

درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم

كميل سلمان أبو دولة

أ.د. صالح عليّات*

تاريخ قبول البحث 2019/8/3

تاريخ استلام البحث 2019/6/17

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، فقد تم تطوير أداة الدراسة والمكونة من بعدين رئيسيين، وتم التأكد من صدقها وثباتها. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المُعَلِّمين في المنطقة الشمالية داخل الخط الأخضر، وتكونت عينة الدراسة من (516) مستجيباً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت أن مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين ومستوى التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحثان بضرورة الاستمرار في تطبيق القيادة التبادلية والاستمرار في تعزيز المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، المشرفون التربويون، الخط الأخضر، التنمية المهنية المُستدامة، المعلمون.

* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

The Degree of Reciprocal Leadership Practice among Educational Supervisors in the North Region within the Green Line and their Relation to Achieving Sustainable Professional Development for Teachers from their Point of View

Kameel Salman Abodoli

Prof. Saleh Olimat *

Abstract:

The study aimed to identify the degree of reciprocal leadership practice of the educational supervisors in the North region within the Green Line and its relation to achieving the sustainable professional development of the teachers from their point of view .The study used the descriptive correlational methodology. The study tool composed of two main dimensions. The study population is composed of all teachers in the North region within the Green Line, where the sample was selected by simple random method consisted of (516) respondents. The results of the study showed that the degree of practicing reciprocal leadership among the educational supervisors was high, and the level of sustainable professional development of the teachers was also high. The results also showed a positive correlation between the degree of reciprocal leadership and sustainable professional development. In light of the results of the study, the researchers recommended the need to continue to applying the leadership of reciprocity and continue to reinforce teachers.

Keywords: Reciprocal leadership, educational supervisors within green line, sustainable professional development, teachers.

المقدمة

في عصر التّحديات الاجتماعيّة والسياسيّة والاقتصاديّة والبيئيّة والتربويّة التعليميّة والتكنولوجيّة، المحليّة منها والعالميّة، التي تواجه المؤسسات، زاد الاهتمام بمفهوم القيادة، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تتناول هذا المفهوم، لأنه يرتبط بشكل مباشر بكافة مناحي الحياة. فبنال موضوع القيادة اهتمامًا كبيرًا في المجتمعات المعاصرة، وذلك للدور المهم الذي تؤديه القيادة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وغاياتها، فلا تصلح المؤسسات من غير قيادة تسعى في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة لها. ويُعد العامل البشري من أهم مكونات المؤسسات؛ ذلك إن تنمية الموارد البشريّة هي من مسؤوليّة القيادة.

ويُعد الإشراف التربويّ داخل الخطّ الأخضر من أهمّ العناصر في وزارة التّربية من حيث التوقّع بقيادة المؤسسات التربويّة في ظلّ التّحديات والتغييرات الجمّة التي تبادر إليها الوزارة للارتقاء بالمؤسسات وتحقيق أهدافها، لذلك أصبح العنصر القياديّ لدى المشرف التربويّ في غاية الأهميّة.

تُعد القيادة عمليّة حيويّة لإدامة العمل وتقدّم المجتمعات والمؤسسات والجماعات بشكل منظم، والتي تخصّ كل المؤسسات الاجتماعيّة، ويمكن القول إن القيادة عمليّة تأثير وتأثر، يؤثر فيها الرئيس في المرؤوس، والعكس صحيح، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، إذ يختلف الأفراد في ممارساتهم الإداريّة وتسيير شؤون المؤسسات نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم الإداريّة وأساليبها (Ismail,2012).

ومن أكثر أنواع القيادات أهميّة القيادة التربويّة، كونها تختص بالمؤسسات التربويّة، التي ترتبط مباشرة بتنمية الإنسان، فتسعى للنهوض والارتقاء به كي يكون فعالًا منتجًا، ولذلك فإن نجاحها أو فشلها ينعكس على المجتمع بشكل كبير (Abdulla,2017). أصبح يُنظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربويّ، موكلّ به بمهام حيويّة بالغة الأهميّة، وله دور فعّال في تحسين العمليّة التعليميّة، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفيّة التي يدير بها المدير مدرسته، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القياديّة الناجحة التي تتمثّل في شخصيته ومقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانيّة إيجابيّة مع المدرّسين، وتحسين ظروف العمل (Smith,2016).

إن الاختلاف وتعدّد وجهات النّظر حول القيادة عبر الزمن أدى إلى تطوّر الفكر الإداري

والعكس صحيح، إذ إن وجهات النظر متغيرة حسب التغير والتطور في المجتمعات، لذلك ظهرت عديد من النظريات التي تناولت القيادة، والتي تقوم بتوضيح وتحديد السمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، واعتمدت هذه النظريات على عديد من المعايير لتحديد فاعلية القيادة، وأهمها إشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم، ورفع روحهم المعنوية، والأداء، والإنتاجية، والرضا عن العمل، والانتماء للعمل (Ali,2008).

ومن بين هذه النظريات القيادة التحويلية التي تعرّف بأنها نمط من أنماط القيادة، لها رؤيا واضحة حول الأهداف المستقبلية المحددة مع العمل على المشاركة الفعالة مع المرؤوسين في بناء خطة طويلة المدى من أجل تحديد الأهداف الواقعية للمؤسسة، فضلاً عن إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، كما أن هذا النمط من أنماط القيادة يتّصف بالمرونة من خلال تنبئه للأنظمة والأساليب القيادية التي تتكيف وتتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (Al-Mubaidin, Saleh,2013).

وتركز القيادة التبادلية على تحديد دور المرؤوس وتوضيح أهداف العمل الذي يقوم به وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت والحوافز التي سيحصل عليها العامل عند انتهاء المهمة، وتحقيق الأهداف بنجاح، أو على العكس من ذلك في حال أهمل العامل أو أخلّ بالأداء المطلوب منه؛ فما هي النتائج المترتبة على ذلك؟ قد يصل الأمر إلى العقوبات التي تعمل على ردع مثل هذه المخالفات (Ayadi,2015). وأكد ذلك (Al-Mubaidin, Saleh,2013) و (Vigoda, 2012)، أن الأفراد مقابل أدائهم وإنتاجهم العالي، والإخلاص في العمل، والتزامهم برؤية العمل ورسالته من أجل تحقيق الأهداف سيحصلون على تقدير لجهودهم، والثناء عليها، مما ينعكس على الحوافز والمكافآت المقدمة من هؤلاء القادة التبادليين، وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية. لذلك فإن تطلّعات الأفراد وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم تعتمد على فاعلية القيادة التبادلية، وبالتالي التحكم في وأدائهم سلوكهم، وفي الوقت ذاته تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، فهذه القيادة تركز على التأثير في المرؤوسين وعلى المصالح المتبادلة لكلا الطرفين من أجل الحصول على الاستجابة السلوكية (Al-Mubaidin, Saleh,2013).

ولا يمكن للمدرسين أن يحققوا أهدافهم وأهداف المؤسسة بكلّ جدارة وفاعلية دون وجود مشرفين تربويين مقتدرين على الوقوف على مستوى أدائهم، على اعتبار أن المشرفين التربويين

يوصفون بأنهم قادة لديهم المقدرة على تحديث عملية التدريس والتعليم، فالإشراف التربوي له دور حيوي وفعال في تحسين العملية التعليمية وتطويره من خلال التنظيم والمتابعة والتوجيه والتقييم (Khair Allah,2018).

تُعد مهنة المشرف التربوي معاونة وداعماً للمدرسين في نموهم المهني، فقد ركزت التطورات الحديثة في العملية التعليمية على الإشراف التربوي بصفته أحد المجالات المهمة في حركة التحديث، وتحقيق الجودة التي تؤكد ضرورة معاونة المدرس على نموه المهني، وتقديم الوسائل الممكنة والمحفزات الضرورية في طريق تعديل أدائه العلمي وتنميته مهنيًا (Hakami,2011). وبناء على ما تقدّم فإن الارتقاء بالمستوى المهني للمدرّس يقع بالدرجة الأولى على المشرف التربوي، حيث تعدّ وظيفة المشرف التربويّ بالأساس معاونة للمدرسين في نموهم المهني، وتقديم الوسائل الممكنة ومختلف المحفزات الضرورية من أجل تعديل أدائه العلمي وتنميته مهنيًا (Shadifat,2014).

تولي وزارة التربية داخل الخطّ الأخضر وفي السنوات الأخيرة على وجه الخصوص أهمية كبرى للموارد البشرية والتي تعدّها أساس نجاح المؤسسات التربوية، ونظرا لهذا التوجه برزت أهمية تنمية الموارد البشرية مهنيًا، وتم من هذا المنطلق الشروع بعدد من خطط الإصلاح على الصعيد البشري والميداني لتمكّن من مجارة التحديات والتغيرات ومنافسة الدولة على صعيد دول الـ (The Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD) ومواجهة ثورة المعلومات التي اجتاحت العالم بأسره، وأحدثت وما زالت تحدث قفزة هائلة في مختلف مجالات المعرفة، مما أدى إلى الشروع بخطط إصلاح عديدة أدخلت لجهاز التربية والتعليم بهدف التنمية المهنية، لتصبح أمرًا ليس اختياريًا؛ وإنما أصبح هذا المسار خيارًا استراتيجيًا لكل مؤسسة لإعداد أفرادها لمواجهة تحديات العصر والتعامل مع كل ما هو جديد من المعطيات لتحقيق مستويات عالية من الأداء، سعيًا منها للبقاء والنمو والتميز والتألق وتعديل ومعالجة مراحل تطوير الأداء للوصول إلى الأهداف المرجوة.

أما اختيار الباحثين للتعقّق في مثل هذا النوع من القيادة فإنه جاء وفقا لطبيعة عمل أحدهما كمشرف تربوي، إذ باتت طبيعة العمل بين المشرفين والمديرين والمعلمين تعتمد هذا النهج من القيادة، وذلك ليتناسب مع التغييرات التي طرأت على المؤسسات التربوية في مطلع القرن الحادي والعشرين.

مشكلة الدراسة:

يعدّ المشرف التربوي قائداً تربوياً، إذ إن عملية الإشراف تُعد من أهمّ عمليات القيادة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في محيط العمل وذلك حسب فاعليتها. لذلك أصبح من أهمّ العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً في تطوير الجوانب الفنية والادارية التربوية للمعلمين (Khalid,2006)، حيث يعمل على خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتّعليم، لانطلاق مقدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقّق رفع مستوى العمليّة التعليميّة وتحقيق أهدافها، فالإشراف التربوي عمل تشاركي بين أركان العملية التعليمية (المدير، والمشرف، والمعلم). (Hismanoglu & Hismanoglu,2010) وقد تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثين من خلال خبرة أحدهما وعمله مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة.

تقوم وزارة التربية داخل الخط الأخضر، منذ مطلع القرن الحالي بالأخص، بعدد من البرامج الإصلاحية التي تهدف إلى تطوير المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك على إثر الضغوط والاحتجاجات التي تشكّلها لجان الأهل والمجتمع بأسره على الوزارة وعلى المؤسسات، بهدف الارتقاء إلى المستوى المتوقّع. ويُعد دور المشرف التربويّ من الأدوار المهمة للغاية في سبيل تطبيق سياسة الوزارة داخل الخطّ الأخضر على أرض الواقع، ويحتاج المشرف التربويّ إلى تفعيل دوره القياديّ بهدف تطبيق السياسات والبرامج والمبادرات، ويرى أحد الباحثين، والذي يعمل مشرفاً تربوياً، أن القيادة التبادلية مثيرة للاهتمام، كونها قد تعطي الإجابة الصحيحة لتحقيق الأهداف. كما أن هناك عديداً من المحاولات من أجل تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، والتي يتطلب تحقيقها أنماطاً قيادية ناجحة من قبل المشرفين الذين يقع على عاتقهم كثير من المهمات التي لا بد من أن تنجز بكفاءة عالية، إذ تعطي الوزارة أهمية كبرى للمشرفين التربويين والفنيين في مجال التطور المهني المراد تحقيقه.

وتتحدد مشكلة الدراسة في السعي إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتطور المعلمين والقيادات التربوية من وجهة نظرهم من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمعلمين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى التنمية المهنية المُستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم وينبثق عن ذلك عدة أهداف منها:

1. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمعلمين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.
3. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ومستوى التنمية المهنية المُستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة بشكل، عام والإدارة التربوية بشكل خاص، وهو درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين الإداريين من وجهة نظر المعلمين.

وتقدم هذه الدراسة مدخلاً نظرياً يوضح ماهية القيادة التبادلية التي تعدّ اتّفاقاً بين القادة والتابعين، إما أن يكون بشكلٍ علنيّ أو بشكلٍ ضمنيّ، إذ إن السلوك المؤدّي للأداء سيتم مكافأته، وفي الجانب الآخر، فإذا كان الأداء إيجابياً تمت المكافأة، وإلا ستكون هناك عقوبة على السلوك

المؤدي للأداء غير الجيد. لذا فإن هذه الدراسة تقدم مادة نظرية للباحثين تساعد في فهم هذه الموضوعات بشكل علمي منظم، فضلاً عن ذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن يكون لها اسهام في تحسين الصياغات النظرية للقيادة التبادلية.

كما وتكشف هذه الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين من وجهة نظر المعلمين، والذي لم يتم تناوله من قبل الباحثين بصورة شاملة، بحيث تعكس استقراراً في نتائج هذه البحوث؛ لذا فإن هذه الدراسة في جانبها التطبيقي تقدم أدلة حول ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين، كما أن هذه الدراسة مهمة لوزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها في مجال الإدارة التعليمية، والقائمين على وضع السياسات التعليمية ليستفيدوا من نتائجها. فضلاً عن المشرفين التربويين ومديري المراكز التربوية والإدارات المحلية والإقليمية.

قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة:

- تفيد هذه الدراسة في زيادة الأدب النظري من خلال تفسير نتائج البحوث السابقة التي أجريت على متغيري البحث.
- تفيد هذه الدراسة في حث المسؤولين والقادة التربويين في وزارة التربية لوضع خطط وبرامج تدريبية تعزز القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين.
- تفيد هذه الدراسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في تكوين إطار يمكن من خلاله تشخيص نقاط الضعف والقوة حول التنمية المهنية.
- تفيد في إثراء مفهوم الإشراف التربوي الذي تناوله الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

القيادة التبادلية:

هي نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى في المؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بتلك المؤسسة، وتقوم على تبادل العلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهم الخاصة في المؤسسة، وهو سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوسون، وكيفية أداء هذا العمل، والمكافآت التي سيحصلون عليها عند تحقيق الأهداف المطلوبة بنجاح، وتمتاز بأنها

قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة، وهي مبنية على مبدأ المكافآت مقابل العمل (Hamoush, 2017). ويعرفها الباحثان إجرائيًا: هي القيادة التي تقوم على مصدر معنويّ يعتمد تبادل الخبرات والمعارف والتعزيز المشروط ما بين المشرف التربوي والمعلمين، أو بين المديرين والمعلمين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والتي تم قياسها من خلال الاستبانة التي طورها الباحثان لغاية هذه الدراسة.

المشرف التربوي:

هو الشخص المسؤول عن تنمية المهارات التعليميّة والتربويّة والإدارية لدى مديري المدارس والمعلمين، لرفع مستوى أدائهم وتمكينهم من كل ما تطلبه العملية التعليميّة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه وتقويم (Serehen,2017,12). ويعرفه الباحثان إجرائيًا: بأنه شخص متخصص يعمل في وزارة التربية داخل الخط الأخضر مسؤول عن مجموعة من المدارس يتراوح عددها بين (10-35) مدرسة، ومجموعة من البلديات يتراوح عددها بين (3-12) بلدة وهو متخصص بالتربية والتعليم، يبذل جهده ووقته لتنمية المهارات التعليميّة والتربويّة والجوانب الإداريّة لدى مديري المدارس والمعلمين، وتم قياسه من خلال الاستبانة التي طورها الباحثان لغاية هذه الدراسة.

التنمية المهنيّة المُستدامة:

هي مجموعة العمليّات والأنشطة الإدارية التعليميّة والتربويّة المنظّمة مسبقاً، والتي تهدف لزيادة المعرفة وتطويرها، والمهارات والقيم والاتجاهات الخاصة بالأفراد ليستطيعوا القيام بعملهم بالشكل المناسب، وبالتالي تتضمّن تعلّم كيفية إعادة تصميم البنى والثقافات التعليميّة، ومن ثمّ يمكن تحديد السمات العامّة للتنمية المهنيّة بأنها تنمية مهنيّة مقصودة، مستمرة ومنظّمة، وهي نموذج شامل يعمل على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بمقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصّة، والاستدامة تعني التفكير حول المستقبل (Hakami,2011).

ويعرفها الباحثان إجرائيًا: هي منظومة من الأنشطة والإجراءات على الصعيد التعليمي الإداري والتربوي، والتي تعمل بشكل مطّور يهدف إلى تزويد المعلمين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بالمعرفة والمهارات والخبرات والتجارب وآليات العمل والإبداع من خلال التعلّم والتدريب والدعم المهنيّ المستمر من قبل المشرفين التربويين والمديرين. وتم قياسها من خلال إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي قام الباحثان بتطويرها.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم.
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الحدود البشرية على عينة من معلمي المدارس العربية في جميع المراحل العمرية في منطقة الشَّمال داخل الخطِّ الأخضر.
- **الحدود الزمنية:** أُجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2018\2019 م.
- **الحدود المكانية:** المدارس العربية في جميع المراحل العمرية في منطقة الشَّمال داخل الخطِّ الأخضر.

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة التي تشمل الدَّراسات العربيَّة والدراسات الأجنبيَّة، مرتَّبة من الأحدث إلى الأقدم، وكما يلي:

أجرى سريحين (Serehen,2017)، دراسة هدفت إلى تعرف دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين في المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس. ولتحقيق هدف الدَّراسة تم اختيار عينة قصدية تكوَّنت من (57) مديراً طُبِّقت عليهم إمتحانة مكوَّنة من (36) فقرة موزَّعة على أربعة مجالات (التدريب والتطوير، والاتصال والتواصل، وتكنولوجيا المعلومات، والعمل ضمن الفريق)، وتوصَّلت الدَّراسة إلى أن دور المشرفين التربويين في مجالات الدَّراسة الأربعة، قد جاءت ضمن مستوى متوسط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية المُستدامة في المدارس الحكوميَّة في لواء الرمثا تعزى إلى سنوات الخبرة والمرحلة التعليميَّة والمؤهل العلمي.

هدفت ورقة صالحية (Salhia,2017) إلى تسليط الضوء على أهميَّة التنمية المهنية المُستدامة في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة في مصر، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل برامج التنمية المهنية المُستدامة، إذ تبين أنه وفي ظل الاستراتيجيات التربويَّة الحديثة والتحديات التي تواجه المدرسة كمؤسسة تربويَّة مجتمعيَّة، والتي أتت نتيجة للتحوُّلات والتغييرات، جاءت الحاجة إلى المبادرات في تطوير وظيفة المدرسة كمؤسسة تربوية

اجتماعية وتطوير طبيعة أدوار العاملين فيها وأدواتها ووسائلها وأساليبها، وتؤدي التنمية المهنية المُستدامة في هذا الجانب دورا مهما وحيويا، وذلك لأنها بمثابة فلسفة تقوم على التفكير بطريقة شمولية تكاملية من خلال استخدام أسلوب النظم الكلية والفرعية، وما يربطها من علاقات وتفاعلات وما يترتب عليها من نتائج وعمليات وتغذية راجعة في التعامل مع المشكلات، وقال أيضا: إن الجودة الشاملة تُعد أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تؤدي دورا حيويا ومتميزا في مساعدة المؤسسات والأفراد، من خلال منهجية فكرية وعملية متكاملة الأدوات والوسائل والمعايير والتقنيات، تسودها ثقافة التميز رغبةً في إرضاء المتعلمين، كما أن غالبية المؤسسات التربوية أصبحت تؤكد جودة التدريب من خلال وضع خطط وبرامج للتنمية المهنية المُستدامة في ضوء نتائج التقويم الذاتي للمؤسسة والعاملين فيها، ودعم تلك البرامج فنياً ومعنوياً ومادياً، والتي يستطيع العاملون من خلالها التعامل بكفاءة مع مصادر المعرفة المتنوعة سعياً وراء إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطور والتحسين.

وأجرت حموش (Hmoush,2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن أنماط القيادة الممارسة من طرف مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بواقع الاحتراق النفسي لديهم في الجزائر، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (84) معلما من كلا الجنسين، موزعين على عدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس، لجمع البيانات استعمل مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) ل"باس وافيلو" ل (Avolio & Bass) الذي يقيس ثلاثة أنواع من القيادة هي: التحويلية والتبادلية والتسببية ومقياس "ماسلاش" (Maslach) لقياس الاحتراق النفسي. أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، يليه نمط القيادة التبادلية، يليه نمط التسببية، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسببية والاحتراق النفسي.

وأكد أبو زيد (Abu Zeid,2017) أن عملية إعداد المعلم النوعي هي عملية متكاملة داخل المؤسسات التربوية وتهدف إلى تشكيل شخصيته بجوانبها المتنوعة، إذ تبدأ بقبول الطالب في مؤسسات إعداد المعلم في مصر، واختياره في شعبة معينة، ثم إعداده في هذا التخصص وتهيئته للخروج لسوق العمل من خلال التدريب في أثناء الإعداد، وتستمر لتشمل مرحلة التدريب في أثناء الخدمة، ومن الضروري أن يستمر مردود هذا الإعداد على أداء المعلم وأدواره التي يمارسها في أثناء الخدمة من أجل التنمية، وبما يتلاءم مع التغيرات والمستجدات التي تطرأ على الساحة

التربوية، كما تشمل مرحلة المتابعة والتقويم. وذلك بهدف تشخيص واقع جوانب تكوينه، وتدعيم نواحي القوة فيها، وعلاج نواحي القصور بها بما يضمن تحقيق التنمية المُستدامة.

وهدف دراسة شيري (Sherri,2011) إلى التعرف إلى نمط القيادة والثقافة السائدة في المدارس الناجحة في المناطق الريفية في جورجيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدراك العام بنمط القيادة والثقافة في المدارس الحاصلة على الرتبة الأولى في المناطق الريفية في جورجيا بأنه نمط تحويلي، يليه النمط التبادلي، وأن مديري المدارس الإعدادية يدركون قيادتهم على أنها تبادلية، أكثر مما يرى مديرو المدارس الابتدائية، وأن مديري المدارس الابتدائية يدركون أن نمط قيادتهم نمط تحويلي على عكس مديري المدارس الإعدادية، وهناك اختلاف بين المدرسين والمديرين نحو نمط القيادة في المدارس الابتدائية.

وقامت هيلاي (Healey,2008) بدراسة نوعية هدفت إلى تقييم التطور المهني للمشرفين التربويين ("Assessment of Supervisors' Career Development ASCD") في إحدى المناطق التعليمية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، وقامت الدراسة على استكشاف أهداف هذه العملية وإجراءاتها، وفي ما إذا كانت تحقق أهدافها، وقد استخدمت دراسة تقييم التطور المهني للمشرفين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام (ASCD) لعمليات الدراسة الذاتية كأداة للتقييم صالحه للتطبيق، ويمكن استخدامها من قبل المنطقة التعليمية لتقييم ممارسات الإشراف التربوي فيها، كما استنتجت هذه الدراسة أن هذا النظام يسهم في تبادل المعلومات والخبرات والمهارات وتشجيع التعاون من خلال إشراك جميع المعنيين في العملية التربوية، مشرفين ومديرين ومعلمين وإداريين في تقييم عمليه الدراسة الذاتية وتحليلها.

وأجرى روبنسون (Robinson,2007) دراسة هدفت إلى قياس أثر الأنماط القيادية للقادة التربويين في نيوزلندا من خلال أسلوبين: الأول تمثل في تحليل (27) دراسة اختصت في أسلوب القيادة وأثرها في النتائج التي حصل عليها الطلبة، في حين تمثل الأسلوب الآخر بخمسة مجالات من مجالات عمل القائد التربوي، وهي: استراتيجيات الأهداف، وتوقعات العملية التعليمية وتقييمها، والتوجيه، والتخطيط، وتنمية المعلمين والعمل، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير القادة بحاجة لها في كل مجالات العمل وخصوصا في مجال العلاقات والممارسات التي تدعم عمليه التعليم، وتجد الدراسة أنه يجب التوجه نحو تحسين الاتصال مع المعلمين الفاعلين.

التعليق على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تشابهت الدراسة الحالية في عديد من المتغيرات والأهداف مع بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة (Salhia,2017) ودراسة (Hmouh,2017) ودراسة (Serehen,2017) واختلفت الدراسة الحالية عن كل من دراسة (Sherri,2011) ودراسة (Robinson, 2011).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس العربية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2019/2018) والبالغ عددهم (2500) معلم و(7500) معلمة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (5%) من المعلمين والمعلمات في مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2019/2018). فقد تم توزيع (550) استبانة، وتم استرجاع (530) استبانة، بينما عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي قد بلغ (516) استبانة، ونسبة استرداد بلغت (94%).

أداة الدراسة

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع من خلال مراجعة الباحثين لأسئلة الدراسة وأهدافها وحسب المنهج العلمي المتبع في تصميم الدراسة، فقد اعتمد الباحثان على الأدب النظري والدراسات المختصة في هذا المجال. مثل دراسة (Salhia,2017)، ودراسة (Hmouh,2017)، ودراسة (Serehen,2017)، وقد اشتملت أداة الدراسة على

استبانتيين؛ الاستبانة الأولى: تقيس درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على أربعة محاور، والاستبانة الثانية: تقيس مستوى التنمية المهنية المستدامة لدى المعلمين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، واشتملت على ثلاثة محاور .

دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق المحتوى

قام الباحثان بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين وعددهم (8) محكمين من ذوي الاختصاص من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومعرفة آرائهم حول ملاءمة فقراتها وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها، وقد تكونت أداة الدراسة بشكلها النهائي من (51) فقرة موزعة على سبعة مجالات.

صدق البناء

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية قوامها (60) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، تم استبعادهم من عينة الدراسة. كما تم احتساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات استبانة الدراسة مع الأداة ككل، تراوحت ما بين (0.72-0.81)، كما أن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (0.56-0.905).

أما صدق البناء للاستبانة الثانية؛ فقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، إذ تراوحت الارتباطات بين فقرات الاستبانة ومجالات الدراسة ما بين (0.59-0.85)، وبين فقرات المحاور والأداة الكلية ما بين (0.49-0.89)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

تم تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية (60 معلماً ومعلمة) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا.

الجدول (1): نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعيينة الاستطلاعية لكل من استبانات القيادة التبادلية والتنمية المهنية المُستدامة

| ثبات الإعادة | ثبات الاتساق الداخلي | المقياس ومحاوره |
|--------------|----------------------|---|
| 0.91 | 0.92 | المحور الأول: سياسة المشرف الإدارية وتعزيز المعلمين |
| 0.86 | 0.85 | المحور الثاني: توفير مستلزمات الأداء |
| 0.84 | 0.82 | المحور الثالث: المكافأة المشروطة |
| 0.88 | 0.87 | المحور الرابع: الإدارة بالاستثناء |
| 0.94 | 0.95 | القيادة التبادلية لدى المشرف التربوي (الكلي) |
| 0.92 | 0.90 | التنمية المهنية للمعلمين |
| 0.93 | 0.92 | التدريب وفرق العمل |
| 0.87 | 0.85 | مجال التخطيط والتقييم |
| 0.94 | 0.95 | التنمية المهنية المُستدامة |

يظهر الجدول (1) أن ثبات الاتساق الداخلي لمحاور القيادة التبادلية قد تراوحت للمجالات بين (0.92-0.82)، في حين تراوح معامل الثبات بين (0.91-0.84). كما يظهر الجدول (1) أن ثبات الاتساق الداخلي لمحاور التنمية المهنية المُستدامة قد تراوحت للمجالات بين (0.92-0.85)، في حين تراوح معامل الثبات بين (0.93-0.87)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحثان أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة:

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدايل الخمسة، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4 = 5 \div 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

المعيار الإحصائي

| الدرجة | المتوسط الحسابي |
|-------------|---------------------|
| متدنية جداً | من 1.00 أقل من 1.80 |
| متدنية | من 1.80 أقل من 2.60 |
| متوسطة | من 2.60 أقل من 3.40 |
| كبيرة | من 3.40 أقل من 4.20 |
| كبيرة جداً | من 4.20 - 5.00 |

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم احتساب واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة وبين الجدول (2) ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً

| رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | سياسة المشرف الإدارية وتعزيز المعلمين | 3.82 | .85 | 1 | كبيرة |
| 2 | توفير مستلزمات الأداء | 3.64 | .86 | 2 | كبيرة |
| 4 | الإدارة بالاستثناء | 3.45 | .73 | 3 | كبيرة |
| 3 | المكافأة المشروطة | 3.38 | .92 | 4 | متوسطة |
| | المحور ككل | 3.57 | .75 | | كبيرة |

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة إلى كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، فقد جاء المحور الأول (سياسة المشرف الإدارية وتعزيز المعلمين) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) بدرجة (كبيرة)، في حين جاء المحور الثالث (المكافأة المشروطة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) بدرجة (متوسطة).

ويرى الباحثان بأن النتائج تعكس بشكل كبير درجة ممارسة القيادة التبادلية المتبعة لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، إذ يستشف من سياسة المشرف التربوي بأنه يقوم بالتأكيد أمام المعلمين على أهمية العمل بروح الفريق الواحد بهدف إنجاز المهمات المطلوبة. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل محور، وفيما يأتي عرض لذلك:

المحور الأول: سياسة المشرف الإدارية وتعزيز المعلمين:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات محور سياسة المشرف الإدارية وتعزيز المعلمين مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | يوضّح المشرف للمعلمين ما يتوقّع الحصول عليه من الأهداف | 4.08 | 1.00 | 1 | كبيرة |
| 4 | يؤكد المشرف أمام المعلمين أهمية العمل بروح الفريق الواحد بهدف إنجاز المهمات المطلوبة | 4.03 | 1.02 | 2 | كبيرة |
| 3 | يلفت المشرف انتباه المعلمين نحو الإخفاقات من أجل تحقيق المعايير والأهداف | 3.97 | 0.97 | 3 | كبيرة |
| 2 | يتتبع المشرف الأهداف مرحلة بمرحلة داخل المدرسة | 3.90 | 0.97 | 4 | كبيرة |
| 5 | يساعد المشرف المعلمين في إيجاد طرق جديدة للنظر في كيفية القيام بالأعمال المطلوبة | 3.82 | 1.05 | 5 | كبيرة |
| 6 | يرحب المشرف بالمبادرات الشخصية للمعلمين، ويشعرهم بالرضا عند تحقيق الأهداف المطلوبة | 3.78 | 1.08 | 6 | كبيرة |
| 7 | (لا) يقوم المشرف بتقديم المساعدة للمعلمين بهدف تعزيز نقاط قوتهم | 3.55 | 1.15 | 7 | كبيرة |
| 8 | (لا) يستخدم المشرف طريقة عادلة في مكافأة المعلمين | 3.47 | 1.20 | 8 | كبيرة |
| | المحور ككل | 3.82 | 0.85 | | كبيرة |

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور سياسة المشرف الإدارية وتعزيز المعلمين تراوحت بين (3.47) و(4.08) بدرجة (كبيرة). فقد جاءت الفقرة (1) التي نصت على "يوضّح المشرف للمعلمين ما يتوقّع الحصول عليه من الأهداف" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) بدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (8) التي نصت على "(لا) يستخدم المشرف طريقة عادلة في مكافأة المعلمين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة (كبيرة). ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى مدى فاعلية عمل الإشراف التربوي، وخاصة من حيث التغيير الذي طرأ على سياسة وزارة التربية داخل الخط الأخضر تجاه دور المشرف التربوي من تحديد ووضع سياسة عمل واضحة ومبرمجة ليتم من خلالها تكامل العمل الجماعي داخل المدرسة، بحيث أصبح المشرف يتتبع الأهداف التي تم تحديدها مرحلة بمرحلة، كما وأصبح المشرف يشجع المبادرات الشخصية التي تأتي من قبل المعلمين؛ مما يعود عليهم بالرضا الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alsahia,2017)، (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmoush,2017).

المحور الثاني: توفير مستلزمات الأداء :

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات محور توفير مستلزمات الأداء مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 5 | يعتقد المشرف أن توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة أمر مهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة داخل المدرسة | 3.87 | 0.99 | 1 | كبيرة |
| 3 | يقوم المشرف بتقييم سير العمل بناءً على المستلزمات التي تم توفيرها ويراعى ما لم يتم توفيره | 3.72 | 1.02 | 2 | كبيرة |
| 2 | يعطي المشرف المعلمين حرية اختيار مستلزمات الأداء التي تحقق أهداف المدرسة | 3.71 | 1.03 | 3 | كبيرة |
| 4 | يتابع المشرف ويهتم بتوفير جميع المستلزمات التي تحتاجها المدرسة | 3.67 | 1.05 | 4 | كبيرة |
| 1 | يجلس المشرف مع المعلمين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة | 3.60 | 1.15 | 5 | كبيرة |
| 6 | لا يقضي المشرف وقتاً في إرشاد المعلمين حول اختيار المستلزمات المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة | 3.27 | 1.19 | 6 | متوسطة |
| | المحور ككل | 3.64 | 0.86 | | كبيرة |

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور توفير مستلزمات الأداء تراوحت بين (3.27) و(3.87) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). فقد جاءت الفقرة (5) التي نصت على "يعتقد المشرف أن توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة أمر مهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة داخل المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (6) التي نصت على "لا يقضي المشرف وقتاً في إرشاد المعلمين حول اختيار المستلزمات المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) بدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن توفير المستلزمات المختلفة تساعد بشكل كبير المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية التي يريدها العاملون والقادة التربويون داخل المدرسة، إذ إن توفير مستلزمات الأداء إلى العاملين داخل المدرسة سيكون مردوده بالمقابل منعكساً على المدرسة بالعمل الجاد وتحقيق الإنجاز، وتحقيق النتائج الإيجابية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف المدرسية، سواء أكانت الأهداف طويلة أم قصيرة المدى. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmouh,2017).

المحور الثالث: المكافأة المشروطة:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات محور المكافأة المشروطة مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|------------|--------|--------|-------------------|-----------------|---|
| 3 | كبيرة | 1 | 1.08 | 3.59 | يثني المشرف على المعلمين الذين قاموا بتصحيح أدائهم |
| 5 | كبيرة | 2 | 1.20 | 3.47 | لا يهتم ولا يثني المشرف على الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل |
| 4 | متوسطة | 3 | 1.06 | 3.36 | يخبر المشرف المعلمين عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقونها على جهودهم في أثناء فترة تنفيذ المشروع |
| 2 | متوسطة | 4 | 1.21 | 3.29 | يكافئ المشرف المعلمين ذوي الأداء الممتاز في تحقيق أهداف المدرسة |
| 1 | متوسطة | 5 | 1.17 | 3.19 | يناقش المشرف مع المعلمين فكرة المكافأة المشروطة |
| | متوسطة | | 0.92 | 3.38 | المحور ككل |

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المكافأة المشروطة تراوحت

بين (3.19) و(3.59) بدرجة (متوسطة). فقد جاءت الفقرة (3) التي نصت على "يثني المشرف على المعلمين الذين قاموا بتصحيح أدائهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (1) التي نصت على "يناقش المشرف مع المعلمين فكرة المكافأة المشروطة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبدرجة (متوسطة).

ويرى الباحثان أن الممارسات القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون، ومنها ما يتعلق بممارسات تتعلق بالإدارة وعملية التحفيز، إذ إن لهذه الممارسات تأثيراً إيجابياً على المعلمين وعلى العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة. ذلك إن إسهام المشرفين في التحكم في سلوك العاملين من خلال الإدارة بالتحفيز يساعد على تحريك السلوك وتعزيز وتوجيه وتعديل سلوك العاملين بما فيه المصلحة الكلية للمدرسة والمعلمين، إذ إن استخدام أسلوب الحوافز يسهم في تحقيق وتنفيذ أعمال المدرسة والأنشطة المختلفة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. فمقدرة المشرفين على تحقيق الدافعية للمعلمين واستخدام أنظمة فعالة من أجل إثارة الدوافع لدى المعلمين أمر يدفعهم إلى الإنتاج والإبداع. كما واتفتت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmoush,2017).

المحور الرابع: الإدارة بالاستثناء:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات محور الإدارة بالاستثناء مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | يتابع المشرف جميع الأخطاء المؤثرة في تحقيق أهداف المدرسة | 3.76 | 1.03 | 1 | كبيرة |
| 3 | يناقش المشرف بشكل محدّد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف المدرسة أولاً بأول | 3.71 | 1.02 | 2 | كبيرة |
| 2 | يحرص المشرف على تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة حول أدائهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة بدقة | 3.68 | 1.06 | 3 | كبيرة |
| 4 | يقضي المشرف وقتاً في إرشاد المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة | 3.55 | 1.09 | 4 | كبيرة |
| 7 | يتجنب المشرف التدخل عندما تظهر أمور مهمة خلال فترة تنفيذ المشروع | 3.39 | 1.09 | 5 | متوسطة |
| 6 | يركز المشرف اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى فقط عندما تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة | 3.04 | 1.18 | 6 | متوسطة |
| 5 | يتدخل المشرف فقط عندما تصبح المشكلات التي تحقق أهداف المدرسة معيقة للعمل | 3.01 | 1.15 | 7 | متوسطة |
| | المحور ككل | 3.45 | 0.73 | | كبيرة |

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإدارة بالاستثناء تراوحت

بين (3.01) و(3.76) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). فقد جاءت الفقرة (1) التي نصت على "يتابع المشرف جميع الأخطاء المؤثرة في تحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (5) التي نصت على "يتدخل المشرف فقط عندما تصبح المشكلات التي تحقق أهداف المدرسة معيقة للعمل" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحثان هذه النتائج من حيث الإيجابية في ممارسة القيادة التبادلية من قبل المشرفين التربويين إلى إلمامهم بماهية وأهمية القيادة التبادلية، والتي تُعد نمطاً قيادياً حضارياً وحديثاً بعيداً كل البعد عن التفنيس التقليدي الذي اعتادت عليه المؤسسات التربوية في الماضي، وذلك لأن القيادة التبادلية تستثمر الجهود الشخصية للمعلمين وأصحاب الأدوار والوظائف في المدرسة والمرتبة عن تفاعل المعلمين والمديرين مع هذا النمط من القيادة الرشيدة والمحفزة، والتي تأتي على شكل توزيع المهمات على أصحاب الأدوار والوظائف، وتحميس كل منهم على القيام بالمهام بمهنية عالية، وذلك من منطلق ارتباط المعلمين والمديرين واعترافهم بأهمية دور

الإشراف التربوي المعاصر البعيد عن نمط التفتيش التقليدي، والذي تطور في السنين الأخيرة، وأصبح مؤطرًا بإطار أخلاقي تحكمه أنظمة وأخلاقيات عمل واضحة تأتي من منطلق الاحترام المتبادل بين المشرف والمرؤوسين، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المؤسساتية، والتي يمكن إجمالها بتطوير العملية التعليمية التربوية. كما وافقت هذه النتيجة مع دراسة (Abu Zeid, 2017) ودراسة (Hmoush, 2017).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم، ويبين الجدول (8) ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين مرتبة تنازليًا

| رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1 | التّمية المهنيّة للمُعَلِّمين | 3.67 | 0.84 | 1 | كبيرة |
| 3 | مجال التخطيط والتّقييم | 3.62 | 0.89 | 2 | كبيرة |
| 2 | التدريب وبناء فرق العمل | 3.60 | 0.86 | 3 | كبيرة |
| | الأداة ككل | 3.63 | 0.82 | | كبيرة |

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، فقد جاء المحور الأول (التّمية المهنيّة للمُعَلِّمين) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67) بدرجة (كبيرة) في حين جاء المحور الثاني (التدريب وبناء فرق العمل) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) بدرجة (كبيرة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المشرفين لديهم دراية ومعرفة كبيرة بمستوى التنمية المهنية التي يتم تطبيقها في المدارس، كما أن لديهم تغذية راجعة مستمرة بمستوى أداء المعلمين، وبالتالي فإن المشرفين يقومون باستمرار بالعمل على تنمية المعلمين مهنيًا، وزيادة كفاءتهم بشكل كبير، كما أن المعلمين هم الركن الرئيس في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها، وبالتالي فإن مستوى إدراكهم يكون مرتفعًا حول أهمية تطوير أدائهم والتعاون مع المشرفين من أجل التطوير المستمر في ظل المناخ التربوي الإيجابي السائد، والذي يوفر لديهم مقدرًا كبيرًا على التنمية المهنية

المُستدامة، ومقدرتهم على التخطيط والتقييم والتدريب والعمل ضمن فرق عمل تحت مساندة كبيرة من المشرفين التربويين. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmoush,2017).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل محور من محاور مستوى التنمية المهنية المُستدامة للمُعَلِّمين من وجهة نظرهم، وفيما يلي عرض لذلك:

المحور الأول: التنمية المهنية للمُعَلِّمين:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التنمية المهنية للمُعَلِّمين مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|------------|--------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | كبيرة | 3.99 | 1.06 | 1 |
| 2 | كبيرة | 3.88 | 1.01 | 2 |
| 7 | كبيرة | 3.87 | 1.02 | 3 |
| 3 | كبيرة | 3.76 | 1.09 | 4 |
| 5 | كبيرة | 3.76 | 1.04 | 4 |
| 4 | كبيرة | 3.72 | 1.04 | 6 |
| 6 | كبيرة | 3.59 | 1.09 | 7 |
| 8 | متوسطة | 3.37 | 1.18 | 8 |
| 9 | متوسطة | 3.26 | 1.14 | 9 |
| | كبيرة | 3.67 | 0.84 | |

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التنمية المهنية للمُعَلِّمين تراوحت بين (3.26) و(3.99) بدرجات (متوسطة وكبيرة). فقد جاءت الفقرة (1) التي نصت على "يشجع المشرف المعلمين في المدرسة على ابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل تساعد على

تحقيق جودة المخرجات" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (9) التي نصت على "لا يستخدم المشرف أسلوب العصف الذهني كأسلوب تدريبي يساعد المعلمين على حل الكثير من المشكلات التي تواجههم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى امتلاك المشرفين رؤية واضحة ومحددة للأفكار التي من شأنها أن تسهم في تطوير المعلمين وتنميتهم، كذلك امتلاكهم مقدرة فكرية توهمهم على إنتاج مجموعة من الأفكار التطويرية الموقفية والمستقبلية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmouh,2017).

المحور الثاني: التدريب وبناء فرق العمل:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات محور التدريب وبناء فرق العمل مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الدرجة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|------------|--------|--------|-------------------|-----------------|--|
| 3 | كبيرة | 1 | 1.02 | 3.85 | يحثّ المشرف المعلمين على ضرورة بذل الجهود لتطوير مهاراتهم ومقدراتهم الذاتية |
| 7 | كبيرة | 2 | 1.07 | 3.72 | ينميّ المشرف لدى المعلمين روح المشاركة ضمن فرق العمل بالأفكار والآراء والخطط من أجل تحسين البيئة التدريسية |
| 2 | كبيرة | 3 | 1.06 | 3.69 | يطرح المشرف برامج تدريبية مختلفة أمام المعلمين لتنمية المهارات التدريسية |
| 1 | كبيرة | 4 | 1.07 | 3.62 | يحدد المشرف الاحتياجات التدريبية للمعلمين بما يلبي متطلبات تطوّرهم المهنيّ |
| 4 | كبيرة | 5 | 1.08 | 3.60 | يقدم المشرف حوافز للمعلمين لدفعهم للاشتراك ببرامج التنمية المهنية المستدامة |
| 6 | كبيرة | 6 | 1.15 | 3.58 | يساعد المشرف المعلمين في بناء فرق العمل في المدرسة لإنجاز الأعمال المطلوبة |
| 9 | كبيرة | 7 | 1.12 | 3.46 | لا يساعد المشرف المعلمين في الحدّ من الازدواجية وتداخل الصلاحيات في العمل بين فرق العمل المختلفة |
| 5 | كبيرة | 8 | 1.10 | 3.45 | يراعي المشرف الفروق والاحتياجات الفردية بين المعلمين عند تقديمه برامج التنمية المهنية المستدامة |
| 8 | متوسطة | 9 | 1.18 | 3.39 | لا يشجّع المشرف المعلمين على توفير بيئة عمل خالية من الصراعات والضغوط بين أعضاء فرق العمل |
| | كبيرة | | 0.86 | 3.60 | المحور ككل |

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التدريب وبناء فرق العمل

تراوحت بين (3.39) و(3.85) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). فقد جاءت الفقرة (3) التي نصت

على "يحثّ المشرف المعلمين على ضرورة بذل الجهود لتطوير مهاراتهم ومقدراتهم الذاتية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (8) التي نصت على "لا يشجّع المشرف المعلمين على توفير بيئة عمل خالية من الصراعات والضغوطات بين أعضاء فرق العمل" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن دور المشرفين في تنمية مهارات المعلمين وتطوير مقدراتهم الذاتية مهمة من وجهة نظر المعلمين، إذ يحرص المشرفون على توفير بيئة تتسم بالاحترام المتبادل، كما إن المعلمين يتقبلون المقترحات المختلفة من المشرفين، والتي تسهم بشكل كبير في تطوير مهاراتهم، وتشير هذه النتيجة إلى أن المشرفين يهدفون إلى توفير تعليم متميز من خلال الاهتمام بكافة مدخلات العملية التعليمية والتأكيد على أهمية تبادل الأفكار المختلفة بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والمشرفين. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة دراسة (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmouh,2017).

المحور الثالث: مجال التخطيط والتقييم:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات محور مجال التخطيط والتقييم الثالث مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 7 | لا يحثّ المشرف المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب | 3.77 | 1.15 | 1 | كبيرة |
| 1 | يدير المشرف المعلمين على وضع خطط مناسبة لذوي التحصيل المتدني | 3.71 | 1.10 | 2 | كبيرة |
| 4 | يوضح المشرف للمعلمين أهمية التعزيز والتغذية الراجعة وإعطاء المردود بالنسبة للطلبة | 3.71 | 1.05 | 2 | كبيرة |
| 5 | يدير المشرف المعلمين على إجراء اختبارات متنوعة (كالتحصيل، التشخيص...) | 3.62 | 1.04 | 4 | كبيرة |
| 2 | يوجه المشرف المعلمين إلى كيفية إعداد خطة التدريس اليومية | 3.57 | 1.08 | 5 | كبيرة |
| 6 | لا يعزف المشرف المعلمين طرق التقييم البديلة والإضافية المتعددة ومواصفاتها | 3.54 | 1.15 | 6 | كبيرة |
| 3 | يساعد المشرف المعلمين في كيفية التخطيط للدروس اليومية والشهرية والفصلية | 3.45 | 1.11 | 7 | كبيرة |
| | المحور ككل | 3.62 | 0.89 | | كبيرة |

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور مجال التخطيط والتقييم

تراوحت بين (3.45) و(3.77) بدرجة (كبيرة). فقد جاءت الفقرة (7) التي نصت على "لا يحثّ

المشرف المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة (كبيرة)، في حين جاءت الفقرة (3) التي نصت على "يساعد المشرف المعلمين في كفيّة التّخطيط للدّروس اليوميّة والشهريّة والفصليّة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وبدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المشرفين يعملون بشكل مستمر على تنمية المعلمين وتطويرهم من خلال حث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية للطلبة، وتلبية حاجات المتعلم بشكل كلي، عن طريق إعداد المعلمين وتطوير مقدراتهم على التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر للطلاب، إذ إن هذا الأمر سوف يساعد على تحقيق الأهداف التربويّة، ويعمل على تذليل العقبات والتحديات وحث المعلمين على الإبداع والتفوق. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmoush,2017).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التبادليّة لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر ومستوى التّمنية المهنيّة المُستدامة للمعلّمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة على فقرات درجة ممارسة القيادة التبادليّة لدى المشرفين التربويين ومستوى التّمنية المهنيّة المُستدامة للمعلّمين من وجهة نظرهم، ويبين الجدول (12) ذلك.

الجدول (12) معامل ارتباط بيرسون درجة ممارسة القيادة التبادليّة لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر ومستوى التّمنية المهنيّة المُستدامة للمعلّمين من وجهة نظرهم

| المحاور | الارتباط | التّمنية المهنيّة المُستدامة |
|---------------------------------------|---------------|------------------------------|
| القيادة التبادليّة لدى المشرف التربوي | ارتباط بيرسون | .88** |
| | مستوى الدلالة | .00 |
| | العدد | 516 |

** نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

يُلاحظ من الجدول (12) وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة على درجة ممارسة القيادة التبادليّة لدى المشرفين التربويين ومستوى التّمنية المهنيّة المُستدامة للمعلّمين من وجهة نظرهم ككل من جهة أخرى، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.88)؛ مما يدل على أنه بزيادة درجة ممارسة القيادة

التبادلية لدى المشرفين التربويين يزداد مستوى التّمية المهنيّة المُستدامة للمعلّمين. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن دور المشرفين في التّمية المُستدامة له تأثير مباشر في أداء المعلمين، إذ يظهر هذا التأثير في جميع جوانب الأداء المدرسي، وهذا ينسجم مع المنطق، فعملية الإشراف وممارسة القيادة التبادلية من قبل المشرفين والذين يهتمون بتّمية الإبداع، ويقومون بتهيئة بيئة مناسبة له، يعملون في الوقت ذاته على حل المشكلات والمعوقات التي تواجه التّمية المُستدامة للمعلّمين، مما يحفّز المعلّمين على العمل والشّعور بالانسجام بين متطلبات العمل وبين احتياجاتهم، وهذا بدوره يرفع من مستوى رضاهم عن العمل وزيادة أدائهم المدرسي، كما أن توفير مستلزمات الأداء وتحفيز المعلمين وتقديم المكافآت وتقديم التغذية الراجعة المستمرة؛ يحفز المعلمين على العمل. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abu Zeid,2017) ودراسة (Hmoush,2017).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بما يأتي:

- تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التبادلية والتّمية المهنيّة؛ وعليه يوصي الباحثان بنشر نتائج البحث في أوساط مديريات التعليم لانتهاج هذا النمط المجدي واتباعه.
- المحافظة على تنمية المعلمين مهنيا من قبل الإدارات المدرسية من خلال مزيد من التحفيز واتباع نمط القيادة التبادلية.
- دعم المعلمين للمحافظة على أدائهم المدرسي بدرجة مرتفعة.
- إجراء دراسات مقارنة بين بيئات مُختلفة حول القيادة التبادلية والتّمية المهنيّة.

References:

- Abu Zeid، Thanaa Mansour (2017). Quality teacher to ensure sustainable development. *Third International Conference of the Faculty of Education، 6th October University in cooperation with the Arab Education Association entitled: The Future of Teacher Preparation and Development in the Arab World، 51221 - 1251، Egypt.*
- Al Serehen. Ibrahim (2017). *The role of educational supervisors in achieving sustainable professional development for teachers in public schools in the Ramtha district from the perspective of school principals.* (Unpublished Master Thesis)؛ Al-Bayt University؛ Faculty

- of Educational Sciences، Jordan.
- Hakami، Asmaa bint Abdullah bin Hafez. (2011). *The role of the educational supervisor in the vocational growth of teachers of government secondary schools in Riyadh City*. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. Faculty of Social Sciences. Department of Educational Management and Planning.
- Healey، P. (2008). The Education of the Pennsylvania Ascd... teacher supervision evaluation self -study process as a tool for assessment. Pennsylvania:
- Hmoush، Asma (2017). *The prevailing leadership styles among primary school principals from the point of view of faculty members and their relationship to psychological combustion*، a field study in a number of primary schools in Boumerdes، 58، 83-69، Algeria.
- Khair Allah، Matar، Brima، Shabu. (2018). The role of the educational supervisor in the professional development of secondary school teachers in western Kordofan State. *Local Field Study Babnosa College of Education*.
- Khalid، Nazih، ، (2006). *Quality in educational administration، school and educational supervision*. Amman: Dar Osama.
- Mohamed Mohamed Rabah El Masry. (2016). *Women's leadership between reciprocity and transformation and its impact on achieving the strategic objectives of non-governmental organizations in the Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis، Islamic University of Gaza. Commerce College. Gaza, Palestine.
- Rifa'i، Zahra Sayed Mohammed (2013). *The relationship between transformational and reciprocal leadership styles for secondary school principals in Kuwait is in empowering teachers from their point of view*. (Unpublished Master Thesis)، Middle East University، Faculty of Educational Sciences، Amman, Jordan.
- Robinson، Viviane. M.(2007). The Impact of leadership on student outcomes. an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*.44 (5).635-674.
- Saleh، Ahmed، and Al-Mubaidin، Mohammed (2013). The administrative leadership between reciprocity and transfer and its impact on the implementation of the strategic objectives of the Ministry of Environment Jordan. *Journal of Studies، Administrative Sciences*، (1) (40). 74. 58.
- Salihia، Fatima bint Mohammed bin Salem (2017). The importance of

- sustainable professional development and its role in the development of school work in light of the overall quality standards. ***Third International Conference of the Faculty of Education, 6th October University in cooperation with the Arab Education Association entitled: The Future of Teacher Preparation and Development in the Arab World, 6, 1525 - 1552, Egypt.***
- Shadifat, Basil Hamdan (2014). The role of educational supervisors in the development of the professional performance of the teachers of social studies in the Directorate of Education of the North West Badia Brigade in Mafrag Governorate. Faculty of Educational Sciences, Al-Bayt University. ***University of Damascus Journal*** - 30 – (2).
- Shamir, B. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational leadership and charismatic leadership theories. ***Leadership Quarterly***, 10(2), 285-306.
- Sherri Rene Edwards (2011): Leadership style and institutional culture in rural
- Siti, Abdullatif (2010). ***The role of contemporary administrative leadership styles in reinforcing the behavior of organizational citizenship in the housing sector.*** The case of the office of the promotion and real estate administration of the State of Ghardai. Abdelkader Daboun Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Qasidi Marbah, Ouargla Algeria. [-debboune@yahoo.fr](mailto:debboune@yahoo.fr).
- Taher, Abdel Rahman (2011). Transformational leadership and reciprocity and its relation to the motivation of achievement of employees. ***Journal of Human Sciences***, 35, 168-157, Algeria.
- Title I. Schools with Sustained AYP attainment, Ph. D. Dissertation Mercer University.
- Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. ***Journal of Public Administration Research and Theory***, 22(3), 573-596.
- Zaid Sadiq Majid and AbdulRedha Faraj Badrawi (2013), Leadership patterns and their impact on organizational commitment through empowering employees Survey study in a sample of Iraqi business organizations. ***Journal of Administration and Economics. Al-Basrah University*** .