

## The impact of transactional leadership on achieving the strategic goals in the schools of the directorate of education in Southern Ghour District

Fatima Abdul Halim Abdul Rahman Al-Shaar

Education Directorate / Southern Jordan Valley || Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This study aimed at identifying the impact of transactional leadership on achieving the strategic goals in the schools of the directorate of education in Southern Ghour District from the perspective of school managers. In order to achieve the study objectives, a 37-item questionnaire was developed; its validity and reliability were verified. The questionnaire was applied to a sample that consisted of (38) male and female managers. After applying the questionnaire, the results revealed that the level of practicing transactional leadership and achieving the strategic goals among the study sample individuals in Southern Ghour District was medium and for all the dimensions. The results revealed that the dimensions of transactional leadership (conditioned rewarding, management except for (the active one)) had an impact on achieving the strategic goals. These dimensions accounted for (76.3%) of total variance in the variable of strategic goals. The results revealed that there is no statistically significant impact for the dimension of (management except for the (passive one)) on achieving the strategic goals. The results also revealed that there are no statistically significant differences attributed to the variables of (gender, educational qualification, experience in management) regarding the level of practicing transactional leadership in the schools of the directorate of education in Southern Ghour District as well as statistically significant differences regarding the level of achieving the strategic goals attributed to the impact of the variable of (educational qualification) in favor of higher studies, and for the variable of (experience in management) in favor of (10 years or more).

**Keywords:** transactional leadership, strategic goals.

## أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية

فاطمة عبد الحليم عبد الرحمن الشعار

مديرية التربية والتعليم / لواء الأغوار الجنوبية || وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس، وتحقيقاً لهذا الهدف تم إعداد استبانة مكونة من (37) فقرة جرى التحقق من صدقها وثباتها، وتم تطبيقها على عينة تكوّنت من (38) مديراً ومديرة، وبعد تطبيق الاستبانة توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة للقيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في لواء الأغوار الجنوبية جاء متوسطاً ولجميع الأبعاد، وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشطة)) كان لهما أثراً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد فسّرت مجتمعة ما مقداره (76.3%) من التباين الكلي في متغير الأهداف الاستراتيجية، ولم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها (الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة) على مستوى ممارسة القيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم.

إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي) ولصالح فئة (دراسات عليا)، وتعزى لأثر متغير (الخبرة في الإدارة) ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر).

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التبادلية، الأهداف الاستراتيجية.

## المقدمة.

يعيش الإنسان اليوم في عالم سريع التغيرات في كافة مناحي الحياة، وغدت الإدارة في خضم هذه التغيرات علماً متداخلاً التخصصات، تتشابك فيه العديد من المعارف والمفاهيم والعلوم الجديدة، لعل أبرزها علم النفس، وعلم الاجتماع، وقد برزت الإدارة التربوية في المجال التربوي، كأحد مجالات الدراسة المهمة في الإدارة، باعتبارها فرعاً من فروعها يهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات التعليمية أو بوصفها تمثل مدخلاً لدراسة الإدارة في المجال التربوي (العايش، 2007).

وتعد الإدارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أية مؤسسة، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها؛ ويعود سبب هذا النجاح إلى قدرة الإداريين المتخصصين القائمين على المؤسسات الرسمية في حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنسيقها (أبو العسل، 1993).

لذلك نلاحظ ظهور بدائل مفهوم 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 (الصيداوي، 2000)؛ فالقيادة التبادلية تركز على نتائج الأداء وبالتحديد على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، والى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة.

## مشكلة البحث.

من خلال ملاحظة الباحثة من واقع إدارة المدارس، هناك اختلاف واضح بين القادة الإداريين في استخدام الأنماط القيادية؛ حيث أنّ مفاهيم القيادة التقليدية القديمة لم تعد ترضي الممارسين ولا المنظرين على السواء ولا يفي بأغراض الإدارة في الحاضر والمستقبل، ويمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما فاعلية القيادة التبادلية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر المدارس الأخرى؟

## أسئلة البحث

تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس لواء الأغوار الجنوبية.

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)؟

#### فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس لواء الأغوار الجنوبية.  $\ggg$
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تحديد أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 2- تحديد مستوى ممارسة القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس.
- 3- التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة).

#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين:

أولاً: الأهمية النظرية: قد تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة الأردنية والعربية. ثانياً: الأهمية العلمية: تزويد المديرين في مدارس لواء الأغوار الجنوبية بالتغذية الراجعة عن سلوكهم القيادي والأنماط القيادية التي يمارسونها، وقد تشكل الدراسة دافعا جديدا للباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة تجري على مجتمعات أخرى، وقد تتوصل الدراسة إلى نتائج يمكن أن تساعد في تقديم توصيات ومقترحات للمديرين في مدارس الأغوار الجنوبية تساعد على استخدام النمط القيادي الأنسب في إدارة الموظفين العاملين لديهم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- الحدود البشرية: مديرو المدارس العاملين ضمن مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية.
- الحدود المكانية: مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول 2021/2020.

## المصطلحات المفاهيمية والإجرائية

- القيادة التبادلية: يقصد بها تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة بين الطرفين " (Kuhnert & Lewis, 1987) فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لأغراض الدراسة الحالية.
- المكافأة المشروطة: أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو منح امتيازات إضافية (مرعي، 2008).
- وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لأغراض الدراسة الحالية.
- الإدارة بالاستثناء (النشطة): ويقصد بها المراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها (الهلال، 2001).
- وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لأغراض الدراسة الحالية.
- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): عندما تتجنب التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد (مرعي، 2008).
- وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لأغراض الدراسة الحالية.
- الأهداف الاستراتيجية: تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المؤسسة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المؤسسة إنجازها.
- وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الأداة المعدة لأغراض الدراسة الحالية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

تعد القيادة علاقة تبادلية للسلطة ومصالحة مشتركة ولها القدرة على التأثير في أفكار الآخرين وسلوكهم لجعلهم يعملون بحماس دون الحاجة لاستخدام السلطة، ومقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل (القضاة، 2005)، فالقيادة عملية تفاعل بين القائد والتابعين، يمارس فيها القائد تأثيره على سلوك تابعيه، ومشاعرهم وإقناعهم بأهمية أداء المهام الموكلة إليهم، لتحقيق أهداف المؤسسة (مرعي، 2008)، فهي باختصار مجموعة ممارسات القائد التي تعتبر محصلة التفاعل بين خصائص شخصيات القائد والعاملين، وخصائص المهمات وتستهدف التأثير في الأفراد للقيام بعملهم بكفاءة عالية، مع توافر درجة كبيرة لديهم من الرضا، وقدرًا عاليًا من التماسك في الجماعة (سعادة، 2011).

وتبرز القيادة التبادلية كأحد أنماط القيادة، والتي تشير إلى المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين (Kuhnert and Lewis, 1987)، وتقتضي القيادة التبادلية توضيح القائد لأهداف العمل الذي سيقوم به الموظف، وكيفية أدائه، والمكافآت التي سيحصل عليها عندما يكون أداءه ناجحاً. ومن الخصائص التي تميز نمط القيادة التبادلية أنه هرمي يركز على إنجاز المهمات وعلى ممارسة الموقف التبادلي الذي يتم فيه تحديد حاجات العاملين أولاً، ثم تقديم المكافآت لإشباع تلك الحاجات (Tomey, 2009).

وتعد القوة الصفة المميزة لنمط القيادة التبادلية؛ فحيثما وجدت فهناك علاقات تبادلية، حيث تنصب جهود القائد على تحفيز العاملين، ومما يميز هذا المدخل أنه لا يغير من قيم العاملين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوكهم من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة، فالقائد التبادلي لا يهتم باحتياجات العاملين الشخصية، وإنما يركز على تطوير مؤهلاتهم وقدراتهم لما فيه مصلحة وضرورات العمل.

وأشار (العجمي، 2010) إلى العديد من مميزات القيادة التبادلية، فهي تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع، وعلى أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، فالقائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب، ويتدخل المدير عند الضرورة مستخدماً أسلوب الإدارة بالاستثناء.

وتمتاز القيادة التبادلية بالعديد من المميزات، حيث أن تكاليفها منخفضة لأنها تعتمد على المكافآت أو العقوبات لغاية التحفيز، بالإضافة إلى أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة، كما تمتاز بسلاسة ووضوح نهجها؛ فالمدير والعاملين يعلمون ما لهم وما عليهم، كما تمتاز بالحصول على نتائج موثوق بها بسرعة ضمن خطة يسير عليها العمل. (Travis and media, 2014)

ويرى سيرجيو فاني (sergiofanni, 1990) أن القيادة التبادلية تعلم على تبادل الخدمات والحاجات لتحقيق أهداف مستقلة بين القائد والمرؤوسين؛ ولذلك يجب أن يكون هناك مفاضة بين رغبات وحاجات المرؤوسين من جهة، ورغبات وحاجات القادة والمؤسسات 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 ليكرسوا مزيداً من مهاراتهم وطاقاتهم للتوجه للأفضل للبرامج القائمة، والتركيز على تنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجاتهم وتحفيزهم عبر الثواب، والعقاب، والمحافظة على استقرار المؤسسة (Bass & Avolio, 1993).

ويشير (يوسف، 2017؛ مرعي، 2008) 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، وبناءً 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 عن الحوافز المادية أو المعنوية المقدمة، أو العقوبات المطبقة، والتركيز على الإدارة البيروقراطية التي تهتم كثيراً بالشؤون والنشاطات الروتينية، وتهتميش 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 (بني عطا، 2005؛ الهواري، 2002).

وتقوم القيادة التحويلية على ثلاثة أبعاد أساسية، هي: (مرعي، 2008، والهلاي، 2001؛ والمطيري، 2011):

1- المكافآت المشروطة من خلال تقديم مكافآت للعاملين كالتعزيز الإيجابي أو الترقيات، أو منح الامتيازات عند تبادل المنفعة بين الرئيس والمرؤوسين بما يحقق فوائد للعمل، فالمديرون هم الذين يقومون بتحديد المتطلبات، والمكافآت اللازمة لتحقيقها ليكون لذلك التبادل أثاراً إيجابية.

2- الإدارة بالاستثناء: هي أسلوب يمكن المديرين من التركيز فقط على الانحراف الاستثنائي بدلاً من محاولة تصحيح كل انحراف، فهي تتيح للمديرين التركيز على المشاكل التي تحتاج لعناية منهم وتجنب التعامل مع

المشاكل التي يمكن التعامل معها بشكل جيد من قبل المرؤوسين أنفسهم (Vaijayanthi, ale 2010)، وهي طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المؤسسة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة، وحتى تكون الإدارة بالاستثناء فعالة يجب أن تستند على معايير محددة، وتخضع للمتابعة المستمرة من قبل المدير، وتفعل آليات اتصال في كافة المستويات، بالإضافة إلى التدخل في الوقت المناسب للتصحيح ومعالجة الأخطاء. وتقوم الإدارة بالاستثناء على فلسفة أن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وأن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز، وأنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها والتي تسير تلقائياً وفق الخطة والتنظيم، ولا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات (الزعير، 2011).

ونجاح الإدارة بالاستثناء يعتمد على درجة تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية وتنميتها، وغرس ثقة الرؤساء بمرؤوسهم على كافة المستويات الإدارية، وهذا يستدعي توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء؛ لئتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسهم، ومدى توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام، ووجود نظام معلومات جيد للرقابة ولإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات، والعمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر (كردي، 2011)، وتأتي الإدارة بالاستثناء على شكل نوعين، هما:

أ- الإدارة بالاستثناء (النشطة): وهي اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل حدوثها، أو أثناء حدوثها عن طريق المراقبة، والفحص والتنبيه وهنا يتدخل القائد التبادلي الذي يستخدم نموذج الإدارة بالاستثناء (النشطة) من خلال القيام بمراقبة المرؤوسين عن قرب من أجل الاكتشاف المسبق للأخطاء، أو مخالقات القوانين، أو الأداء المنخفض، واتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية حيالها، ويتميز فيها المدير بمتابعة جميع الأخطاء، ووضع القواعد الصارمة من أجل تجنب هذه الأخطاء، ويركز على اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى، والإخفاقات، لعدم مطابقتها للمعايير، ويعمل على توجيه انتباه الأتباع نحو الأخطاء من خلال الإجراءات التصحيحية من أجل الإيفاء بالمعايير المطلوبة (الجمعي، 2014)، ويمارس المديرون الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، والأخطاء، والانحرافات التي تخرج عن المعايير، واتباع أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها قبل أن تؤثر على الأداء، بمعنى أن المديرين يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعة (Watkins,2008,p24).

ب- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): تعد النقيض للنمط الأول الإيجابي، فالمدير لا يتدخل في سير الأمور، ولا يتبع الإجراءات إلا وقت الحاجة، فالمدير لا يتدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية (الجمعي، 2014). فالمديرون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات إلى أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة (Watkins,2008) لذلك أسولب المديرين هنا هو ردة الفعل، ويتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات بشكل حراج ومزمن (Smothers, 2008)، وهنا يتجنب القائد التدخل إلى ما بعد ظهور النتائج، ويتخذ بعدها الإجراءات الملائمة بحق العاملين كالنقل أو الطرد أو غيره من العقوبات في حال اقتناعه أن النتائج غير مطابقة للمعايير والتوقعات والأهداف.

## الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني فهي تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المؤسسة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المؤسسات إنجازها (Hitt, et, al, 2001)

إن أي إدارة في المؤسسات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، فكل المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد العاملون والإدارة العليا. وتتحدد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة مقارنة بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس المؤسسة. وبناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يتم وضع الاستراتيجيات وصياغة أهدافها العملية (Hitt, et, al, 2001, p.50).

فالهدف هو القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المؤسسة أو نشاطاتها (شاكرا، 2001)؛ لذلك فإن الأهداف يشترط أن تمتاز بالاستمرارية والانسجام مع القرارات، والقصدية في سلوك المؤسسة. وتعد الأهداف الاستراتيجية واحدة من خطوات التفكير الاستراتيجي وذلك بعد تحديد رؤية المؤسسة ثم رسالتها، كما تمثل الأهداف الاستراتيجية واحدة من قضايا الإطار العام في إدارة المؤسسة، وهي نقطة الانطلاق لصياغة الأهداف التشغيلية في المؤسسة (Bansal & Roth, 2000).

وتعد الأهداف الاستراتيجية من أهم عناصر التخطيط، ومرشداً لاتخاذ القرارات، وتساعد وتمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية ضمن معايير محددة، والتي تسهم في تحديد مراكز المسؤولية بناء على تحديدها، وبالتالي تساعد في تقييم أداء العاملين (المغربي، 2007).

وتظهر أهمية الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات في مساهمتها في تحديد الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وتسهم في التعارف على البيئة الخارجية بأطرافها المختلفة على المؤسسة واكتساب شرعيتها أمامهم من خلال الأهداف الاستراتيجية المشروعة التي تضعها لخدمة المجتمع وبما يتوافق مع القيم والقوانين والأعراف المرعية، فهي تعد دليلاً إرشادياً للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ومعياراً معتمداً في عملية اتخاذ القرارات بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف الموضوعية، وتعمل على تحديد مسؤوليات الأفراد والأقسام وسلطاتهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة (شاكرا، 2001).

وأشار (مصطفى، 2008) إلى طرق تحديد الأهداف الاستراتيجية، منها مراجعة رسالة المؤسسة وغايتها الاستراتيجية، وتحديد النتائج المرغوب الوصول إليها بشكل واضح، من خلال تحديد ما الذي يمكن إنجازه فعلياً، وتحديد السقف الزمني المحدد لإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج، وتحديد المسؤوليات، من خلال مراجعة مقاييس ومستويات الأداء المستهدفة والمحددة أساساً للأهداف ولكل هدف على انفراد وتقييم كيفية قياس التقدم في كل هدف وجمع المعلومات اللازمة في هذا الشأن.

ولذا يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، والتحقيق، ومحددة بوقت معين، وأن يظهر فيها التحدي، والشمولية والانسجام فيها بين هذه الأهداف دون تعارض (مصطفى، 2008).

## ثانياً- الدراسات السابقة:

سيتم تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي كالآتي:

- أجرى (المصري، 2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (459) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية جاءت مرتفعة، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

- وأجرت (هديب، 2018) دراسة هدفت إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبة عمان. وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية منه تكونت من (346) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانتين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبة عمان للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبة عمان للقيادة التبادلية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك التقديرات وفقاً لمتغيرات التخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبة عمان للقيادة التبادلية، ومستوى الولاء التنظيمي لدي المعلمين.

- وأجرى (الروسان، 2017) دراسة هدفت تحديد درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، كما هدفت لتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمسلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة للقيادتين التحويلية والتبادلية اعتماداً على أنموذج القيادة المتصل لباس وأفوليو الذي تم ترجمته للعربية وشمل (32) فقرة، وبناء استبانة سلوك المواطنة التنظيمية مكونة من (24) فقرة؛ وتم التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة قبل استخدامها. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وشملت (414) معلماً ومعلمة. وبينت النتائج أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة ويليها نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة، وإن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

- وأجرى (المطيري، 2011) دراسة هدفت قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (التشظية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

- وأجرى هاوكنز (Hawkins,2002) هدفت لاختبار العلاقة بين النمط القيادي (تحويلي أم تبادلي) لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي. وشملت عينة الدراسة تسعة مديريين و (133) معلمين من العاملين معهم في تلك المدارس. وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي (OCDQ)، واستخدم مرشد البحوث الأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره لايتود (Leithwood). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمديري المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة، وأظهرت أنه كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً، وأن نمط القيادة التحويلية له فاعلية أكثر في المناخ المدرسي المفتوح.

- وأجرى روث (Roth,2002) دراسة هدفت إلى تعرف أثر نمط القيادة للمدير في تصورات أعضاء مجلس المدرسة عن تفويض السلطة. وقد أجريت هذه الدراسة في مناطق حضرية كبيرة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قيست أنماط القيادة الرئيسية: التحويلية والتبادلية باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها واستخدمها كل من باب وأفوليو (Bass & Avolio). وقد استخدمت ستة مقاييس فرعية لتفويض السلطة للمعلم، وتركزت موضوعات هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية العاملين في مجالس مدارسهم الثانوية، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وكل من المقاييس الفرعية لتفويض السلطة، وأن نمط القيادة التحويلية مرتبط وبشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بانفتاح المدير وليس بانفتاح المعلم، إضافة إلى ارتباط نمط القيادة التبادلية إيجابية وبدلالة إحصائية بانفتاح المعلم، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحصيل الطلبة.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة والتي تظهر عدداً من تلك الدراسات في مجال القيادة التبادلية لدى المديرين ومن بينهم مديري المدارس، حيث هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية، مثل دراسة (هديب، 2018) ودراسة (المصري، 2017)، وهدفت بعض الدراسات الأخرى المقارنة بين نمطي القياديتين (التحويلية والتبادلية)، كدراسة (الروسان، 2017) ودراسة (Hawkins,2002). واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع والأدوات المستخدمة المناسبة للدراسة، كما ساعدت الدراسات والبحوث السابقة الباحثة على صياغة أسئلة الدراسة الحالية بما يتفق مع الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات أنها هدفت إلى دراسة أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مديري المدارس، في حين أنّ الدراسات السابقة ركزت على درجة تطبيق القيادة التبادلية أو المقارنة بينها وبين نمط القيادة التحويلية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كونه المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة هو نفسه عينته، حيث تكون المجتمع الإحصائي للدراسة من مديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية، والبالغ عددهم (45)، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبي، وبعد توزيع الاستبانات، تم استرجاع (42) استبانة، وبعد إدخال البيانات تم استبعاد (4) استبانات غير صالحة للتحليل، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (38) مديراً ومديرة، وبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة ونسبة أفراد العينة حسب كل متغير للعدد الإجمالي للعينة.

جدول (1) وصف خصائص أفراد عينة الدراسة الصالحة للتحليل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	18	47.4%
	أنثى	20	52.6%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	10	26.3%	
	بكالوريوس + دبلوم تربية	19	50.0%	
	دراسات عليا	9	23.7%	
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 10 سنوات	9	23.7%	
	من 10- 20 سنة	13	34.2%	
	أكثر من 20 سنة	16	42.1%	
الكلي			38	100.0%

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، بعد مراجعة الأدب النظري للدراسة، وذلك لدراسة أثر أبعاد القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية، واستعانت الدراسة في دراسة: (المطيري، 2011) في تطوير الاستبانة.

تتكون هذه الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: يقيس المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة)

القسم الثاني: يتضمن الفقرات من (1-27) والتي تقيس أبعاد المتغير المستقل (القيادة التبادلية)، المتمثلة

بما يلي:

البعد الأول: المكافأة المشروطة، وتتضمن الفقرات من (1-10).

البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (النشطة)، وتتضمن الفقرات من (11-18).

البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (النشطة)، وتتضمن الفقرات من (19-27).

القسم الثالث: يتضمن الفقرات من (28-37) والتي تقيس المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة

خماسية على النحو الآتي:

الخيار	(غالباً).	(دائماً)	(أحياناً)	(نادراً)	(أبدأ)
الوزن	5	4	3	2	1

وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1 - 2.33 منخفضة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5 مرتفعة

وقد تم احتساب المعيار السابق من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$1.33 = 3 / 1-5$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

صدق أداة الدراسة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس

والمتخصصين في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة لغويًا ومضمونًا، وإبداء

آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى انسجامها وتمثيلها لأبعاد الدراسة، وتم تعديلها على ضوء آراء

المحكمين، حتى تظهر الاستبانة بصورة تحقق أهداف الدراسة.

ثبات الأداة: جرى التأكد من ثبات الأداة، حيث جرى استخراج معامل الثبات (Cronbach Alpha)، الذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) معامل الثبات (Cronbach Alpha)

المتغير	البعد	Alpha
المتغير المستقل: القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة	0.827
	الإدارة بالاستثناء (النشطة)	0.845
	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	0.766
	الكلية	0.904
المتغير التابع: الأهداف الاستراتيجية		0.862

يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة. حيث تراوح معامل الثبات لأبعاد القيادة التبادلية (0.766-0.845)، وللكلية (0.904)، وبلغ معامل الثبات لمتغير الأهداف الاستراتيجية (0.862).

#### المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-Version-20) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

- 1- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- 2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- 3- تحليل التباين الثلاثي للإجابة عن السؤال الثالث.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس، كما في الجدول (3):

أولاً: مستوى ممارسة القيادة التبادلية

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية مرتبة تنازلياً

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	3.51	0.54	1	متوسط
المكافأة المشروطة	3.40	0.62	2	متوسط
الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	3.32	0.64	3	متوسط
القيادة التبادلية	3.40	0.54		متوسط

يتبين من الجدول (3) أن مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة للقيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية جاء متوسطاً ولجميع الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (0.54)، حيث جاء بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.62)، يليه بعد (المكافأة المشروطة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.62)، وأخيراً بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.64)، ويعزى ذلك إلى أن هناك إدراكاً ولكن بمستوى متوسط لمضمون القيادة التبادلية وذلك نتيجة الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم في الأردن لهذه المدارس، ويمكن أن يعزى سبب توسطها إلى أن هناك بعض الممارسات من قبل مديري التربية والتعليم والتي تحد من تمكّن مديري المدارس في لواء الأغوار الجنوبية من تفعيل القيادة التبادلية بالشكل المطلوب والمناسب. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (هديب، 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبة عمان للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، لكنها تختلف مع نتيجة دراسة (المصري، 2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس في قطاع غزة للقيادة التبادلية جاءت مرتفعة، ويمكن أن يعزى الاختلاف إلى اختلاف مكان إجراء كلتا الدراستين.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى الفقرات لكل بعد من أبعاد القيادة التبادلية وهي كما يلي:

#### 1- المكافأة المشروطة

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد (المكافأة المشروطة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	إبلاغ المعلم عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده	3.46	0.76	1	متوسط
5	أكافئ المعلم ذا الأداء المتميز	3.44	0.89	2	متوسط
1	أناقش مع المعلمين فكرة المكافأة المشروطة	3.42	0.83	3	متوسط
4	أشجع المعلم على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية	3.42	0.79	3	متوسط
6	أثني على المعلم الذي يسارع إلى تصحيح أخطاؤه في العمل	3.37	0.82	4	متوسط
3	أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المدرسة لتحقيق الأهداف	3.37	0.91	4	متوسط
10	أثني على الأساليب الجديدة والمبتكرة التي تخدم العمل وأدعمها بقوة	3.34	0.81	5	متوسط
2	أحفز المعلم عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذ	3.29	0.93	6	متوسط
8	أتحديث بجديّة عن الأمور التي يجب انجازها لتحقيق الأهداف	3.26	0.83	7	متوسط
7	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملهم بصورة مباشرة	3.18	0.83	8	متوسط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	الكلية	3.40	0.62		متوسط

يتبين من الجدول (4) أن مستوى تصورات عينة الدراسة عن بعد (المكافأة المشروطة) جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.62)، وحصلت فقرات بعد (المكافأة المشروطة) جميعها على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.18-3.46)، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على (إبلاغ المعلم عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده)، في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.76)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المكافأة تكون مبنية على مستوى الإنجاز للهدف المنشود، حيث أن الأعمال التي تطلب من المعلم يتابعها المدير ثم يكافئه بناء على المعايير التي تم وضعها لشروط نجاح المهمة.

في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على (أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملهم بصورة مباشرة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.83)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين لا يلجؤون إلى منح المعلمين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار لعلمهم المسبق أنهم لن يتفقوا أو قد يقدموا بعض المقترحات التي تلي رغباتهم دون النظر إلى مصلحة العمل وتقديمها في مثل هذه القرارات.

## 2- الإدارة بالاستثناء (النشطة)

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة))

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	أتابع جميع الأخطاء المؤثرة والتي قد تعيق تحقيق الأهداف	3.61	0.64	1	متوسط
16	أناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقق أهداف الأداء	3.55	0.72	2	متوسط
17	أقوم بتصحيح الأخطاء أولاً بأول	3.55	0.72	2	متوسط
15	أعيد النظر في فرضيات المهمة من أنها تؤول إلى تحقيق الأهداف	3.51	0.83	3	متوسط
13	أحرص على تزويد المعلم بالتغذية الراجعة عن ادائه من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية	3.50	0.80	4	متوسط
14	أقدم للمعلم كل ما يلزم لتحقيق المعايير الموضوعية	3.49	0.76	5	متوسط
12	أعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية	3.47	0.69	6	متوسط
18	أقضي وقتاً في توجيه المعلمين وإرشادهم	3.42	0.68	7	متوسط
	الكلية	3.51	0.54		متوسط

يتبين من الجدول (5) أن مستوى تصورات عينة الدراسة عن بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.54)، وحصلت فقرات بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) جميعها على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.42-3.61)، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على (أتابع جميع الأخطاء المؤثرة والتي قد تعيق تحقيق الأهداف)، في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.64)، وذلك لأن من شروط الإدارة بالاستثناء النشطة متابعة جميع أعمال المعلم للتدخل مباشرة عند توقع المدير الاقتراب من الوقوع في الخطأ لمنع وقوعه. في حين جاءت الفقرة (18) والتي تنص على (أقضي وقتاً في توجيه المعلمين وإرشادهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.68)،

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هذا النمط من القيادة لا يقدم النصح والإرشاد وإنما يراقب العمل عن كثف وبناء على طبيعة العمل يتدخل المدير ليقوم العمل ويمنع الوقوع في الخطأ.

3- الإدارة بالاستثناء (الساكنة)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكنة))

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	لا أتدخل الا عندما تشكل المشاكل عائقا أمام تحقيق الأهداف	3.47	0.73	1	متوسط
23	أترك الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة اليه دون أن أتدخل الا في حال كان أدائه بعيدا عن تحقيق الأهداف	3.43	0.76	2	متوسط
20	أنتظر إلى أن تتفاقم المشكلة ثم أتخذ الاجراء المناسب	3.41	0.72	3	متوسط
26	أتجنب التدخل في الوقت الذي يتطلب مني التدخل مباشرة	3.40	0.89	4	متوسط
21	أؤمن بأن لا حاجة لأي اجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد	3.38	0.75	5	متوسط
24	أركز جل اهتمامي على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية	3.37	0.85	6	متوسط
27	أأخر في الاجابة عن الأسئلة والأمر الملح	3.24	1.00	7	متوسط
22	أركز اهتمامي التام على التعامل مع الأخطاء والمعوقات الاستثنائية ومعالجتها	3.13	0.96	8	متوسط
25	لا أحاول احداث أي تغيير لطالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي	3.05	0.93	9	متوسط
	الكلي	3.32	0.64		متوسط

يتبين من الجدول (6) أن مستوى تصورات عينة الدراسة عن بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.64)، وحصلت فقرات بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) جميعها على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.05-3.47)، وجاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على (لا أتدخل إلا عندما تشكل المشاكل عائقا أمام تحقيق الأهداف)، في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.73)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الساكنة تقوم على مبدأ عدم التدخل إلى أن يقع الخطأ، ومن هنا فإن مديري المدارس الذي يطبقون هذا النوع من القيادة فإنهم لا يتدخلون حتى وقوع الخطأ ومن ثم التدخل لحله.

في حين جاءت الفقرة (25) والتي تنص على (لا أحاول إحداث أي تغيير لطالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.93)، وذلك لأن هذه النقطة تعتبر أساساً في الإدارة الساكنة التي لا تتدخل إلا عند وقوع الأخطاء، إلا أن سبب تأخرها أن بعض المديرين يتدخل في العمل ولا ينتظر وقوع الخطأ لكي يمنع الخطأ حتى لا يؤثر على طبيعة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
36	للقيادة دور مهم في التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات الطلبة والأهداف الموضوعه مسبقا لهم	3.63	0.63	1	متوسط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
35	للقيادة دور مهم في مواجهة المشكلات داخل بيئة عمل المدرسة	3.58	0.68	2	متوسط
37	للقيادة التبادلية دور مهم في زيادة مستوى تحصيل الطلبة داخل المدرسة	3.58	0.64	2	متوسط
33	للقيادة دور مهم في تحديد وتوجيه مسار العمل في المدرسة	3.55	0.69	3	متوسط
31	للقيادة دور مهم في توصيف وتقييم بيئة التعلم داخل المدرسة	3.50	0.80	4	متوسط
32	للقيادة التبادلية دور مهم في وضع استراتيجيات التدريس الفعال داخل بيئة التعلم	3.42	0.76	5	متوسط
34	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم داخل المدرسة	3.39	0.82	6	متوسط
30	للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد والإمكانات لتحقيق الاهداف الموضوعية	3.37	0.79	7	متوسط
29	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمدرسة	3.18	0.98	8	متوسط
28	للقيادة التبادلية دور مهم في تحقيق الأهداف الموضوعية	3.08	0.88	9	متوسط
	الكلي	3.43	0.56		متوسط

يتبين من الجدول (7) أن تصورات عينة الدراسة لمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.56)، وحصلت فقرات (تحقيق الأهداف الاستراتيجية) جميعها على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.08-3.63)، وجاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على (للقيادة دور مهم في التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات الطلبة والأهداف الموضوعية مسبقاً لهم)، في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت الفقرة (28) والتي تنص على (للقيادة التبادلية دور مهم في تحقيق الأهداف الموضوعية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.88).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الأهداف الاستراتيجية تعد الغاية من عمل المعلمين والكادر الإداري في المدرسة، فالمدرسة تسعى لتحقيق أهداف منشودة، إلا أن توسط هذه النتيجة يشير إلى أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشكل المطلوب وقد ترتبط هذه الأسباب بالتجهيزات داخل المدرسة، والإمكانات المادية والمعنوية، بالإضافة إلى نمط القيادة المطبق من قبل إدارة المدرسة والذي يؤثر على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس لواء الأغوار الجنوبية؟".  
لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (8) يبين نتائج التحليل:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، والإدارة النشطة، والإدارة الساكنة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

جدول المعاملات (Coefficient)				تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Sig T	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	df	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.002	*3.351	0.104	0.347	المكافأة المشروطة	0.000	3	36.412	0.763	0.873	الأهداف الاستراتيجية
0.021	*2.428	0.150	0.365	الإدارة النشطة						
0.260	1.145	0.159	0.182	الإدارة الساكنة						

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشطة)) كان لهما أثراً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بدلالة معاملات (Beta) لهذه العوامل، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.351، 2.428) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد فسّرت مجتمعة ما مقداره (76.3%) من التباين الكلي في متغير الأهداف الاستراتيجية. وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشطة))

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	B	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الثابت		0.615	*2.211	0.034
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	0.673	0.493	*4.894	0.000
المكافأة المشروطة	0.753	0.351	*3.370	0.002

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (9) والذي يبين ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) قد دخل أولاً وفسّر لوحده ما مقداره (67.3%) من التباين الكلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم دخل بعد (المكافأة المشروطة) ثانياً حيث فسّر مع بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) ما نسبته (75.3%) من التباين الكلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أي أن بعد (المكافأة المشروطة) قد فسّر لوحده (8.0%)، وقد خرج من معادلة الانحدار بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التبادلية تقوم على أساس عملية التبادل بين المدير والمعلمين، وعلى أساس توضيح المطلوب من المعلمين والتعاطف معهم، فالقائد التبادلي يدعم المعلمين بشروط أو بقانون

التدريب والتدريب، ويتدخل المدير عند الضرورة مستخدماً أسلوب الإدارة بالاستثناء، وهذا يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ فالقيادة التبادلية تساعد المعلمين على تلبية حاجاتهم لزيادة الثقة، والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المدرسة، وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين ليكرسوا مزيداً من مهاراتهم وطاقاتهم للتوجه الأمثل للبرامج القائمة، والتركيز على تنمية المعلمين مهنيًا، وتلبية حاجاتهم وتحفيزهم عبر الثواب، والعقاب، والمحافظة على استقرار المدرسة، ويمكن أن يعزى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها (الإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق الأهداف المنشودة، ذلك لأن المديرين ينتظرون المشكلات والانحرافات إلى أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (المصري، 2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، كما تتفق مع دراسة (المطيري، 2011) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (التشظية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)، وفيما يلي النتائج:

أولاً: مستوى ممارسة القيادة التبادلية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	18	3.35	0.60
	أنثى	20	3.44	0.49
المؤهل العلمي	بكالوريوس	10	3.41	0.50
	بكالوريوس + دبلوم عالي	19	3.28	0.62
	دراسات عليا	9	3.63	0.32
الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	9	3.13	0.65
	من 5- أقل من 10 سنوات	13	3.33	0.49
	10 سنوات فأكثر	16	3.30	0.45

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى وجود فرق ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية حسب متغيري (النوع

الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11) تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة) على مستوى ممارسة القيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس	.014	1	.014	.052	.820
المؤهل العلمي	.791	2	.395	1.503	.238
سنوات الخبرة	1.346	2	.673	2.560	.093
الخطأ	8.414	32	.263		
الكلية	449.124	38			
الكلية المصحح	10.700	37			

تبين النتائج الواردة في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تعزى لأثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة) على مستوى ممارسة القيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمرون بنفس الظروف التعليمية والاجتماعية، بالإضافة إلى تشابه وتوحد القرارات التي تقرها مديرية التربية والتعليم لهم؛ مما وحد نظرهم وجعلها تتقارب بخصوص مستوى القيادة التبادلية ولم يكن هناك أثر لهذه المتغيرات. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (هديب، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبه عمان وفقاً لمتغيرات التخصص العلمي، والمؤهل العلمي.

ثانياً: مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	18	3.39	0.72
	أنثى	20	3.46	0.39
المؤهل العلمي	بكالوريوس	10	3.64	0.34
	بكالوريوس + دبلوم عالي	19	3.21	0.67
الخبرة في الإدارة	دراسات عليا	9	3.67	0.32
	أقل من 5 سنوات	9	3.06	0.76
	من 5- أقل من 10 سنوات	13	3.42	0.49
	10 سنوات فأكثر	16	3.43	0.40

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى وجود فرق ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية حسب متغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13) تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة) على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس	.153	1	.153	.644	.428
المؤهل العلمي	1.822	2	.911	3.832	.032*
سنوات الخبرة	2.111	2	1.055	4.439	.020*
الخطأ	7.608	32	.238		
الكلية	458.550	38			
الكلية المصحح	11.758	37			

تبين النتائج الواردة في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تعزى لأثر متغير (النوع الاجتماعي) على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية.

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي) على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول الآتي يبين هذه النتائج. جدول (14) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة (س)	الدرجة (ص)	فروق المتوسطات	الدلالة
بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم عالي	*0.4347	0.029
	دراسات عليا	-0.0267	0.906
بكالوريوس + دبلوم عالي	دراسات عليا	-0.4614*	0.026

يتبين من الجدول (14) أن الفروق بين فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) وفئة المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم عالي)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، كما أن هناك فروقاً بين فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم عالي) وفئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن فئة (الدراسات العليا) يسعون إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة ويرون أن تحقيقها أفضل من رؤية الفئات الأخرى بحكم توسعهم الدراسي وتمكّنهم العلمي.

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تعزى لأثر متغير (الخبرة في الإدارة) على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول (15) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة

الدرجة (س)	الدرجة (ص)	فروق المتوسطات	الدلالة
أقل من 5 سنوات	5- إلى أقل من 10 سنوات	-0.3675	0.092
	10 سنوات فأكثر	-0.5882*	0.007
5- إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	-0.2207	0.234

يتبين من الجدول (15) أن الفروق بين فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) وفئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أن أصحاب الخبرات الطويلة لديهم رؤية أعمق في مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بحكم الخبرة التي يتمتعون بها.

#### ملخص النتائج:

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة للقيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية جاء متوسطاً ولجميع الأبعاد، وجاء بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) في المرتبة الأولى، يليه بعد (المكافأة المشروطة) في المرتبة الثانية، وأخيراً بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) في المرتبة الثالثة.
- 2- أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشطة)) كان لهما أثراً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث دخل بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) أولاً وفسّر لوحده ما مقداره (67.3%) من التباين الكلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم دخل بعد (المكافأة المشروطة) ثانياً حيث فسّر مع بعد (الإدارة بالاستثناء (النشطة)) ما نسبته (75.3%) من التباين الكلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أي أن بعد (المكافأة المشروطة) قد فسّر لوحده (8.0%)، وقد خرج من معادلة الانحدار بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكنة)) لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
- 3- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى لأثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة) على مستوى ممارسة القيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية.
- 4- كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى لأثر متغير (النوع الاجتماعي) على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية، لكنها أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي) على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية، ولصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وفئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى لأثر متغير (الخبرة في الإدارة) على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية، ولصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)،

#### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج توصي الباحثة وتفتوح بما يلي:

- 1- ضرورة ممارسة مديري المدارس القيادة التبادلية لما لها من أثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- 2- عدم تفعيل بُعد (الإدارة بالاستثناء الساكنة) لما لها من سلبيات على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ولما لها من سلبيات أخرى لا يمكن تداركها.
- 3- تمكين مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من ممارسة مديري المدارس لبعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والمكافأة المشروطة في المدارس.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو العسل، عوض محمد (1993)، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- باشيو، حسين (2016). الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد ليم دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية" المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9 (26)، 109-134.
- بني عطا، سالم (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقة بينشخصية عند المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الجمعي، هيا (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الروسان، عصمت محمد علي سلامه (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج6، ع12، 181 - 166.
- الزعبي، إبراهيم (2011). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- سعادة، رشيد (2011). مهارات خصائص القائد التربوي الفعال. مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد (6)، 326-339.
- شاك، شفيق، (2001). التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
- الصيداوي، أحمد (2000). القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، تحرير: عدنان الأمين، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- العايش، فلاح عصمان. (2007). المعوقات الإدارية المؤثرة على فاعلية البرامج الإصلاحية وسبل مواجهتها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والزمنية البشرية، ط2، 2010، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القضاة، أحمد عواد مفلح (2005). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- كردي، أحمد السيد (2011). الإدارة بالاستثناء، موقع موسوعة الإسلام والتنمية، 11 يناير <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/209556>.
- مرعي، كائن فواز (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- مرعي، كائن فواز عبد الحميد (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (16)، عدد (1)، 65-82.
- المطيري، عبد العزيز محمد (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، 2011، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المطيري، عبدالعزيز محمد (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد (2007). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.
- هديب، الاء عزت احمد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.
- الهاللي، شريبي (2001). " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية "، مجلة مستقبل التربية، 7، (21)، ص-30.
- الهواري، سيد (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، 2002، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- يوسف، أغادير محمود (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير، 2017، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bansal, P., & Roth, K., (2000) "Why Companies go Green: A Model of cological Responsiveness", Academy of Management Journal, vol.43.
- Bass , M. And Avolio,B.J., Transformational Leadership Organizational Culture, Public Administration Quarterly, 17 (1),112-121 (1993).
- Bass, M. And Zvolio. B. J, (1993). Transformational Leadership Organzational Culture, Public Administration Quarterly, 17 (1), 112-12.
- Hawkins, Thomas L. (2002). Principal leadership and organization climate: A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international schools, DVI-A.62/11
- Hitt, A., Ireland, R., and Hoskisson, E., "Strategic Management", 4th .ed, South Western Colledge Pub. 2001.
- Kuhnert, K. & Lewise, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. Academy of Management Review.12,4, 648-657.

- Roth, William Barry (2002). The effect of school council members perceptions of empowerment, DAI-A.
- Sergiovanni, T.J., "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary nResults", Educational Leadership, 47 (8), 23-27 (1990).
- Smothers, Albert E. (2008). Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees. (Unpublished Ph.D. Thesis). Capella University. United States.
- Travis, Eryn media, demand (2014). A look at the Benefits of transactional leadership style. March 13
- Turner, N., and Barling, J. Transformational leadership and moral reasoning, Journal of Applied Psychology, 87 (2), 304- 311 (2002).
- Vaijayanthi, D., Zehrajabeen, M. A., James Sahayam, V. S., & Nirmala Ravindran (2010). Management Principles. (1st ed.). State Institute of Commerce Education.
- Watkins, Daryl. (2008). The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Highperformance Organizational Cultures. (Unpublished Ph.D. Thesis). University of Phoenix. United States.