

القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم
Transactional leadership among middle school principals from the
perspective of their teachers

Vian Hussein Abbas Hussein

Asst. Prof. Dr. Ahmed Aziz

Fendi

Assistant Professor

University of Mosul/ College
of Education for Human

Science

فيان حسين عباس حسين

أ.م.د. أحمد عزيز فندي

أستاذ مساعد

جامعة الموصل/ كلية التربية للعلوم

الإنسانية

Vian.23ehp52@student.uomosul.edu.iq

تاريخ القبول

٢٠٢٤/٠٣/١١

تاريخ الاستلام

٢٠٢٤/٠٢/٢١

الكلمات المفتاحية: القيادة ، التبادلية ، مديرو المدارس ، المتوسطة، مدرسيهم

Keywords: transactional- leadership – middle- school-the
average – teachers

الملخص

هدف البحث التعرف على القيادة التبادلية وعلاقتها بالتدوير الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع البحث من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في مدينة الموصل للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤) إذ بلغ عدد المدرسين في المدارس المتوسطة لمدينة الموصل بجانبها الأيمن والأيسر (٢٦٣٠) مُدرسا ومدرسة، تكونت عينة البحث من (٣٥٠) مُدرس ومُدرسة في المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، ولغرض تحقيق أهداف البحث تطلب ذلك بناء مقياس القيادة التبادلية، وبعد التحقق من صدق وثبات أدوات البحث أصبحت الأدوات بصيغتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة بالنسبة لمقياس القيادة التبادلية، وتم تطبيق أدوات البحث على عينة البحث الأساسية للمدة من (٢٠٢٣/١٢/٢١) ولغاية (٢٠٢٣/١٢/٢٨)، وبعد جمع البيانات وتحليلها احصائياً بالاستعانة ببرنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استعمال الإختبار التائي لعينة واحدة، والإختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ.

Abstract

With this, the research aims to identify transactional leadership and its relationship to job rotation among middle school principals from the point of view of their teachers. The researcher adopted the descriptive analytical method, and the research community consisted of male and female middle school teachers in the city of Mosul for the academic year (2023 (2024). The number of teachers in the middle schools of the city of Mosul, both its right and left sides, reached (2630) male and female teachers. The research sample consisted of (350) male and female teachers. In middle schools in the city of Mosul, in order to achieve the research objectives, this required constructing a scale of transactional leadership, and building a scale of job rotation, and after verifying the validity and reliability of the research tools, the tools became in their final form consisting of (30) items for the scale of transactional leadership, development scale, the research tools were applied to the basic research sample for the period from (12/21/2023) until (12/28/2023), after collecting the data and analyzing it statistically using the Statistical Portfolio for the Social Sciences (SPSS) program through the use of the second test. For one sample, the t-test for two independent samples, the Pearson correlation coefficient, and the Cronbach's alpha.

أولاً - مشكلة البحث:

يختلف المديرون ويتباينون فيما بينهم من تقديم الدعم لمدرسيهم، إذ تتوافر القيادة التبادلية عند بعضهم بشكل كبير، في حين تتضاءل إلى المستوى المتوسط عند الآخرين، وتكون بشكل قليل أو معدوم عند الباقي، من ثم تؤثر إيجاباً أو سلباً على تدوير المدرسين مع مدرستهم. (القرعان، ٢٠١٤: ٣)

يتحيز بعض المديرين لمجموعة من المدرسين دون آخرين، وكذلك يعانون من ضعف في الدور القيادي التبادلي في عملية القيادة المدرسية من خلال عدم اتباع النمط، وعدم تقديم كتب الشكر للمتميزين منهم مما ينعكس على أداء المدرسين في المدرسة. (أبو سنية، ٢٠٢٠: ٦)

يتبع العديد من مديري المدارس النمط التقليدي في القيادة الذي يركز على استخدام المركزية في اتخاذ القرار وعدم استخدام الأنماط الحديثة في القيادة، التي تساعد في تعزيز المدرسين وتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم، إذ أثبتت الأنماط الحديثة فاعليتها في العملية التعليمية. (شاماسة، ٢٠٢٢: ٣)

حيث يضجر ويتذمر بعض المدرسين من انماط الادارة لدى مديري مدارسهم ، ووجود شكاوى متكررة من تباين الانماط الادارية لمديري المدارس المتوسطة ومن ثم استمرار ممارسة بعضهم لأنماط ادارية تقليدية تؤثر بشكل سلبي على فاعلية العملية التربوية برمتها على اشكال التدوير الوظيفي للمدرسين.(السعود، ٢٠٠٩: ٥) يجب ان يهتم القائد التبادلي بالرقابة على سلوك المدرسين والتخلص من المشكلات من خلال استخدام الاجراءات الصحيحة ومساعدة المدرسة على تحقيق اهدافها من خلال ربط التدوير الوظيفي بالمكافأة والدعم المعنوي ، وتبنى القيادة التبادلية على توزيع القوة والتأثير داخل المؤسسة. (مرسي ، ٢٠١٤: ٣)

لاحظت الباحثة قلة وجود معلومات واضحة عدم توافر المعرفة الكافية لدى المدرسين وحتى مديري المدارس عن القيادة التبادلية والمعايير التي يتم من خلالها من جهة أخرى، فقد رأَت الباحثة أن هناك ضرورة للقيام بدراسة للتعرف على واقع القيادة التبادلية في المدارس المتوسطة .

وبعد قيام الباحثة بالجولات الميدانية على المدارس المتوسطة وإجراء مقابلات مع المديرين والمدرسين توصلت إلى مشكلات تعاني منها المدارس فيما يخص القيادة التبادلية ، وهي ضعف الاتصال ما بين المدير والمدرسين، واعتقاد بعض المديرين بأن استخدام التدوير الوظيفي في القيادة لا يؤثر إيجاباً على سلوك المدرس، واعتقاد بعض المديرين بأن التدوير الوظيفي غير مطلوب منهم في العملية التربوية ولا يتم محاسبتهم عليها من الوزارة.

ثانياً - أهمية البحث:

القيادة بالغة الأهمية هي ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة، وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم ، وهي تمثل توجيهاً للآخرين إلى التصرف أو الدخول في اتجاه تعاوني فيما بينهم، وإحداث تغييرات إيجابية للمؤسسة. (الدعيلج، ٢٠٠٩: ٧٧)

إذ تعد القيادة حلقة وصل بين المدرسين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وتساعد القيادة في تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان، كما تمكن من السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة . (المسادة، ٢٠٠٥: ١٠٧)

تلعب القيادة التربوية دوراً حيوياً وفعالاً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ولذا أصبحت ضرورية لنجاح المؤسسات ايا كان نوعها فبدون القيادة الواعية يصعب تحقيق

الأهداف. فالقيادة هي التي تحدث التوازن بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية لمجموع الموظفين وتقوم بتنسيق الجهود المختلفة بين إدارات المؤسسة وأقسامها. كما أن القيادة تلعب دورا مهما وكبيراً في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة التي تحقق عن طريق منح القائد لمؤوسيه الثقة الكافية بحيث يحق لهم التحدث بحرية والاستمتاع إلى أفكارهم وتقييمها بالشكل المناسب دون تهديدهم أو تخويفهم كما تبرز أهمية دور القيادة من خلال قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها وذلك انطلاقاً من مفهوم جوهره أن القائد في علاقته مع مؤوسيه أو إتباعه يجب أن يحملهم على العمل كفريق متعاون. (زين العابدين، ٢٠٠٦:٢٠٠٠)

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية القيادة التبادلية في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص فالقائد التبادلي على سبيل المثال يهيئ بيئة إنسانياً في العمل حيث يتيح الفرص للمؤوسين للاسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وإذ يساعد القائد على فهم المدرسين معه وحسن قيادتهم فالقيادة الرشيدة تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعة وتكون مكانة القيادة مهمة في دورها الأساسي في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها ولأنها المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي مؤسسة إدارية. (الكاتب، ٢٠٢٣:٢٠٢٠:١٧)

ويمكن القول أن القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة التي تعمل على تعزيز الثقة بين المدير والمدرسين لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع المدرسين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج. إن المدير التبادلي يتفاوض مع المدرسين لمبادلة جهودهم وإنجازهم بالحوافز والمكافآت في ضوء ما يحققونه من إنجازات، وهذا يلعب دوراً أساسياً في رفع إنجاز المدرسين في المدرسة التي يعمل فيها المدير كقائد تربوي ناجح، وهو ما يعود بالنفع على المدرسين ككل، وعلى المدرسة والطلبة وأولياء أمورهم مما يزيد قدرة المدرسين على العطاء والإنجاز، وهذا يحقق الفائدة التربوية المرغوبة للمدرسة والطلبة على حد سواء. (يوسف، ٢٠١٧:٦)

ويعد وجود القيادة التبادلية الناجحة من أهم مرتكزات المؤسسات الناجحة، ولذلك تسعى الأنظمة المتطورة إلى إيجاد قادة متميزين قادرين على النهوض بالمؤسسات وتطويرها وتنميتها، وتحمل أعبائها وحل مشكلاتها، والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية التي تؤثر في توجيهات الأفراد وسلوكياتهم داخل المؤسسة. (أبو الكشك، ٢٠٠٦:١)

أذ تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطة توضح فيها المطلوب من المدرسين، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم

والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساسها هو التدعيم الشرطي، أي قبول المدرسين وعود المدير بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، إذ يتم التركيز على الاهتمام بالنتائج ومراعاة حاجات ورغبات المدرسين. (جبريل، ٢٠٢٠: ٤)

فالقائد التبادلي يتميز بمقدرته على تحديد الاهداف المنشودة لفريق العمل وتصميم هيكل العمل وإجراءاته وتكليف المدرسين بالمهام والتعاون مع المدرسين في مبادلة جهودهم ز والمكافآت وتجنب العقاب ويكافئ المدرس على اداء لتحقيق اهداف المؤسسة ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم. (قنديل، ٢٠١٠: ٣)

ثالثاً - أهداف البحث:

للتحقق من اهدف البحث الحالي تم صياغة التساؤلات الآتية

- ١- ما مستوى القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم بشكل عام؟
- ٢- هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم تبعاً لمتغير الخدمة (٥ سنوات فأقل، أكثر من ٥ سنوات)؟

رابعاً - حدود البحث:

- ١- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة في مدينة الموصل.
- ٢- الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس المتوسطة.
- ٣- الحدود الزمانية: السنة الدراسية (٢٠٢٣/٢٠٢٤).
- ٤- الحدود الموضوعية: القيادة التبادلية.

خامساً - تحديد المصطلحات :

- القيادة التبادلية اصطلاحاً:

عرفها كل من:

- ١- حريم (٢٠٠٦) بأنها:

"توجه الافراد وتحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة المكتوبة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد والتركز على سمات القائد والاتباع والعوامل الموقفية باستخدام أسلوب المكافأة المشروطة". (حريم، ٢٠٠٦: ٢٣١)

- ٢- مرعي (٢٠٠٨) بأنها:

"هي نمط قيادي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل". (مرعي، ٢٠٠٨: ٧)

وتعرف الباحثة القيادة التبادلية نظريا بأنها:

هي العلاقة التي تربط المدرسين بعضهم ببعض وكذلك العلاقة بين المدير والمدرسين لتحقيق مصالحهم المتعلقة بالمؤسسة وهي عملية تداول بين المدير والمدرسين من جهة وبين المدرسين انفسهم من جهة اخرى لتحقيق الاهداف المرجوة.

وتعرف الباحثة القيادة التبادلية اجرائيا بأنها:

القيادة التي لا تقبل ثبات الوضع الراهن التي يعمل من خلالها مدير المدرسة على دفع وتحفيز ومشاركة المدرسين على اعادة النهوض بالمدرسة من جديد، يقاس من خلال استجابات افراد العينة على الاداة المعد لهذا الغرض.

اطار نظري ودراسات سابقة:

اولا- الاطار النظري:

خصائص القيادة التبادلية : هناك عدة خصائص تتميز بها القيادة التبادلية عن غيرها

منها ما يلي:-

١. تقوم على اساس عملية التبادل بين المدير و المدرسين.
٢. التبادل على اساس توضيح المطلوب من المدرسين والتعاطف معهم.
٣. القائد التبادلي يدعم المدرسين.
٤. يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
٥. يتصف المدير التبادلي بالديمقراطية. (العجمي، ٢٠١٠: ١٦١)

التحديات التي تواجه القيادة التبادلية في المؤسسات التربوية :

في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التبادلية العديد من التحديات التي اوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة، ومن هذه التحديات.(عبد الرحيم، ٢٠١٨: ٤٦)

١. **العولمة:** يركز مفهوم العولمة على التقدم الهائل في التكنولوجيا والمعلوماتية

بالإضافة إلى الروابط المتزايدة على كافة الأصعدة التربوية ، فهي تسعى لتوحيد العالم من الناحية الفكرية والعقائدية، وشملت جميع نواحي الحياة سواء السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم وهدفها تحويل العالم إلى قرية كونية صغيرة تشترك في نفس السلوكيات والعادات والتقاليد. (سميرة وسعيدة، ٢٠١٨ : ١١)

٢. **المنافسة :** تظهر القدرة التنافسية في المؤسسات التربوية لتتمكن من التمييز بينهم

في مجال واحد أو أكثر مثل البرامج التدريسية، أو مؤهلات المدرسين ، أو التجهيزات الدراسية والبحثية، فالمؤسسة التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية تكون قادرة على

- استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة في استغلال جميع الموارد البشرية والمعلوماتية والطبيعية... الخ. (جابر وخيرت، ٢٠١٧: ٤٢)
٣. **الجودة الشاملة** : تعد الجودة الشاملة نوعاً من الثقافة الجديدة في التعامل مع المؤسسات التربوية لتحقيق التميز في الأداء، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التربوية، لتقويم النشاطات التربوية كافة ومراجعتها لإحداث التنمية المستمرة للتعليم. (البوهي وآخرون، ٢٠١٨: ٦٦)
٤. **التحديات التكنولوجية** : مع التطور العلمي والتكنولوجي الذي طرأ على جميع نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فرضت على المؤسسات التربوية الأخذ بوسائل التعليم الحديثة لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات، وقد أضاف التطور التكنولوجي الكثير من الوسائل المستحدثة التي يمكن الاستفادة منها في تهيئة مجالات الخبرة للدارسين حتى يتم أعداد الفرد بدرجة عالية من الكفاءة تؤهله لمواجهة تحديات العصر الراهن. (التودري، ٢٠٢٠: ١٢)
٥. **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد** : تصبح الحاجة شديدة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، وبعد ذلك من التحديات العالمية التي تواجه القيادات التبادلية، هنا يجب البحث عن الحلول المناسبة للمشكلات ومحاولة تطبيقها، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.
٦. **اتخاذ القرار في عالم متغير** : الشيء الثابت أن المحيط يتسم بالتغير وعدم الثبات والاستقرار، وبالتالي اتخاذ القرار فيه يعد تحدياً، ويقف ذلك على مدى قدرة القادة في العمل على ضوء رؤية مستقبلية واضحة واستراتيجية ملائمة، والتحدي لا يقف فقط على اتخاذ القرار وإنما على توافق القرار أيضاً مع توجهات القيادات والخطة و الاستراتيجية التي وضعوها للمؤسسة. (شهرة، ٢٠١٩: ٢٤)

النظريات التي تفسر القيادة التبادلية :

أولاً- النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة. وهذا لن يتم بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها الخصائص القيادية الإدارية ووفقاً لهذه النظرية تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة. (المكاوي، ٢٠١٣: ٢١)

وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وهي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل بين هذه المواقف ومواقف أخرى، وتوجيه الجهود لحل مشكلات تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.

ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو الأوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها. (حلاق، ٢٠٢٠: ٤١)

ثانياً- النظرية الثنائية:

تعد النظرية الثنائية في القيادة تطويراً للنظرية التبادلية التي تنظر إلى المدرسين من خلال علاقاتهم مع المدير كجماعة واحدة، أما نظرية القيادة الثنائية فتركز على العلاقة بين المدير وكل مدرس لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي ، وتعود إلى جورج قرين George GREEN الذي يرى أن المدير لا يتعامل مع المدرسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميزة للتعامل مع كل مدرس على حدة، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين المدير وكل مدرس، إلا أن (قرين) يجمل هذه العلاقات في نوعين فقط هما.

١- العلاقات المتبادلة داخل الجماعة:

هناك بعض المدرسين تتميز العلاقة بينهم وبين المدير بالثقة والاحترام المتبادلين والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المؤسسة، مما يجعلهم داخل جماعة القائد.

٢- العلاقات المتبادلة خارج الجماعة:

هناك بعض المدرسين تشل العلاقة بينهم وبين المدير في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبينهم والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة وإشراف، لذلك نقول أنهم يقعون خارج جماعة المدير، حيث أن العلاقة بين المدير

وهؤلاء مبنية على الحق في إصدار الأوامر من قبل القائد ووجوب الطاعة منهم لسلطته، مما يؤدي إلى غياب التلاحم والتأثير بالإقناع الذي تتطلبه القيادة.

إن نجاح القائد في قيادته يتحدد بقدرته على تعظيم العلاقات المتبادلة داخل الجماعة وحجمها وتدنية العلاقات المتبادلة خارج الجماعة وكذلك حجمها. (محمود، ٢٠١٩: ٧٠)

ثانياً- الدراسات السابقة:

١- دراسة الرفاعي (٢٠١٣)

أجريت هذه الدراسة في الأردن ، جامعة الشرق الاوسط ،هدفت الى التعرف على علاقة نمط القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، لغرض تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة تكونت من (١٢) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد هي (المكافأة المشروطة ، الادارة بالاستثناء الايجابية ، الادارة بالاستثناء السلبية) اعتمدت الباحثة لإجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الابحاث ، استعانت الباحثة بالوسائل الاحصائية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،معامل ارتباط بيرسون ، معادلة الفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

- ان مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التبادلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية لكل منهما. (الرفاعي، ٢٠١٣)

٢- دراسة يوسف (٢٠١٧)

أجريت هذه الدراسة في نابلس، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ،هدفت الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين ، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٧١) معلما ، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ، لغرض تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (٣٥) فقرة ،استعانت الباحثة بالوسائل الاحصائية ،النسب المئوية ،المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، معامل ارتباط بيرسون ، معادلة الفا كرونباخ ، اختبار (t) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات اجابات العينة. وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وهي كانت مرتفعة ايضا .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي (
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. (يوسف ، 2017)

الإفادة من الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة والخروج بمؤشرات ودلالات لا بد من بيان الافادة منها في البحث الحالي في النواحي الآتية:

- الافادة في صياغة أهداف البحث.
- تحديد المجالات وصياغة فقرات المقاييس الثلاثة.
- الاطلاع على الوسائل الاحصائية المعتمدة في الدراسات والافادة منها.
- تكوين تصور عن الخلفية النظرية.
- الافادة في تفسير نتائج البحث الحالي من خلال مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع النتائج التي سيتم التوصل إليها.
- الافادة من المصادر العلمية في تلك الدراسات.

منهجية البحث وإجراءاته:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة ، ويعد هذا المنهج أسلوبا علميا يعتمد على دراسة الواقع كما هو ويصفه وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو كمياً بغية توضيحه وبناء استنتاجات وتعميمات تساهم في فهمه، وفيما يأتي تفصيل للإجراءات التي قامت بها الباحثة:

أولاً- مجتمع البحث : Research Population:

يقصد به الأفراد أو الأشياء أو العناصر المشتركة جميعا في خصائص واحدة يمكن ملاحظتها. (سليمان، ٢٠٠٩: ٣٤)

يتألف مجتمع البحث الحالي من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤، وقد حصلت الباحثة على الإحصائيات المطلوبة من قسم التخطيط/شعبة الاحصاء في مديرية تربية نينوى بموجب كتاب تسهيل المهمة الملحق (٢)، إذ بلغ عددهم (٢٦٣٠) تدريسيًا من (١٤٠) مدرسة من كلا جانبي المدينة.

ثانياً : عينة البحث Research Sample:

تعرف بأنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم الحصول عليه - عشوائياً أو قصداً لدراسة خصائص المجتمع والاستدلال على معالمه (مشعل، ٢٠١٨: ٤٨٧) تكونت عينة البحث من (٣٥٠) من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، ويشكلون نسبة (١٣٪) من المجتمع الأصلي.

وقد أشار أيضاً (المحمود، ٢٠١٩) في البحوث الوصفية أن حجم العينة = ٢٠ % من أفراد المجتمع مناسب اذا كان المجتمع صغيراً نسبياً (بضع مئات) وأن حجم العينة = ١٠ % مناسب لمجتمع كبير (بضعة آلاف) بينما حجم العينة = ٥ % مناسب لمجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف)، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة إذ يخضع جميع افراد المجتمع لفرص متساوية في عملية الاختيار، وتعد هذه الطريقة من أسهل الطرق تطبيقاً. (المحمود، ٢٠١٩: ١٦٥ - ١٦٩)

ثالثاً : أداة البحث

تعدّ عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يبدق في اختيار أدوات بحثه، إذ إن لكل بحث أدواته الخاصة به، وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة البحث وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها الباحث لتقيد هذا البحث، وذلك يتمكن من إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه، ومن الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة نجد الملاحظة والاستبيان والمقابلة والاختبار. (الاخضر، ٢٠١٦: ٢٠٤)

بعد أن يقوم الباحث بوصف المجتمع واختيار العينة تأتي مرحلة اختيار أداة البحث وبنائها؛ لأن البحوث التربوية الميدانية تحتاج إلى أدوات يستخدمها الباحث لجمع المعلومات الخاصة بالبحث من أفراد عينة البحث، ومن المعروف أن هناك الكثير من الأدوات التي يمكن أن تستخدم لجمع البيانات عن أفراد العينة ومن بينها الاستبانة. (عطية، ٢٠٠٩: ١٠٧)

ولأجل تحقيق اهداف البحث قامت الباحثة بما يأتي:-

١. بناء مقياس القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم.
٢. بناء مقياس التدوير الوظيفي لدى المدرسين في المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم.

وفيما يأتي وصف للإجراءات التفصيلية التي قام الباحث بإتباعها لكلا مقياسي

البحث وكذلك لإجراءات التحقق من الصدق والثبات لكلا المقياسين.

أولاً : مقياس القيادة التبادلية :

بالنظر لعدم تمكن الباحثة من الحصول على أداة تكون ملائمة لقياس القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم-على حد علم الباحثة- تتناسب مع البيئة العراقية تطلب القيام ببناء مقياس القيادة التبادلية متبعا في ذلك الخطوات الآتية:-

أ- تحديد مجالات المقياس:

بعد اطلاع الباحثة على عدد غير قليل من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ودراسات سابقة اخرى تناولت موضوع القيادة التبادلية ، تم على وفق ذلك تحديد المجالات الآتية:

- **المكافأة المشروطة:** تعني أن المدير يقوم بتبادل المنفعة مع المدرسين بحيث يقوم بمكافأة ذوي اداء الجيد باستخدام التعزيز الموجب كترقية او منح امتيازات خاصة. اذ يحقق المدير من خلال هذه المكافآت التعزيز الايجابي للتفاعل أو التبادل مع المدرسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.(فريجات ،٢٠٢٠:١٩)
- **العقوبة المشروطة:** هي عقوبة يلحقها المدير بالمدرس في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة يتدخل في المشكلات الصعبة التي تواجه المدرسين في مهامهم. (العبويني،٢٠٢٢:١٤)
- **الإدارة بالاستثناء الايجابية:** في هذا البعد يقوم المدير بمراقبة أداء المدرسين ويحدد القواعد الأساسية للأداء لتجنب الأخطاء او انحراف عن المعايير المحددة للعمل. إذ يسعى المدير إلى اتخاذ الإجراءات لتعديل الانحرافات المعيارية ويراقب الأنشطة بدقة لتشخيص سلبياتها والعمل على معالجتها. (Bass، ١٩٩٤: ١٣٤)
- **الإدارة بالاستثناء السلبية:** في هذا البعد المدير لا يتدخل الا في حالة حدوث المشكلات، وتكون خطرة فيتخذ الإجراءات التصحيحية بعد وقوع الانحرافات ،اي إن المدير لا يتدخل الا اذا سارت الأمور بشكل خاطئ اما اذا كان المدرسين يسيرون على وفق المعايير المحددة، وتبقى القيادة هادئة. (Bass، ١٩٩٤: ١٣٤)

ب- مصادر بناء فقرات المقياس

١. دراسة استطلاعية

تم توجيه استبانة استطلاعية مفتوحة لعينة من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل في يوم الاحد الموافق (٤/١٠/٢٠٢٣) تكونت الاستبانة من سؤال محدد بالعبارة الآتية: (يرجى بيان آرائكم وملاحظاتكم حيال القيادة التبادلية وبحسب المجالات الآتية): وكانت المجالات على النحو الآتي (المكافاة المشروطة، العقوبة المشروطة، الادارة بالاستثناء الايجابية، الادارة بالاستثناء السلبية).

وُجِّه الاستبانة الاستطلاعية لعينة استطلاعية من مدرسي المدارس المتوسطة والبالغ عددهم (٥٠)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خارج عينة التطبيق النهائي وبعد جمع وتحليل الإجابات تم الحصول على عدد من الفقرات و تم انتقاء افضلها واقربها للموضوع وأضيفت اليها فقرات اخرى جمعت من بعض الادبيات التي تم الاطلاع عليها وبذلك اصبح الاستبيان بصيغته الاولى مكون من (٣٦) فقرة، موزعة على مجالات الاستبانة وكما يأتي:- (المكافاة المشروطة (٨) فقرات، العقوبة المشروطة (٨) فقرات، الادارة بالاستثناء الايجابية (١٢) فقرة، الادارة بالاستثناء السلبية (٨) فقرات).

١. الصدق الظاهري

يعد الصدق من السمات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر في أداة البحث، ويكون المقياس صادقاً إذا كان يقيس ما وضع لأجله، و أن أفضل وسيلة للتحقق من الصدق الظاهري هي أن يقدر عدد من الخبراء والمحكمين مدى تحقيق الفقرات للصفة أو الصفات المراد قياسها، ويدل الصدق الظاهري على المظهر العام للاختبار بوصفه وسيلة من وسائل القياس. (جاسم ويونس، ٢٠٢٠: ١٨٠)

إذ أعدت الباحثة مقياساً مؤلفاً من (٣٦) فقرة متبوعة بخمسة بدائل للإجابة وهي (دائماً، غالباً، احياناً، قليلاً، نادراً) وأعطيت الدرجات بالتوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وبغية التثبت من صدق المقياس ظاهرياً، عرّضت الباحثة فقرات المقياس بصورته الأولى وتم الأخذ بملاحظاتهم من خلال اعادة صياغة ودمج العديد من الفقرات واجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق وتحقيق التوازن بين مضامين المقياس وفقراته.

وبعد الأخذ بآراء المحكمين و بنسبة اتفاق (٨٠ %) فاكثر اصبح المقياس بشكله النهائي مكوناً من (٣٠) فقرة موزعة على المجالات التالية. (المكافاة المشروطة (٧) فقرات، العقوبة المشروطة (٨) فقرة، الادارة بالاستثناء الايجابية (٧) فقرات الادارة بالاستثناء السلبية (٨) فقرات).

٢. صدق البناء (Construct Validity)

يتمثل صدق البناء بقدرة المقياس على قياس السمة أو الخاصية التي صمم المقياس من أجل قياسها وهل تتوفر الدرجات التي يعطيها المقياس مع التوقعات الفرضية المعتمدة في بنائه (ميخائيل، ٢٠١٥: ٩٢).

تحديد عينة البناء

بموجب ذلك تم تطبيق مقياس القيادة التبادلية الذي قامت الباحثة ببنائه والمتكون من (٣٠) فقرة ، ولأجل الحصول على بيانات يمكن من خلالها العمل على تحليل الفقرات إحصائياً، طبقت الباحثة المقياس على عينة من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، فقد تم توزيع المقياس على عينة التحليل الإحصائي (عينة التمييز) والتي بلغت (٤٠٠) من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل وامتدت فترة التطبيق من تاريخ ٢٠٢٣/١١/٢١ إلى تاريخ ٢٠٢٣/١٢/٣.

معامل التمييز

إذ أظهرت النتائج الإحصائية الخاصة بالتمييز إن جميع فقرات المقياس مميزة ولم يتم حذف أي فقرة لتبقى على حالتها بعددها (٣٠) فقرة
للتحقق من صدق البناء قامت الباحثة بالأجراءات الآتية:

- القيام بتصحيح الاستمارات والتي يبلغ عددها (٤٠٠) استمارة.
- ترتيب الدرجات تنازلياً (الدرجة الكلية) لجميع افراد العينة ابتداءً من اعلى درجة وهي (١٥٠) وصولاً إلى اقل درجة والبالغة (٦٢) درجة.
- تحديد المجموعة العليا (٢٧٪) والتي كان عدد افرادها (١٠٨) وهم ممن حصلوا على أعلى الدرجات والمجموعة الدنيا (٢٧٪) والتي كان عدد افرادها (١٠٨) وهم ممن حصلوا على ادنى الدرجات؛ لان هذه النسبة توفر مجموعتين على افضل ما يمكن من حجم وتمييز. (الحسناوي، ٢٠١٩: ١٤٠)

تم بعد ذلك الاستعانة ببرنامح الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات بواسطة استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بوصفها وسيلة إحصائية، إذ تم اجراء اختبار دلالة للفروق بين متوسطات درجات المجموعة العليا ومتوسطات درجات المجموعة الدنيا، اظهرت النتائج ان القيم التائية المحسوبة تراوحت بين (٦.٩٦٨-١٥.٧٨٣) وعند مقارنة هذه القيم مع القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٧) بدرجة حرية (٢١٤) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) أظهرت النتائج ان جميع الفقرات مميزة ذلك أن قيمها التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية وبموجب ذلك اصبح عدد فقرات المقياس بشكله النهائي (٣٠) فقرة.

معامل الاتساق الداخلي

يستخدم صدق الاتساق الداخلي لاستبعاد الأسئلة غير الصالحة في المقياس، إذ يقصد به تحديد التجانس الداخلي للمقياس، بمعنى أن يهدف كل سؤال إلى قياس الوظيفة نفسها التي تقيسها الأسئلة الأخرى في الاختبار. (سيد، ٢٠٢٠: ٣٠٤)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس وارتباطها بالدرجة الكلية وكذلك مع المجال التابع لها، إذ تم تطبيق المقياس على عينة من خارج عينة البحث الرئيسية وتكونت من (٤٠٠) من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل، كما وتبين أن جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودرجة حرية (٣٩٨)

حساب معامل الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وبين درجات كل فقرة مع المجال التابع لها وقد اعتمدت الباحثة في حساب صدق الفقرة على معامل (ارتباط بيرسون) بين درجات كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، ودرجات كل فقرة مع المجال التابع لها، ثم اختبرت قيم معاملات الارتباط بالاختبار التائي للدلالة على معامل الارتباط، إذا تراوحت القيمة التائية المحسوبة بين (٧.٤٧٨-١٧.١٥٥) وهي أكثر من القيمة التائية الجدولية التي بلغت (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨). وحساب درجات كل فقرة مع المجال التابع لها ثم اختبرت قيم معاملات الارتباط بالاختبار التائي للدلالة على معامل الارتباط، إذا تراوحت القيمة التائية المحسوبة بين (١٠.٤٢١-٢٢٦٢١) أكثر من القيمة التائية الجدولية التي بلغت (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٩٨). مما يدل على ان قيم معاملات جميعها الارتباط تتصف باتساق داخلي مقبول.

د. الثبات

وقامت الباحثة بحساب الثبات بطريقتين هما:

١. طريقة الأختبار و إعادة الاختبار

سحبت الباحثة عينة الثبات من المجتمع الاصلي ومن خارج عينة التطبيق النهائي وعينة التمييز وكان عددهم (٥٠) من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل وتم التطبيق الأول يوم الاثنين الموافق ٢٠٢٣/١٢/٤ والتطبيق الثاني بعد مرور اسبوعين يوم الاربعاء الموافق ٢٠٢٣/١٢/٢٠ وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ثبات المقياس بين درجات التطبيق وكانت (٠.٨٥) وتعد هذه الدرجة جيدة ومؤشراً يمكّن الباحثة من الاعتماد على هذا المقياس.

٢. معامل ألفا كرونباخ

تستخدم هذه الطريقة في إيجاد معامل الثبات للاختبارات ذات الفقرات الموضوعية وغير الموضوعية؛ إذ تستخدم طريقة ألفا كرونباخ للثبات من أجل ترصين ثبات الاختبار، إذ تؤكد هذه الطريقة المستوى الإيجابي لتجانس الإجابات على عموم الفقرات؛ لأن هذه الطريقة تعتمد على حساب الارتباطات بين درجات الفقرات كون كل فقرة هي اختبار قائم بنفسه.

(الزهيري، ٢٠١٧: ٢٣٧)

بغية استخراج معامل الثبات بهذه الطريقة قامت الباحثة بتصحيح درجات الاختبار لعينة خاصة بالثبات قوامها (٥٠) هي نفسها عينة التطبيق الأول التي طبق عليهم الثبات يوم الاثنين الموافق ٢٠٢٣/١٢/٤ تم بعد ذلك استخراج معامل الثبات فبلغ (٠.٨٠)، وتستنتج الباحثة في ذلك أن الاداة تتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاداة على افراد عينة البحث الاساسية.

هـ. تصحيح المقياس

اعتمدت الباحثة في تصحيح المقياس على طريقة ليكرت ذات البدائل الخمسة التي تتراوح من الموافقة بشدة إلى عدم الموافقة، و تتدرج هذه الصيغة تحت صيغة الاختيار من خمسة بدائل، وتعد منهجاً لتصميم المقاييس وتصحيحها، وتروق هذه الصيغة لكثير من المبحوثين نظراً لمرونتها وتدرجها بدرجات صغيرة وليست حادة، وعلى هذا المدرج يبين المستجيبون درجة موافقتهم بعبارات ايجابية أو سلبية ويمتد المدرج عادة من الموافقة بشدة إلى الرفض بشدة التي تمتاز بدرجة عالية من الثبات يرجع ذلك إلى احتوائها على بدائل عدة تمكن المستجيب من التعبير عن آرائه بصورة واسعة مع كل فقرة من فقرات المقياس (عبد الخالق، ٢٠١٦: ٤٢٣).

وبهذا حددت خمسة بدائل للإجابة على فقرات مقياس القيادة التبادلية وهي (دائماً، غالباً، احياناً، قليلاً، نادراً) وبموجبها اعطيت الدرجات (٥،٤،٣،٢،١) على التوالي. وبذلك يكون مقياس القيادة التبادلية بصورته النهائية مكوناً من (٣٠) فقرة وتراوحت درجات المقياس بين (٣٠ - ١٥٠) وبمتوسط فرضي يساوي (٩٠).

رابعاً: الوسائل الإحصائية

الوسائل الاحصائية Statistical Means:

لأجل معالجة البيانات اعتمدت الباحثة على برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم التربوية والاجتماعية (SPSS) وتمت المعالجة باعتماد الوسائل الإحصائية الآتية:

١. الاختبار التائي لعينة واحدة: لحساب دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد العينة والمتوسط الافتراضي. (العمراني، ٢٠١٣: ١٧٠).

٢. الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: لإيجاد القوة التمييزية لفقرات المقاييس، وإيجاد الفروق في النتائج (الخفاجي والعتابي، ٢٠١٥: ١٤٧).
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب معامل الثبات، والإجابة عن أسئلة البحث. (فرج، ١٩٩٦: ٢٠٣)

٤. الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط: (علام، ٢٠١٠: ١٥٤).
٥. معامل الفا كرونباخ: لحساب معامل ثبات المقاييس. (النبهان، ٢٠١٣: ٣٠١).

عرض النتائج ومناقشتها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر

مدرسيهم بشكل عام؟

بعد أن قامت الباحثة بتطبيق مقياس البحث المستخدم لقياس القيادة التبادلية على عينة البحث من مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل والبالغ عددهم (٣٥٠) ولأجل تحديد مستوى القيادة التبادلية لدى أفراد عينة البحث تمت الاستعانة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أظهرت النتائج أن درجات أفراد العينة تراوحت بين (١٥٠-٥٣) درجة، وبمتوسط قدره (١٢٦.٥٧٧) درجة وبانحراف معياري يبلغ (١٨.٢٣٥) درجة.

وعند مقارنة المتوسط المحسوب للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة مع المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (٩٠) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (١٢٩.٨٥٧) هي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند درجة حرية (٣٤٩) ومستوى دلالة (٠.٠٥)، ويشير ذلك إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية ولصالح الوسط الحسابي لإجابات العينة، وهذا يعني أن مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل لديهم مستوى جيد من القيادة التبادلية والجدول (١) يبين ذلك.

الجدول (١)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة في مستوى القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم

الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة إحصائية	١.٩٦	١٢٩.٨٥٧	٩٠	١٨.٢٣٥	١٢٦.٥٧٧	٣٥٠	القيادة التبادلية

خلال ما تم عرضه نلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع دراسة دراسة (يوسف، ٢٠١٧) ودراسة (الرفاعي، ٢٠١٣) التي استعانة بها الباحثة في عرضها للدراسات السابقة في الفصل الثاني بوجود مستوى متوسط من القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم.

وتعزو الباحثة ارتفاع مستوى القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة، ان اهتمام مديري المدارس بتطبيق القيادة التبادلية يساهم في تحسين أداء المدرسين، أن جميع من يتم اختيارهم كمديري للمدارس المتوسطة كان في ضوء شروط ومواصفات محددة لتأدية مهام هذه الوظيفة، لذلك فأن مديري المدارس قد تم اختيارهم في ضوء تلك الشروط ، كذلك وضوح السياسة التربوية المتبعة من قبل وزارة التربية. كما أن طموح المدير ورغبته بأن يكون له دور فعال في المدرسة لتكون مخرجات مؤسسته أفضل وتميزه عن غيره من المدارس، وأن عمليات التدريب والمشاركة في ورشات العمل التي يتلقاها المديرين والتي تنظمها مديرية التربية لتزويد المديرين بالمهارات اللازمة لعمليات الإدارة إذ كان لها دور بارز لضمان نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

النتائج المتعلقة بالهدف الثاني :

هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين تبعاً لمتغير الخدمة (٥سنوات فأقل، أكثر من ٥سنوات) ؟

قامت الباحثة بحساب مستوى القيادة التبادلية حسب متغير مدة الخدمة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمدرسين ضمن فئة (٥) سنوات فأقل (١٢٨.٢٤٧) وبانحراف معياري قدره (١٧.٢١١) في حين بلغ المتوسط الحسابي للمدرسين ضمن فئة أكثر من (٥) سنوات (١٢٤.٦٨٧) وبانحراف معياري (١٩.٨٢٤)، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين أن القيمة التائية المحسوبة (١.٥٥) وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦)

عند درجة حرية (٣٤٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يشير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية يمكن أن يُعزى لمدة الخدمة لدى مدرسي المدارس المتوسطة في مدينة الموصل والجدول (١٥) يبين ذلك.

جدول (١٥)

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في القيادة التبادلية تبعا لمتغير مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل ، أكثر من ٥ سنوات)

مستوى الدلالة (٠.٠٥)	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	مدة الخدمة
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال إحصائيا	١.٩٦	١.٥٥	١٧.٢١١	١٢٨.٢٤٧	٢٥٣	٥ سنوات فأقل
			١٩.٨٢٤	١٢٤.٦٨٧	٩٧	أكثر من ٥ سنوات

انسجمت نتيجة البحث مع دراسة دراسة (يوسف ، ٢٠١٧) وترى الباحثة أن السبب في ظهور النتيجة بهذا الشكل يرجع الى ان غالبية المدرسين والمدرسات ومن كلا الفئتين لسنوات الخدمة لديهم تصور مشترك عن القيادة التبادلية وانطباعات متقاربة عن مديري مدارسهم فضلا عن ذلك أن أغلب المدرسين وبغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم يرون بأن المديرين يقومون بالقيادة التبادلية على الجميع من أول يوم في التعيين، بغض النظر عن مدة خدمتهم، وكذلك ان معظم المديرين يمارسون القيادة التبادلية في ادارة المدرسة.

أولاً- الاستنتاجات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها استنتجت الباحثة الآتي:

- ١- لدى مديري المدارس المتوسطة في مدينة الموصل مستوى مرتفع من القيادة التبادلية من وجهة نظر المدرسين.
- ٢- لم يؤثر متغير (الجنس) على مستوى القيادة التبادلية لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين.

ثانياً- التوصيات :

في ضوء ما توصلت اليه الباحثة من استنتاجات توصي بالآتي:

١. الاهتمام بعقد دورات ومؤتمرات تدريبية من قبل وزارة التربية لدى مديري المدارس المتوسطة.
٢. تعزيز الثقة بين المدرسين والمدراء من خلال عقد اجتماعات دورية تعمل على زيادة التفاعل بينهما وتشجيعهم على المحافظة على مستوى مرتفع من القيادة التبادلية .
٣. تشجيع مديري المدارس على ضرورة اشراك المدرسين في الانشطة المدرسية والفعاليات الانسانية والاجتماعية والادارية.

ثالثاً- المقترحات :

١. اجراء دراسة مماثلة عن القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم.
٢. اجراء دراسة مماثلة عن القيادة التبادلية لدى رؤساء اقسام في جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين.

المصادر:

- ❖ ابو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦): الادارة المدرسية المعاصرة، ط (١)، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ أبو سنينة، رانية آدم (٢٠٢٠): القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، (رسالة ماجستير) كلية العلوم التربوية، قسم إدارة المناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ❖ الأخضر، مالك والطاهر، بعلة(٢٠١٦): الأسس المنهجية لجمع البيانات الإحصائية في البحوث الاجتماعية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة و جامعة البويرة، العدد الخامس، الجزائر.
- ❖ البوهي، ابراهيم وآخرون (٢٠١٨): الجودة الشاملة في التعليم، ط (١)، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، اربد، الاردن.
- ❖ التودري، عوض حسين (٢٠٢٠): تكنولوجيا التعليم مستحدثاتها وتطبيقها، ط (١)، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ❖ جابر، منار وخيرت، نجلاء (٢٠١٧): ادارة الاقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد يناير، الجزء ٢.

- ❖ جبريل، مصطفى(٢٠٢٠): القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها، مجلة بحوث التربية النوعية، ع ٨٥.
- ❖ حريم، حسين (٢٠٠٦): مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط(٢)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ الحسنواي، حاكم موسى عبد الخضير(٢٠١٩): فاعلية طرائق التدريس الحديثة في تنمية الاتجاهات الحديثة، ط (١)، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ حلاق، بطرس (٢٠٢٠): القيادة الإدارية، ط (١)، دار النشر الجامعة الافتراضية السورية.
- ❖ الخفاجي، رائد إدريس وعبدالله مجيد العتابي (٢٠١٥): الوسائل الاحصائية في البحوث التربوية والنفسية، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الدعيلج، إبراهيم بن عبد العزيز(٢٠٠٩): الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط(١)، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ الرفاعي، زهراء سيد عبدالله (٢٠١٣): علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- ❖ الزهيري، حيدر عبد الكريم محسن(٢٠١٧): مناهج البحث التربوي، مركز ديونو لتعليم التفكير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ زين العابدين، أحمد أسامه (٢٠٠٠): دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة الاقتصاد العلمية.
- ❖ السعود، راتب (٢٠٠٩): انماط السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، ع٥٥، مج ٣.
- ❖ سليمان، سناء محمد(٢٠٠٩): مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الاساسية، ط (١)، علم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ❖ سميرة، قصال وسعيدة، طيفاني (٢٠١٨): تأثير العولمة على التربية والتعليم في الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجيلاني بونعامه بخميس مليانة، الجزائر.
- ❖ سيد، عصام محمد عبد القادر(٢٠٢٠): رؤية بحثيه في تنمية التفكير، دار التعليم الجامعي، جامعة الازهر، الإسكندرية. مصر.
- ❖ شماسنة، جهان محمد (٢٠٢٢): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الابداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، المجلة

- العربية للعلوم والنشر والأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (١٠) المجلد (٦)، الأردن.
- ❖ شهرة، عميري (٢٠١٩): دور القيادة التحويلية في احداث الإبداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية بولاية بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خضير، الجزائر.
- ❖ عبد الخالق، احمد محمد(٢٠١٦): علم النفس الشخصية، ط (٢)، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- ❖ عبد الرحيم، محمد امين (٢٠١٨): دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل التنظيمي دراسة ميدانية المعهد الوطني المتخصصة في التكوين المهني بوسعادة (رسالة ماجستير) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- ❖ العويوني، سجي محمود عايش (٢٠٢٢): درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة وعلاقتها بروح الزمالة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، عمان، الاردن.
- ❖ العجمي، محمد (٢٠١٠): الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ عطية، محسن علي(٢٠٠٩): البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ❖ علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٠). الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارامترية واللابارامترية) ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع .
- ❖ العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل (٢٠١٣): اساسيات البحث التربوي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- ❖ فرج، صفوت (١٩٩٦): الإحصاء في علم النفس، ط (٣)، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- ❖ فريحات، تقوى علي عبد السلام (٢٠٢٠): درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء ماركة لمبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الادارية، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ال البيت، الاردن.
- ❖ القرعان، ريم علي (٢٠١٤): درجة توفر الحوافز لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بفاعلية المدرسة (رسالة ماجستير) جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة التربوية و الاصول، الأردن.

- ❖ قنديل، علاء محمد (٢٠١٠): القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، ط (١)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ الكاتب، علي عذاب (٢٠٢٣): القيادة في مؤسسات التربية والتعليم، ط (١)، دار أكاد يموس للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- ❖ محمود، خالد احمد علي (٢٠١٩): تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، ط (١)، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- ❖ المحمود، محمد سرحان علي (٢٠١٩): مناهج البحث العلمي، ط (٣)، دار الكتب، صنعاء، اليمن.
- ❖ مرسى، مرفت محمد السعيد (٢٠١٤): اثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الامان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، (رسالة ماجستير) المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، عمان، الاردن، ٢١(٢).
- ❖ مرعي، كائنات فواز (٢٠٠٨): اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- ❖ المساد، محمود (٢٠١٥): سلسلة الإدارة العلمية، ط (١)، مكتبة لبنان بيروت، للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- ❖ مشعل، احمد عبد اللطيف (٢٠١٨): دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الامثل في البحوث الميدانية الزراعية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، القاهرة. مصر.
- ❖ المكاوي، عاطف عبدالله (٢٠١٣): القيادة الادارية، ط (١)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. منشو ارت جامعة قاريونس.
- ❖ ميخائيل، أماديوس نايف (٢٠١٥): القياس والتقييم التربوي للأسوياء وذوي الاحتياجات الخاصة، دار الاعصار العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ النبهان، موسى (٢٠١٣): اساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط (٢)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ❖ يوسف، اغادير يوسف (٢٠١٧): درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الانجاز، (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- ❖ يونس، أيمن وجاسم، سعدي (٢٠٢٠): التفكير الناقد لدى طفل الروضة , مركز الكتاب الاكاديمي، رسالة منشورة، ط (١)، المجلد الاول.

المصادر الاجنبية:

- ❖ Bass, BM. (1998). **Trans formational Leader ship In dust rial, Military, and educational import.** Mahwah, n J. Lawrence ErIbaum Associates.