

العايدي، عز الدين و بحر، يوسف. (2015). أثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية : دراسة تطبيقية على جمعيات تاهيل المعاقين في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة].

الفريحات، هناء محمود. (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة أسيوط*، 19(3)، 493 - 516.

المصري، مروان. (2019). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 16(1)، 65 - 82.

المهيدي، سامية. (2016). واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (70)، 369 - 396.

حموش، أسماء. (2017). الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالاحترق النفسي لديهم. *دراسات، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر*، (58): 69 - 83.

ماجد، زيد و بدر اوي، عبدالرضا. (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 9(34)، 50 - 102.

مرسي، مرفت. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل "دراسة ميدانية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)، 165 - 198.

هديب، آلاء عزت. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان [رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية].

وهاب، زينب. (2016). تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 49، 415 - 440.

المصلحة الشخصية، ومواجهة جميع التحديات.

المقترحات

1. تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على المهارات الحديثة للإدارة المدرسية وفي جميع مجالاتها.
2. اهتمام وزارة التربية والتعليم بضرورة تضمين القيادة التبادلية ضمن واجبات مدير المدرسة الوظيفية.

إعلان عدم تضارب المصالح

تعلم وتتعهد الباحثة هناء نواف سليم العواد أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وأن هذا البحث لم يسبق نشره بأي طريقة كانت سواء مكتوبة، مقروءة، منشورة، مرئية أو مسموعة.

إعلان الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي

المراجع العربية

- الرفاعي، زهراء والشريفي، عباس. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط].
- الروسان، عصمت محمد. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 6(12)، 166 - 181.
- السعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بمستوى الأداء التنظيمي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 5(3)، 249 - 262.
- السفياني، هلال محمد. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، I(8)، 107-130.
- السليمان، محمد عبد الله. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 20(158)، 183 - 228.

English references:

- Dorathy, C & Ukaigwep, C (2019). Principals' Leadership Styles and Administrative Effectiveness in Public Senior Secondary Schools in Rivers State. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 3(10), 2454-6186.
- Kalkan, Ü., Aksal, F., Gazi, Z., Atasoy, R. & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *SAGE Open*, 10(1), 1-15.
- Riaz, A. & Haider, M. (2010). Role transformational and transactional leadership in job satisfaction and career satisfaction. *Peer-reviewed and Open Access Journal*, 1(1), 29-38.
- Sergiovanni, T. (1990). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results. *Educational Leadership*, 47(8), 23-27.
- Sheshi, A. & Kërçini, D. (2017). The role of transactional, transformational and participative leadership in performance of SME's in Albania. *Albanian Journal of Agricultural Sciences*, Special edition, 285-292.
- Travis, E. & media, D. (2014). A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style, March13.

يوسف، أعادير والحلو، غسان وعطير، ربيع. (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز. [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية].

سيرة ذاتية مختصرة للباحثة

هناء نواف سليم العواد

مديرة مدرسة ميمونة الأساسية للبنات في مديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة / وزارة التربية والتعليم. حاصلة على دبلوم ادارة مدرسية.

