

The Degree of Practicing Transactional Leadership among Public Schools Principals in Al Quaismeh District and its Relationship to Collegiality from Teachers' view point

Saja Mahmoud Al-Ebwini*
Prof. Basem Ali Hawamdeh**

Received 20/6/2022

Accepted 6/8/2022

Abstract:

The current study aimed at finding out the degree of practicing transactional leadership among public school principals in the Al Quaismeh district and its relationship to collegiality from teachers' point of view. To achieve its goals, descriptive correlational methodology was used based on a questionnaire of two scales (Transactional Leadership and Collegiality), after verifying its validity and reliability. The study sample consisted of (397) male and female teachers selected from Al Quaismeh schools using a simple random sampling method. The results of the study revealed that the mean score of transactional leadership practicing degree was high in the total domains. The conditional reward and management by exception domains were high, while the conditional punishment was moderate. The mean score of collegiality practicing degree was high in the total and individual domains. The results revealed a statistically significant positive correlation between the practicing degree of transactional leadership and collegiality.

Keywords: Transactional Leadership, Collegiality, School Principals Qweismeh area, Jordan.

Jordan\ sajamahmoud88@yahoo.com*
Faculty of Educational Sciences\ Mutah University\ Jordan\ bassem_hoamde@yahoo.com**

درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة وعلاقتها بروح الزمالة من وجهة نظر المعلمين.

سجى محمود العبويني*

أ.د. باسم علي الحوامدة**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة وعلاقتها بروح الزمالة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطوير استبانة تكوّنت من جزأين الأول القيادة التبادلية، والثاني روح الزمالة، وتمّ التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (397) معلماً ومعلمة من مدارس لواء القويسمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة القيادة التبادلية ككل جاءت بمستوى مرتفع، وجاء مجال المكافأة المشروطة، ومجال الأداء بالاستثناء بمستوى مرتفع، ومجال العقوبة المشروطة بمستوى متوسط، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة روح الزمالة جاءت بمستوى مرتفع لكلّ المجالات، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية وروح الزمالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، روح الزمالة، مديرو المدارس، لواء القويسمة، الأردن.

* الأردن / sajamahmoud88@yahoo.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة مؤتة/ الأردن/ bassem_hoamde@yahoo.com

المقدمة

زاد التركيز على قيادة المؤسسات عامّة والمؤسسات التعليمية خاصّة، لكبر حجمها، وتوسّع أعمالها وتعقّدها، وتنوّع العلاقات الداخلية والخارجية فيها، وتأثّرها بالمؤثرات الخارجية من سياسية واقتصادية واجتماعية، وتعد عملية القيادة العنصر الإنساني الذي يقود العاملين ويحفّزهم لتحقيق أهداف المؤسسات، والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون أفراد مجموعته، وهو الذي يقود الأفراد لتحقيق الأهداف، ومن الممكن أن تكون القيادة على شكل المشاركة في معرفة جديدة، أو إعطاء النصيحة أو الاقتراحات، والإشراف على الأنشطة ومراقبتها، ولا تقتصر القيادة على إعطاء التوجيهات واتخاذ القرارات، لكن تقوم على تمكين الآخرين من أدوارهم ضمن المجموعة.

ويُعدّ وجود القيادة التبادلية الناجحة من أهم مرتكزات المؤسسات الناجحة، ولذلك تسعى الأنظمة المتطورة إلى إيجاد قادة متميزين قادرين على النهوض بالمؤسسات وتطويرها وتنميتها، وتحمل أعبائها وحل مشكلاتها، والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، التي تؤثر في توجيهات الأفراد وسلوكهم داخل المؤسسة (Abu al-Kishk, 2006).

وتوجّه القيادة التبادلية جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ المهمات، وتبني تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت (Al-Rifai, 2013). وتعتمد القيادة التبادلية على أسلوب المكافآت أو العقوبات للتأثير في المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم، بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين القائد، فالقائد التبادلي يؤثر في مرؤوسيه من خلال السيطرة على سلوكهم باستخدام المكافأة المُتَقَّ عليها بينهم، والحدّ من مشكلات الأداء عن طريق التخلّل المباشر (Groves & LaRocca, 2011).

تواجه إدارة المدارس مجموعة من التحديات أبرزها كيفية التعامل مع المُعلّمين الذين لا يتمتعون بروح الرّمالة، وهذا ينعكس سلباً على نجاح المؤسسة التعليمية، ويُعيق تحقيق أهدافها إذا كان سلوك المُعلّمين سلوكاً سلبياً أو أنهم لا يتحمّلون المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ولا يبذلون أي جهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وتنعكس روح الرّمالة على العلاقة القائمة بين المُعلّمين، على حسب الطريقة التي يتعامل بها الرّملاء مع بعضهم بعضاً، وعلى إسهاماتهم في العمل التشاركي لتحقيق أهداف المدرسة، وخدمة طلبتهم، وتحمل مسؤولياتهم الأكاديمية.

وأشار بولر (Buller, 2011) إلى إنّ بعضهم يعتقد أنّ الرّمالة هي مجرد إلقاء التحية على الآخرين، أو الابتسام في وجههم، أو مُسايرتهم، أو الموافقة على ما يطرحونه من آراء وأفكار أو

مُقترحات، فالزّمالَة تتّمثَل في السّلوْكَ الأخلاقِي والمهني الذي يشجّع الآخرين على بذل قصارى جهودهم؛ للتعايش معاً في بيئة يسودها الاحترام والثقة المتبادلة.

والمؤسسات لا تنجح بدون وجود قائد مؤثّر في العاملين تأثيراً إيجابياً، ويعمل على زيادة كفايتهم، والقائد يُعدّ خادماً لمؤسسته، ويجب أن يحصل على ثقة العاملين معه؛ لأنّهم هم الذين يقرّرون نجاح قائدهم باتباعهم له. وعزّف قنديل (Qandeel, 2010) القيادة بأنّها مقدرة تأثير شخص في الآخرين، بحيث يجعلهم يتقبّلون قيادته طوعية دون إكراه، ودون الزّام، وهذا بناء على الاعتراف التلقائي بقيمة القائد وأهدافه، وكونه مُعبّراً عن آمالهم وطموحاتهم، ممّا يُتيح له المقدرة على قيادتهم بالشكل الذي يراه مناسباً للمؤسسة.

وتعرف القيادة التبادلية بأنّها المبادرة التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل الأعمال، فهي علاقة قائمة على المنفعة بين القائد والعاملين من ناحية لتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى. وأساس هذه النظريّة التي اقترحها بيرنز (Burns) أنّ أي هدف لأي مؤسسة يُمكن أن يتحقّق بمبادلة المكافآت حسب أداء الأفراد (Lewis & Kuhnert, 1987)

تم تطوير نظريّة القيادة التبادلية من قبل ماكس ويبر (Max Weber)، وتقوم على أن السّلوْكَ القيادي يُركّز فيه المدير على توضيح العمل الموكول للتابعين، وكيفية أدائه، والمكافأة التي سيحصلون عليها عند إنجاز هذا العمل (Al-Rifai, 2013)، ووصف باس وأفوليو (Bass and Avolio, 1985) ثلاثة أشكال من القيادة التبادليّة: الإدارة بدافع غير ناشط، والإدارة بدافع ناشط، والقيادة البناءة.

ويمكن تلخيص خصائص القيادة التبادليّة فيما يأتي: تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع، والتبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، والقائد التبادلي يدعم المرؤوسين على أداء العمل بناء على قانون الترغيب أو الترهيب، ويستخدم القائد هذا الأسلوب الإدارة بالاستفتاء أي التدخل عند الضرورة، وتُركّز هذه القيادة على زيادة الرّضا الوظيفي عند الأتباع، وتتصف هذه النظريّة بالديمقراطية (Al-Ajami, 2008)

وأشار الجهني ومرسي (Al-Juhani and Morsi, 2018) إلى أهم صفات القائد التبادلي على النحو الآتي: يعقد صفقة تبادلية لمنفعة الطرفين (القائد والمرؤوس)، ويرى القائد التبادلي استمرارية المنفعة المتبادلة حفاظاً على مصالح الطرفين، ولا يتدخل القائد التبادلي في عمل وأنشطة مرؤوسيه إلّا عند الضرورة، ويأخذ القائد وأتباعه بمعيّار الكلفة والعائد للوفاء بالالتزامات

المتبادلة، والقائد التبادلي يحدث تعديلاً في واقع المؤسسات وأدائها حفاظاً على استقرارها. وتتضمن عناصر القيادة التبادلية ما يأتي: المكافأة المشروطة: عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافأة أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالمكافأة المتفق عليها (Al-Rifai, 2013)، والعقوبة المشروطة وهي عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهمات أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة كما تم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين (Hernon and Rossiter, 2007)، والأداء بالاستثناء وهي أسلوب إداري قائم على أساس المتابعة لتجنب الوقوع في الأخطاء التي تؤثر في العمل، بمعنى أن القائد يتخذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية، وخروج العامل عن مسار العمل عن المعايير الموضوعة (WatkinsK, 2008).

تشير روح الزمالة إلى مجموعة القيم والضوابط السلوكية التي تحكم العلاقة بين الزملاء في عمل ما، والتي يُعبّر عنها سلوك الفرد ومواقفه (Al-Shuhaimi, 2009)، أشار توماس (Thomas, 2011) إلى أن العمل على تأسيس ودعمها روح الزمالة والتعاون يجب أن يكون الهدف الأساسي لمدير المدرسة، والاعتماد على مهارات المعلم وخبرته، كما يؤكد بارث (Barth, 1990) أن روح الزمالة والتعاون بين المدير والمُعلّمين هي العامل الأكثر أهمية في نجاح المؤسسة التعليمية، كما تُعدّ البيئة التي تتسم بروح الزمالة مناسبة حتى يواصل المعلم نموه، فهي بيئة تجذب المعلمين الذين يصنعون فرقاً واضحاً في حياة الطلبة.

وعرفها ديراني (Dirani, 2017) بأنها شعور عضو هيئة التدريس بانتمائه إلى مجموعة من الأكاديميين تجمعهم ثقة عالية، واحترام متبادل بحيث يثني كل منهم على إنجازات زميله والثناء على إسهامهم في تطوير المجتمع، ورفع اسم جامعتهم. وتعرّف الزمالة بأنها مجموعة من القيم أو الضوابط التي تحكم العلاقة بين الزملاء في عمل ما، والتي يعبر عنها سلوك الفرد ومواقفه (Al-Shakimi, 2009).

اقترح بارث (Barth, 1990) خمسة عناصر لروح الزمالة هي: المُعلّمون يتحدثون فيما بينهم عن الطلبة، والمُعلّمون يتحدثون فيما بينهم عن المنهاج، والمُعلّمون يشاهدون بعضهم وهم يعملون، والمُعلّمون يعلمون بعضهم، والمُعلّمون والإداريون يتعلّمون معاً.

تكمن أهمية روح الزمالة في سعيها لتطوير العاملين في المؤسسات التعليمية، وروح الزمالة

تُمتي لديهم شعور الفرد بأنه ينتمي إلى جماعة تعمل على تحقيق العمل وإنجازه على أكمل وجه (Dirani, 2017)

وتتضمن مجالات روح الرّمالّة ما يأتي (Al-Saqqaf, 2012): أولاً الإيثار يعرف في اللّغة على أنه التّقديم أو الاختصاص، فعندما نقول آثر فلان بشيء ما، أي: اختار الشيء لنفسه، وتأتي كلمة إيثار للتّفضيل، وأمّا في الاصطلاح؛ فيعرف الإيثار بأنه تقديم مصلحة الآخرين على النّفس لكسب الحظوظ الدنيويّة لا الدّنيويّة، فإذا كان خلف الإيثار منفعة أو مصلحة دنيويّة فلا يعدّ ذلك إيثاراً، وعُرف أيضاً بأنّه تقديم حظ الآخرين على حظ النّفس، دون منفعة أو طلب ما يعوّضه أو غير ذلك. وثانياً المواطنة: مفهوم المواطنة لغة: تُعرف المواطنة لغةً بأنها مصطلح مشتق من كلمة الوطن، وهو المكان الذي يُقيم فيه الإنسان سواء وُلد فيه أم لم يولد، والفعل منه (وَطَنَ) بمعنى أقام أو اتخذ وطناً، والمواطنة مصدر الفعل (واطن) على وزن فاعل ويأتي بمعنى شارك؛ أي شارك بالمكان مولداً وإقامة. وتُعرف المواطنة اصطلاحاً بأنها علاقة متبادلة بين الأفراد والدولة التي ينتمون إليها ويُقدّمون لها الولاء؛ ليُحصلوا فيما بعد على مجموعة من الحقوق المدنية، والسياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، وتُعرف المواطنة أيضاً وفقاً لدائرة المعارف البريطانية بأنها علاقة بين الفرد والدولة يُحددها قانون الدولة بما تتضمنه من حقوق وواجبات. وثالثاً المجاملة وهي عمل من اللطف أو الرعاية أو الأخلاق الحميدة تجاه شخص آخر، وهي دليل على الاحترام والتعليم يتم التعبير عنه من خلال الأخلاق الحميدة؛ لأنك تقضي أكثر من ثلث يومك في العمل، ومن ثم فإنّ الرّمالّة في العمل لا غنى عنها، ومن المفترض أن تكون مبعثاً على الإنتاج والنشاط، إذ تُعدّ العمود الفقري في طريقة العمل فهي المؤشر الحقيقي لسلامته أو نجاح فريقه.

أجريت مجموعة من الدراسات التي تناولت القيادة التبادلية وروح الزمالّة وفيما يأتي استعراض لبعض هذه الدراسات، قامت سميث (Smith, 2011) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في إنجلترا لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية لقيادة المدارس في التحديات والظروف الصعبة، واستخدم المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة الفردية في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكوّنة من (أربعة) مديرين، و(أربعة) مساعدين للمدير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في إنجلترا كانت متوسطة، كما توصلت النتائج إلى استخدام المديرين لهذا النمط في مواقف محددة مثل: متطلبات مهمات العمل، وتطبيق السياسات التعليميّة الوطنية، وعملية تحسين الأداء وتطويره، وجوانب

القصور وضعف أداء بعض العاملين في المدارس.

وهدف دراسة شاه (Sha, 2012) إلى الكشف عن أهمية الزمالة وفوائدها بين المعلمين إذ اعتمدت على منهج المراجعات الأدبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، و قد بينت الدراسة أهمية الزمالة بين المعلمين، وأوضحت النتائج وفوائد التعاون والعمل الجماعي، كما أظهرت الدراسة أن فاعلية الزمالة ونشر ثقافة التعاون بين الزملاء يؤدي إلى تنظيم عملية التعلم والتعليم وتطويرهما ، كما ينعكس أثره في المعلم وعلى تحسين جودة المدارس وأداء الطلبة.

بينما هدفت دراسة وانيج وجانيه (Wang, Gagne, 2012) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التبادلية والدافعية الحرة في ماليزيا، ولقد أستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (335) شخصا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه عندما تكون هناك علاقة متبادلة بين العاملين، فإن الممارسات المتعلقة وذات الصلة في القيادة التبادلية تسهم في زيادة الدافعية بشكل أكبر لديهم.

وهدف دراسة تالام (Talam, 2016) إلى تعرف تأثير ممارسة مديري المدارس الابتدائية القيادة التبادلية على تقديم الخدمات المهنية للمعلمين في مقاطعة ناندي المركزية في كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (174) معلماً معلمة، وتم أيضا استخدام المقابلة، وتم إجرائها على عينة مكونة من (58) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثير ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في تقديم الخدمات المهنية في مقاطعة ناندي المركزية في كينيا جاء بدرجة منخفضة، كما كان لها تأثير سلبي في استقلالية المعلمين السلطات والصلاحيات المتاحة لهم نظرا للرقابة الشديدة المفروضة عليهم من قبل مديري المدارس.

وقامت أغادير (Agadir, 2017) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بدافعية الإنجاز، طوّرت استبانة موزعة على (67) فقرة تم توزيعها على عينة مقدارها (1417) معلماً في المدارس الثانوية شمال الضفة الغربية تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، إذ أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة كبيرة من الاستجابة لدى مديري المدارس تجاه ممارسة القيادة التبادلية، ووجود استجابة كبيرة جداً نحو دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة

التبادلية ودافعية الإنجاز.

وأجرى سليمان (Sulaimat, 2020) دراسة هدفت إلى تعرف القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة مأدبا من وجهة نظر مُساعدي المديرين والمُعلمين، إذ أجريت على عينة قوامها (55) مساعداً ومساعدة، و(302) معلماً و معلمة، وطُوّرت استبانتان لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية والأداء الوظيفي.

وقام شيلي (Shelly, 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التبادلية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر المُعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (99) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة التبادلية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المُعلمين جاءت عالية بشكل عام، كما جاء بدرجة عالية أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: المكافأة الموقفية، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أمّا متغير الجنس، فوجدت هذه الفروق في جميع المحاور ولصالح الإناث.

أمّا دراسة فوستال (Vostal, 2020) التي تم إجراؤها في الولايات المتحدة الأمريكية فهذه إلى تعرف العلاقة بين مستوى الثقة والرّمالة بين المُعلمين وبين تطور المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (35) معلماً ومعلمة من مُعلمي مدارس التعليم العام ومُعلمي التربية الخاصة تم اختيارهم عشوائياً فضلاً عن 9 من القادة التربويين الذين تم اختيارهم قصدياً في عدد من مديريات التربية والتعليم، وبينت نتائج الدراسة أنّ كلّاً من مُعلمي التعليم العام والتربية الخاصة يواجهون معوقات واضحة في بناء الثقة وروح الرّمالة فيما بينهم، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى الثقة والرّمالة بين المُعلمين وبين التطور المدرسي.

في حين هدفت دراسة بني عمر والصرايرة (Bani Omar and Sarayrah, 2021) إلى تعرف درجة ممارسة مُعلّمي المدارس الحكوميّة في الأردن لروح الزّمالة، لتحقيق أهداف الدراسة طُوّرت استبانة طبّقت على عينة عنقودية عشوائية تكونت من (700) معلم ومعلمة، إذ أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المعلمين لروح الزمالة جاءت متوسطة للزمالة ككل وللمجالات (المواطنة، والمجاملة، والإيثار)، وأنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المُعلّمين لروح الزّمالة تُعزى لمُتغيّر الجنس وروح الزّمالة ككل، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة من خمس سنوات إلى عشر سنوات.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري القيادة التبادلية وروح الزمالة، إذ أن الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرين السابقين أو ربطت بينه وبين متغيرات أخرى، ولكن الباحثين لم يعثرا - على حد اطلاقهما - على دراسة درست العلاقة بين المتغيرين معا، فضلاً عن تمييزها عن سابقتها في مجتمع الدراسة لواء القويسمة بالأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحتاج المدارس إلى قيادة ذات كفاءة عالية حتى تضمن لها النجاح والديمومة، ويجب أن تكون القيادة قائمة على علاقة تبادلية بين المدير والمُعلّمين بحيث يوجّههم بشكل إيجابي من خلال المهمات والمُكافآت، ويجب أن تُعزّز هذه القيادة روح الزّمالة والتعاون لدى المُعلّمين في الميدان التربوي، وتُمنّع المُعلّمين بروح الزّمالة يعمل على إيجاد بيئة عملٍ صحيّة تسودها المحبة، والأخوة، والتسامح، والصداقة، ومن خلال عمل أحد الباحثين معلّمة في المدارس، وجدت أنّ بعض الزّملاء لا يزالون يتصرّفون مع زملائهم بشكل يوجي أنهم لا يتمتعون بهذه الرّوح، كما أنّ هذه التصرفات تأخذ موقفاً سلبياً على اعتبار أنّ روح الزّمالة يُعدّ معياراً مهمّاً يجب توفّره في المدير والمُعلّمين.

وقد أوصت دراسة أغادير (Agadir, 2017) بعقد دوراتٍ تدريبيةٍ للمُعلّمين وزيادة الدّعم المادي والمعنوي للمديرين، وتشجيع العمل ضمن فريق واحد، ودراسة (Sulaimat, 2020) أوصت بوضع تصوّر واضح لدى مديري المدارس عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل، أمّا فيما يخصّ مجال روح الزّمالة، فقد أجرى كل من بني عمر و الصرايرة (Bani Omar and Sarayrah, 2021) دراسة كان أبرز توصياتها إجراء مزيداً من الدّراسات حول العلاقة بين روح الزّمالة والتعليم الفعّال والنموّ المهني، وقد أظهرت نتائج ستورس

(Stors, 2018) وجود أثر إيجابي لعملية التقييم التشاركي بين المعلمين في تنمية روح الزمالة

بين المعلمين والإداريين

وبناء على ما سبق تحدت مشكلة الدراسة في تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة للقيادة التبادلية وروح الزمالة لدى المعلمين، وبالتحديد فإن هذه الدراسة جاءت لتجيب عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى روح الزمالة لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة للقيادة التبادلية وروح الزمالة لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين.

2. تعرف مستوى روح الزمالة لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة.

3. تعرف إذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة للقيادة التبادلية وروح الزمالة لدى المعلمين.

أهمية الدراسة

تضمنت أهمية الدراسة جانبين الأول الأهمية العلمية والمتمثلة بأن هذه الدراسة جاءت لتسهم في الكشف عن درجة ممارسة القيادة التبادلية من قبل مديري المدارس والتعرف الى مستوى روح الزمالة في المدارس وبالتالي اثراء الأدب التربوي في هذين الموضوعين، كما تسعى لتطوير أداة لتقييم روح الزمالة؛ لما لها من أهمية في التعرف الى سلوك المعلمين في المؤسسات التعليمية، وتناولت موضوع القيادة التبادلية وعلاقتها بروح الزمالة للمعلمين، إذ تعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات في الدولة، ويجب أن يكون فيها جو إيجابي حتى ينعكس على أداء الطلبة، وتبرز أهمية هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة التبادلية في المدارس الحكومية وعلاقتها بروح الزمالة؛ وذلك من أجل التعرف إلى مدى إسهام مديري المدارس في تعزيز روح الزمالة لدى

المُعلّمين في المؤسسات التعليميّة.

أما الأهمية العملية فتتمثل في أنه من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في المجال التعليمي في التعرف إلى القيادة التبادلية وروح الزمالة، وأهميتهما في تحقيق أهداف المؤسسات التعليميّة، ويتوقع أن يستفيد من نتائجها القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس في تعرف الانماط القيادية السائدة وروح الزمالة بين المعلمين وبالتالي تعزيز القيادات المدرسية بأنماط قيادية جديدة تسهم في تحسين رضا المعلمين وروح الزمالة بينهم.

مصطلحات الدراسة: تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

القيادة التبادليّة:

علاقة تبادل منافع بين القائد ومروؤوسيه، وربط الجهد المبذول بالمكافآت للأداء المرّضي والعقاب للأداء غير المرّضي (Almtery, 2011)، وتعرف إجرائياً بالقيادة التي توجّه الأفراد وتحفّزهم لتحقيق أهداف المؤسسة المكتوبة من خلال مُتطلّبات العمل وأدوار الأفراد، والتركيز على سمات القائد والمرؤوسين والعوامل الموقفية، وقيست بالدرجة التي يحدّدها المستجيبون عن فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

روح الزمالة:

هي مجموعة القيم والضوابط السلوكيّة التي تحكم العلاقة بين الزملاء في عملٍ ما، والتي يُعبّر عنها سلوك الفرد ومواقفه (A-Isheme, 2009)، وتُعرّف إجرائياً بالعلاقة التي تربط المُعلّمين بعضهم ببعض في العمل والمبنية على الزمالة، والتي تتضمن المجالات الآتية: الإيثار، والمواطنة، والمجاملة، وتُقدّر بالدرجة التي يحصل عليها المُستجيب وفقاً للأداة التي طُوّرت لهذا الغرض.

حدود الدراسة: تضمنت الدراسة الحدود الآتية:

- **الحد البشريّة:** اقتصرَت هذه الدراسة على عيّنة من مُعلّمي المدارس الحكوميّة في لواء القويسمة.
- **الحد المكانيّة:** تمّ إجراء الدراسة على مدارس تربية لواء القويسمة في الأردن.
- **الحد الزمانيّة:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021 / 2022م.
- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة التبادليّة لدى مديري المدارس وروح الزمالة لدى مُعلّمي المدارس.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مُعلّمي المدارس الحكومية ومعلماتها في لواء القويسمة، والبالغ عددهم (3723) معلماً ومعلمة، منهم (1275) مُعلّماً، و(2248) معلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2021/2022).

عينُ الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (397) معلماً ومعلمة من مُعلّمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة، منهم (120) معلماً و (277) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة من خلال الرجوع إلى الألب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة (Agadir, 2017) ودراسة (Sulaimat, 2020)، فيما يتعلق بمتغير القيادة التبادلية، ودراسة (Bani Omar and Sarayrah, 2021) ودراسة (Dirani, 2017) فيما يتعلق بمتغير روح الزمالة، إذ تضمنت أداة الدراسة قسمين:

- أولاً: مُتغير درجة ممارسة القيادة التبادلية، وتم صياغة الإجابة على فقرات هذا القسم بالاعتماد على مقياس ليكرت المكوّن من خمسة اختيارات تتراوح بين (موافق بدرجة كبيرة جداً وموافق بدرجة قليلة جداً) بوزن نسبي (1-5).
- ثانياً: مُتغير روح الزمالة لدى المُعلّمين، إذ تم صياغة الإجابة عن فقرات هذا القسم بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختبارات، تتراوح بين (موافق بدرجة كبيرة جداً وموافق بدرجة قليلة جداً) بوزن نسبي (1-5).

دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها:

أ: صدق المحتوى لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى وصدق البناء الداخلي كما يأتي:
تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية والمكوّنة من (27) فقرة للقيادة التبادلية و (29) فقرة لروح الزمالة على مجموعة من المُحكّمين ذوي الخبرة والاختصاص من الجامعات الأردنية، إذ

طلب إليهم إبداء رأيهم حول شمولية الفقرات، وانتمائها للمجال، ومُناسبة الصياغة اللغوية، ومدى وضوح الفقرات، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يرونه مُناسباً، وتم اعتماد نسبة اتفاق (80%) فأعلى، وتم تغيير صياغة بعض الفقرات وفقاً لآراء المحكمين واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (55) فقرة موزعة على (28) فقرة للقيادة التبادلية، و(27) فقرة لروح الزمالة.

ثبات أداة الدراسة

ثبات ممارسة القيادة التبادلية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدولان (1) و(2) يبينان معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية، وعُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (1) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية للقيادة التبادلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
المكافأة المشروطة	0.82	0.73
العقوبة المشروطة	0.80	0.71
الأداء بالاستثناء	0.81	0.75
ممارسة القيادة التبادلية	0.84	

الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية لروح الزمالة

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
روح الزمالة	0.81	0.80
المواطنة	0.80	0.74
المجاملة	0.82	0.75
روح الزمالة	0.85	

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

المعيار الاحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي

لأغراض تحليل النتائج:

كبيرة	من 1.00 - 2.33
متوسطة	من 2.34 - 3.67
منخفضة	من 3.68 - 5.00

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{(الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1))} / \text{عدد الفئات المطلوبة (3)} = 1.33 = 3 / (5-1)$$

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

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية وتم عرضها وفقا لأسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التبادلية، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة التبادلية مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لمجالاتها

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المكافأة المشروطة	3.71	.90	مرتفعة
2	3	الأداء بالاستثناء	3.70	.90	مرتفعة
3	2	العقوبة المشروطة	3.64	.74	متوسطة
		ممارسة القيادة التبادلية	3.69	.80	مرتفعة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.64-3.71)، إذ جاءت

المكافأة المشروطة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.71) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت العقوبة المشروطة في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التبادلية ككل (3.69) وبدرجة متوسطة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة بأن المديرين يدركون مضمون القيادة التبادلية، وذلك بسبب حضورهم للدورات والبرامج التدريبية وورش العمل الادارية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس، ولذا شعر أفراد عينة الدراسة بأن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أغادير (Agader, 2017)، والتي بينت وجود استجابة كبيرة لدى مديري المدارس في درجة ممارسة القيادة التبادلية، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشلي (Alchly, 2020)، والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة التبادلية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المُعلّمين جاءت عالية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أنجولي وسابيتي (Sabeti & Abgoli, 2013)، والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة شيراز بإيران للقيادة التبادلية كانت عالية.

وقد تم حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وكانت على النحو الآتي:

أولاً: المكافأة المشروطة

الجدول (4) المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المُتعلّقة بالمكافأة المشروطة مرتبة تنازلياً

حسب المُتوسّطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يوضّح مدير المدرسة أهداف العمل للمُعلّمين.	3.88	1.02	مرتفعة
2	3	يثني مدير المدرسة على الأساليب الجديدة والإبداعية في تحقيق أهداف المدرسة.	3.81	1.06	مرتفعة
3	6	يحدّد مدير المدرسة الإطار الزمني لإنجاز العمل.	3.80	1.00	مرتفعة
4	11	يُعبر مدير المدرسة عن رضاه عندما يلتي المعلمون التوقعات.	3.78	1.02	مرتفعة
5	8	يبلغ مدير المدرسة المعلم عما يجب أن ينجزه للحصول على تقييم أداء مميز.	3.77	1.06	مرتفعة
6	2	يُحفّز مدير المدرسة المُعلّمين لتحقيق أهداف المدرسة.	3.76	1.07	مرتفعة
7	4	يحرص مدير المدرسة على تقدير جهود المُعلّمين المخلصين في عملهم.	3.74	1.12	مرتفعة
8	12	يوضّح مدير المدرسة ما يتوقّع أن يحصل عليه المعلم عند تحقيق الأهداف.	3.67	1.02	متوسطة
9	7	يكافئ مدير المدرسة المُعلّمين أصحاب الأداء الفعّال في تحقيق الأهداف.	3.60	1.12	متوسطة
10	10	يُقيّم مدير المدرسة أداء المُعلّمين بعدالة.	3.59	1.16	متوسطة
11	5	يُثير مدير المدرسة روح الحماس لدى المُعلّمين.	3.57	1.13	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	9	يوفر مدير المدرسة المستلزمات التي تساعد المعلم على إنجاز العمل.	3.50	1.17	متوسطة
		المكافأة المشروطة	3.71	.90	مرتفعة

يبين الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.50-3.88)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يوضح مدير المدرسة أهداف العمل للمعلمين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (9) ونصها "يوفر مدير المدرسة المستلزمات التي تساعد المعلم على إنجاز العمل" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المكافأة المشروطة ككل (3.71) وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن شعور المعلمين بأن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته، فهو المسؤول عن المعلمين والطلبة وتحقيق الأهداف التعليمية، ومتابعة سير العمل، لذلك فهو مطالب بتوضيح أهداف العمل للمعلمين، ومتابعة تحقيق هذه الأهداف. تلاها الفقرة (3) وتنص على "ينتهي مدير المدرسة على الأساليب الجديدة والإبداعية في تحقيق أهداف المدرسة" وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية التحفيز المعنوي للمعلمين من خلال الثناء على الأساليب الجديدة والإبداعية والتي تسعى لتحقيق أهداف العملية التعليمية، فالثناء يحفز المعلمين لتقديم المزيد، أمّا فيما يتعلق بالفقرة (9) والتي تنص على "يوفر مدير المدرسة المستلزمات التي تساعد المعلم على إنجاز العمل"، فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط قريب من المستوى المرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى السعي الدؤوب لمديري المدارس لتوفير كل ما يلزم المعلمين من مستلزمات تساعد على إنجاز أعمالهم، لكن نظراً لمحدودية الميزانية المتاحة للمدارس الحكومية وتغليب الضروريات، فقد لا يستطيع مديرو المدارس توفير كل المستلزمات التي يحتاجها المعلمون.

ثانياً: العقوبة المشروطة

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالعقوبة المشروطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يتدخل مدير المدرسة عندما تصبح مشكلات العمل ظاهرة.	3.92	.96	مرتفعة
2	16	يُخبر مدير المدرسة المعلمين عما يجب إنجازه لتجنب العقوبة.	3.84	.96	مرتفعة
3	14	يُحدد مدير المدرسة الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات.	3.80	.97	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	19	يتخذ مدير المدرسة الاحتياطات اللازمة للحد من المشكلة قبل تفاقمها.	3.69	1.04	مرتفعة
5	18	يتخذ مدير المدرسة العقوبات المناسبة في حال الإخفاق في العمل.	3.44	1.08	متوسطة
6	17	يستبعد مدير المدرسة المعلم غير الفاعل عن دائرة صنع القرارات.	3.40	1.05	متوسطة
7	15	يُنَفَّذ مدير المدرسة العقوبة في حال لم يتمكن المعلمون إنجاز المطلوب منهم.	3.39	1.06	متوسطة
		العقوبة المشروطة	3.64	.74	متوسطة

يبين الجدول (5) أنَّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.39-3.92)، فقد جاءت الفقرة (13) والتي تنص على "يتدخل مدير المدرسة عندما تصبح مشكلات العمل ظاهرة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "يُنَفَّذ مدير المدرسة العقوبة في حال لم يتمكن المعلمون من إنجاز المطلوب منهم" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) ودرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العقوبة المشروطة ككل (3.64) ودرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بأن مدير المدرسة مسؤول بشكل مباشر عن أعمال المعلمين، لذلك فهو يحرص على منع حدوث المشكلات في أثناء العمل، ويقوم بالتدخل لحل المشكلات الظاهرة والتي قد تؤثر في سير العمل، تلاها الفقرة (16) وتنص على "يُخبر مدير المدرسة المعلمين عما يجب إنجازه لتجنب العقوبة". وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ المعلمين بحاجة إلى معرفة مهماتهم بالتفصيل، وكل ما عليهم إنجازه، وكل الأمور التي قد توقع المعلم في مشكلات وبالتالي قد تؤدي إلى إيقاع العقوبات به؛ لذلك يجب على مدير المدرسة توجيه المعلمين وإرشادهم عن مهماتهم وما يجب إنجازه، ونوع العقوبة التي سيخضع لها المعلم في حالة عدم إنجاز الأعمال الموكولة له، أمَّا فيما يتعلق بالفقرة (15) والتي تنص على "يُنَفَّذ مدير المدرسة العقوبة في حال لم يتمكن المعلمون من إنجاز المطلوب منهم" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ مديري المدارس يحاولون بشتى الطرق إنجاز الأعمال داخل المدرسة ومتابعة أعمال المعلمين ومعاينة المقصرين منهم من خلال التنبيه والاستجواب والإنذار، إلَّا أنَّ هذا لا يمنع المدير من تقبل أضرار المعلمين المقصرين إذا كانت أضرارهم مقبولة، وإعطائهم فرصة لتصحيح أخطائهم وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

ثالثاً: الأداء بالاستثناء

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأداء بالاستثناء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	27	يتدخل مدير المدرسة بالعمل عندما تصبح المشكلات معيقة للعمل.	3.81	1.00	مرتفعة
2	20	يتابع مدير المدرسة الأخطاء التي تؤثر في تحقيق الأهداف.	3.78	.98	مرتفعة
3	21	يُعبر مدير المدرسة عن ثقته بالمعلمين، وبأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعة بمجهودهم.	3.77	1.03	مرتفعة
4	22	يُحفر مدير المدرسة المعلمين على تحقيق معايير العمل.	3.71	1.05	مرتفعة
5	23	يتابع مدير المدرسة أدق التفاصيل لتجنب الوقوع في الأخطاء.	3.69	1.10	مرتفعة
6	28	يركز مدير المدرسة اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى.	3.69	1.05	مرتفعة
7	26	يقوم مدير المدرسة بتصحيح الأخطاء التي تؤثر في تحقيق أهداف المدرسة.	3.66	1.08	متوسطة
8	24	يقدم مدير المدرسة ما يلزم للمعلمين لتحقيق معايير الأهداف الموضوعة.	3.64	1.06	متوسطة
9	25	يقضي مدير المدرسة وقتاً كافياً في إرشاد المعلمين لتحقيق الأهداف.	3.55	1.09	متوسطة
		الأداء بالاستثناء	3.70	.90	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.55-3.81)، فقد جاءت

الفقرة (27) والتي تنص على "يتدخل مدير المدرسة بالعمل عندما تصبح المشكلات معيقة للعمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (25) ونصها "يقضي مدير المدرسة وقتاً كافياً في إرشاد المعلمين لتحقيق الأهداف" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأداء بالاستثناء ككل (3.70) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة هو الشخص المسؤول أمام مديرية التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم عن إدارة مدرسته؛ لذلك فإن ظهور أي مشكلات أو أخطاء تعيق تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة يعدّ تقصيراً من مديري المدارس في أداء أعمالهم، ويحاسبون عليها، لذلك يحرص مديرو المدارس في لواء القويسمة على التدخل ومتابعة الأخطاء التي تؤثر في تحقق الأهداف التعليمية، أمّا فيما يتعلق بالفقرة (25) والتي تنص على "يقضي مدير المدرسة وقتاً كافياً في إرشاد المعلمين لتحقيق الأهداف"، فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط قريب من المستوى المرتفع، وتعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس، كالأعمال الإدارية، والأعمال المجتمعية والإشراف على

موظفي المدرسة جميعهم من كوادرات إدارية وتعليمية، والإشراف على الطلبة، إلا أنهم وعلى الرغم من ضغوط العمل فإنهم لا يهتمون واجباتهم تجاه المعلمين من خلال إرشادهم لتحقيق الأهداف عند توفر الوقت الكافي لذلك.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة روح الزمالة لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء القويسمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة روح الزمالة، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة روح الزمالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الإيثار	3.72	1.04	مرتفعة
1	3	المجاملة	3.72	.93	مرتفعة
3	2	المواطنة	3.70	.90	مرتفعة
		روح الزمالة	3.71	.90	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.70-3.72)، فقد جاء كل من الإيثار، والمجاملة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.72) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت المواطنة في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة روح الزمالة ككل (3.71) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تمتع مديري المدارس والمعلمين بالسلوك الأخلاقي والمهني يشجع جميع أطراف العمل على بذل قصارى جهودهم للتعايش معاً في بيئة يسودها الاحترام والثقة المتبادلة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sha,2012)، والتي بينت أهمية الزمالة بين المعلمين وفوائد التعاون والعمل الجماعي، كما بينت النتائج فعالية الزمالة ونشر ثقافة التعاون بين الزملاء تؤدي إلى تنظيم وتطوير عملية التعلم والتعليم كما ينعكس أثره في المعلم وتحسين جودة المدارس وأداء الطلبة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سوبر يانو (Sipriano, 2013)، والتي بينت سبع عشرة نتيجة سلبية لوجود أعضاء هيئة تدريس لا يتمتعون بروح الزمالة، ولا يبدون الاحترام للآخرين، ويتصرفون بشكل غير حضاري، منها: تدني الروح المعنوية وعدم التعاون بين أعضاء

هيئة التدريس، وزيادة عزلتهم عن بعضهم بعضاً، وشعورهم بالاغتراب. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة فوستال (Vostal, 2020)، والتي بينت أن كلا من مُعلّمي التعليم العام والتربية الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية يواجهون معوقات واضحة في بناء الثقة وروح الزمالة فيما بينهم. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، وكانت على النحو الآتي:

أولاً: الإيثار

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالإيثار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتصرف مدير المدرسة بطريقة تعزز احترام المعلمين له.	3.91	1.05	مرتفعة
2	2	يوفر مدير المدرسة جوّاً يسوده التعاون والتحاور بينه وبين المعلمين.	3.78	1.10	مرتفعة
2	3	يوفر مدير المدرسة جوّاً تسوده المحبة والمودة بين المعلمين.	3.78	1.10	مرتفعة
4	5	يوفر مدير المدرسة جوّاً من التعاون يشعر المعلمين بالانتماء للمدرسة.	3.67	1.17	متوسطة
5	4	يوفر مدير المدرسة جوّاً من الاستقرار النفسي يشعر المعلمين بالالتزام الوظيفي.	3.65	1.18	متوسطة
6	6	يشعر المعلمين بالرضا الوظيفي.	3.54	1.21	متوسطة
		الإيثار	3.72	1.04	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.54-3.91)، فقد جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يتصرف مدير المدرسة بطريقة تعزز احترام المعلمين له" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "يشعر المعلمين بالرضا الوظيفي" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإيثار ككل (3.72) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأن تقديرهم المعلم واحترام رأيه وإعطائه مساحة من الحرية في العمل يزيد من تقدير المعلم لمديره، وبالتالي يزداد تفانيه في العمل، تلاها الفقرة (2) وتنص على "يوفر مدير المدرسة جوّاً يسوده التعاون والتحاور بينه وبين المعلمين" وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أن بناء علاقة جيدة مع المعلمين والتحاور معهم واحترامهم، وغرس روح التعاون في البيئة المدرسية، سيساعد في جعل بيئة العمل أقل إرهاقاً وأكثر

راحة لجميع المعلمين، فالمدير والمعلمين هم جميعاً في نفس القارب، ومحاولة المدير إشعار المعلمين بأنه يعمل معهم من أجل تحقيق هدف مشترك، ستدفع المعلمين نحو العمل الجاد والتفاني، أمّا فيما يتعلق بالفقرة (6) والتي تنصّ على "يشعر المعلمين بالرضا الوظيفي" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط قريب من المستوى المرتفع، وهذه النتيجة تعكس إلى حدٍ ما رضا المعلمين عن عملهم، وقد يكون المستوى المتوسط سببه قلة الرضا عن الحوافز والرواتب، ولا علاقة لها برضا المعلمين عن مديريهم.

ثانياً: المواطنة

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بالمواطنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يُوزع مدير المدرسة أيام المناوبات بين المعلمين توزيعاً عادلاً.	3.94	1.05	مرتفعة
1	17	يدافع مدير المدرسة والمعلمون عن سمعة المدرسة.	3.94	1.03	مرتفعة
3	13	يُوزع مدير المدرسة النصاب التدريسي على المعلمين توزيعاً عادلاً.	3.89	.97	مرتفعة
4	10	يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع المعلمين.	3.78	1.09	مرتفعة
5	8	يقدّر مدير المدرسة جهود المعلم المخلص في عمله.	3.69	1.13	مرتفعة
6	7	يثير مدير المدرسة روح الحماس عند المعلمين.	3.66	1.11	متوسطة
7	9	يقدم مدير المدرسة الدعم المعنوي للمعلمين.	3.64	1.14	متوسطة
7	11	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين على إقامة برامج تدريبية متنوعة للتحسين والتطوير.	3.64	1.11	متوسطة
7	16	يتجنب المعلمون التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	3.64	1.07	متوسطة
10	14	يُخصّص مدير المدرسة جزءاً من وقته لمساعدة المعلمين الجدد لإنجاز أعمالهم.	3.51	1.17	متوسطة
11	15	يشغل المعلمون حصصاً عن زملائهم بدون تنذر في حال طُلب منهم ذلك.	3.36	1.24	متوسطة
		المواطنة	3.70	.90	مرتفعة

يبين الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.36-3.94)، فقد جاءت

الفقرة (12) والتي تنصّ على "يُوزع مدير المدرسة أيام المناوبات بين المعلمين توزيعاً عادلاً" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "يشغل المعلمون حصصاً عن زملائهم بدون تنذر في حال طُلب منهم ذلك" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المواطنة ككل (3.70) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بإدراك مديري المدارس لأهمية العدل بين

المُعلِّمين حتى ولو كان ذلك في توزيع أيَّام المناوبات بين المُعلِّمين، فذلك يُشعر المعلم بالراحة والرضا عن الإدارة، تلتها الفقرة رقم (17) وتنص على "يُدافع مُدير المدرسة والمعلمون عن سمعة المدرسة" وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ مكان عمل المعلم يعني له الكثير خاصة إن كان المعلم يعامل معاملة عادلة، لذلك يحرص المعلمون ومديرو المدارس على الدفاع عن سمعة مدارسهم وتمثيلها دائما بصورة جيدة ومشرفة أمام الوزارة والمجتمع، أمَّا فيما يتعلق بالفقرة (15) والتي تنص على "يشغل المُعلِّمون حصصًا عن زملائهم بدون تنمر في حال طُلب منهم ذلك" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبمستوى مُتوسِّط وتعزى هذه النتيجة إلى أنَّ المُعلِّمين يحاولون تقديم المساعدة لبعضهم بعضًا، إلَّا أنَّ هذه النتيجة المُتوسِّطة قد تعود إلى ضغوط الحِصص على المُعلِّمين خلال اليوم الدراسي، والتي قد تجعلهم غير راضين بشكل كبير عن موضوع الإشغال عن زملائهم المتغيبين.

ثالثًا: المجاملة

الجدول (10) المُتوسِّطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالرتبة والدرجة بالمجاملة مرتبة تنازليًا حسب المُتوسِّطات الحسابية

الرتبة	الرَّم	الفقرات	المُتوسِّط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	18	يُشارك مُدير المدرسة المُعلِّمين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.94	1.07	مرتفعة
8	19	يُبدى مُدير المدرسة الاحترام للمُعلِّمين.	3.92	1.03	مرتفعة
9	20	يتمتع مُدير المدرسة بعلاقات جيدة مع المُعلِّمين.	3.87	1.05	مرتفعة
10	25	يُثني مُدير المدرسة إنجازات على المُعلِّمين.	3.74	1.10	مرتفعة
11	21	يحترم مُدير المدرسة رأي المُعلِّمين.	3.73	1.11	مرتفعة
12	22	يتجنَّب مُدير المدرسة الحديث عن المُعلِّمين في غيابهم.	3.71	1.07	مرتفعة
13	26	يتطوَّع مُدير المدرسة لإنجاز أعمال وواجبات إضافية دعماً للعمل الجماعي.	3.60	1.19	مُتوسِّطة
14	23	يتغاضى مُدير المدرسة عن هفوات المُعلِّمين.	3.51	1.10	مُتوسِّطة
15	24	يقبَل مُدير المدرسة رأي المُعلِّمين ولو كان مخالفاً لرأيه.	3.48	1.15	مُتوسِّطة
		المجاملة	3.72	.93	مرتفعة

يبين الجدول (10) أنَّ المُتوسِّطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48-3.94)، فقد جاءت الفقرة (18) والتي تنص على "يُشارك مُدير المدرسة المُعلِّمين في مناسباتهم الاجتماعية" في الرتبة الأولى وبمُتوسِّط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (24) ونصها "يقبَل مُدير المدرسة رأي المُعلِّمين ولو كان مخالفاً لرأيه" في الرتبة الأخيرة وبمُتوسِّط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة مُتوسطة، وبلغ المُتوسِّط الحسابي لمجال المجاملة ككل (3.72) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس يشعرون بأن مديريهم يهتمون بتحفيز المعلمين، من خلال العلاقات الإنسانية التي تخدم وبشكل كبير نجاح العملية التعليمية، وتعزز الاحترام ما بين المدير وموظفيه، فشعور المدير بأحزان المعلمين وأفراحهم ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية تجعل المعلمين محبين لإدارتهم متعاونين معها، فالعلاقات الاجتماعية الطيبة بين المدير والمعلم تخدم بشكل كبير تحقيق الأهداف التعليمية. تلتها الفقرة (19) وتنص على "يُبدى مدير المدرسة الاحترام للمعلمين" وبمستوى مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بضرورة احترام المعلم، والذي ينعكس إيجاباً على أداء المعلم ورضاه الوظيفي، ويزيد من تقاني المعلم تجاه مديره ومدرسته. أمّا فيما يتعلق بالفقرة (24) والتي تنص على "يتقبل مدير المدرسة رأي المعلمين ولو كان مخالفاً لرأيه" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس عينة الدراسة بالاستماع إلى آراء المعلمين والإصغاء لهم، والأخذ بالآراء التي تخدم المدرسة حتى ولو لم تكن متوافقة مع رأي المدير، فقد تكون آراء المعلمين فيها حلول لمشكلات قد تواجهها المدرسة، كما يزيد تقبل المدير لآراء المعلمين من احترام المعلمين لمديريهم.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القويسمة للقيادة التبادلية وروح الزمالة لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التبادلية وروح الزمالة، والجدول (11) يوضح ذلك

الجدول (11) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة التبادلية وروح الزمالة

روح الزمالة	المجاملة	المواطنة	روح الزمالة	معامل الارتباط	المكافأة
0.85	0.78	0.85	0.80	معامل الارتباط	المكافأة
0.00	0.00	0.00	0.000	الدلالة الإحصائية	المكافأة
397	397	397	397	العدد	المكافأة
0.68	0.64	0.69	0.60	معامل الارتباط	العقوبة المشروطة
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	العقوبة المشروطة
397	397	397	397	العدد	العقوبة المشروطة
0.85	0.78	0.85	0.82	معامل الارتباط	الأداء بالاستثناء
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	الأداء بالاستثناء
397	397	397	397	العدد	الأداء بالاستثناء
0.87	0.80	0.87	0.82	معامل الارتباط	ممارسة القيادة
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	ممارسة القيادة

روح الزمالة	المجاملة	المواطنة	روح الزمالة	العدد
397	397	397	397	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية وروح الزمالة لكل للمجالات.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود قيادات ذات كفاءة عالية تضمن النجاح والديمومة لمدارسها، والتي تكون قائمة على علاقة تبادلية بين المدير والمُعلِّمين بحيث يوجههم بشكل إيجابي من خلال المهمات والمُكافآت، فإن هذه القيادة قد تؤدي إلى تعزيز روح الزمالة والتعاون لدى المُعلِّمين على أساس حاجتهم لبعضهم بعضًا في إطار العمل، كالحاجة إلى الاستفادة من خبرات بعضهم بعضًا أو من تجاربهم التعليمية وبالتالي سرعة تنفيذه للمهام التي تعطى لهم من قائد المدرسة، وهذا قد يسهم في إيجاد بيئة عمل صحية تسودها المحبة، والأخوة، والتسامح، والصداقة، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية أكبر. وهذا ما تؤيده راسة وأنيج وجانيه (Wang, 2012)، والتي بينت أنه عندما تكون هناك علاقة متبادلة بين العاملين فإن الممارسات المُتعلِّقة أو ذات الصلة بالقيادة التبادلية تُسهم في زيادة الدافعية بشكل أكبر لديهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Tala, 2016)، والتي بينت أن لممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في مقاطعة ناندي المركزية في كينيا تأثيرًا سلبيًا في استقلالية المُعلِّمين في ممارسة السلطات والصلاحيات المتاحة لهم نظرا للرقابة الشديدة المفروضة عليهم من قبل مديري المدارس.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحثان من نتائج فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز استخدام القيادة التبادلية في قيادة المدارس الأردنية نظرا لوجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التبادلية وروح الزمالة.
2. ايجاد أنظمة وتعليمات تدعم تقديم الحوافز المالية للمُعلِّمين، وتشجع العمل ضمن فريق، ومكافأة السلوك الواعد، وتشجيع التطوير المهني للمُعلِّمين.
3. إجراء دراسات تتناول العلاقة بين القيادة التبادلية وغيرها من المُتغيّرات كالأداء الوظيفي للمُعلِّمين، والبراعة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وغيرها من المُتغيّرات.
4. تعزيز روح الزمالة لدى معلمي المدارس الاردنية.

References

- Abu al-Kashak, Mohammed Nayef. (2006). *Contemporary school administration*. 1. Dar Jareer for Publishing & Distribution.
- Agadir, Yousef. (2017). *The degree of reciprocal leadership practice among the principals of public secondary schools in the northern West Bank governorates from the point of view of their teachers and its relationship to the motivation of achievement*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Ajami, Mohammed. (2008). *Modern trends in managerial leadership and human development*, Amman, Al Masirah publishing house.
- Al-Jahani, Naim, Morsi, Mervat. (2018). *Contemporary models in leadership*, Riyadh. Library of law and economics.
- Al-Jawzi, Abdul Jalil. (2021). *The role of reciprocal leadership in organizational in business organizations*. Unpublished Master's thesis, Faculty of economic, commercial, and facilitation Sciences, Algerian Republic.
- Al-Mutairi, Abdulaziz Mujaad (2011) *The impact of reciprocal leadership in achieving strategic goals: An applied study on the Kuwaiti oil industry sector*. Unpublished Master Theis, Middle East University, Amman: Jordan.
- Al-Shehimi, Mohammed Saad. (2009). *The ethics of work fellowship*, Vol.1. Department of Islamic Affairs and charitable work.
- Al-Sulaymat, Mohammed. (2020). *Reciprocal leadership and its relationship to job performance of secondary school principals in Madaba Governorate from the point of view of assistant principals and teachers*. Unpublished Master's Thesis. Middle East University, Amman, Jordan.
- Bani Atta, Salim Mahmoud. (2005). *The degree to which Jordanian Public school principals practice transformational and reciprocal leadership styles and their relationship to psychological burnout and personal relationships among teachers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University for graduate studies, Jordan.
- Bani Omar, Khitam, Al-sarayrah, Khaled, (2021), The degree of practicing the spirit of fellowship for public school teachers in Jordan, *Journal of Al-Hussein bin Talal University for research*, supplement 1 (7),1.
- Bar th, R.(199 0).*Improving schools frWithinhin: Teachers, Parents, and Principals can make the difference*. San Francisco: Jossey Bass.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press, 1985, 191 Available at <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930250310>
- Buller, Jeffry. (2011). *The essential department chairs: A comprehensive desk reference*. Jossey-Boss, Hoboken, ISBN: 9781118145, 678, p.217 .
- Cipriano, R. & Raccardi, R. (2011). *Strategies for dealing with a certified jerk*. Faculty Focus Higher Education Strategies 29.8 (2013): 7,8. © Magna Publications, 2014. Available at <https://www.facultyfocus.com/articles/academic-leadership/strategies-dealing-certified-jerk/>
- Cipriano, Robert, & Buller, Jeffry, (2012). The Collegiality Matrix: Its time has come. *Academic Leaders*, 28 (1), Pages:
- Dirani, Eid, (2017). The development of a tool for assessing fellowship among university faculty members. *Jerash Journal of research and studies*, volume number (II), pp. 41-71.
- Groves, K. & LaRocca, M. (2011). An empirical study of leader ethical values transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1(103), 511–528 .
- Hernon, P& Rossiter, N. (2007). *Making a difference leadership and academic libraries*. Libraries Unlimited.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812014115>
- Jacoby, L.L. & Kelley, C.M. (1990), "An Episodic view of motivation: Unconscious influences of memory, In: E.T. Higgins & R.M. Sorrentino (Eds)", *Handbook of Motivation and Cognition, Foundations of Social Behavior*, Vol: 2, New York: The Guilford Press: 451-484
- Qandil, Ala'a. (2010). *Leadership and innovation*. Amman, Dar Al-Fiker.
- Rifai, Zahra Syed Mohammed (2013). *The relations between the two types of transformational and reciprocal leadership of secondary school principals in the State of Kuwait empower teachers from their point of view*. (Unpublished Master Thesis), Middle East University, Amman, Jordan.
- Shah, M. (2012). The importance and benefits of teacher collegiality in schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 46, 2012, Pages 1242-1246
- Shelley, Khalid. (2020). *Degree of the practice of school principals of reciprocal leadership in the north-eastern governorate in the*

- Sultanate of Oman from the point of view of teachers*, Unpublished Master's Thesis, Association of Arab educators.
- Smith, Ph. (2011). *Leading schools in challenging circumstances: transactional and transformational leadership in four secondary schools*, Unpublished Doctoral Dissertations, School of Education, University of Sheffield, England UK uk.bl. ethos.5552HTTPStps: thesessewhiteroses .UK.uk/14561/
- Talam, Chebonye Rose. (2016). *Influence of Head Teachers' transactional leadership style on teacher service delivery in primary schools in Nandi Central Sub-County, Kenya*, Unpublished Masteral Dissertations, School of Education, Department of Education, KisiiUniversity, Kenya153. Available at <http://librarKisiiuniversity.ac.ke:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/351/INFLUENCE%20OF%20HEAD%20TEACHERS%e2%80%99%20TRANSACTIONAL%20LEADERSHIP%20STYLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thomas, Hur. (2011). *The art of school leadership*. Obeikan publishing library.
- Wang, Z., & Gagné, M. (2012), "A Chinese—Canadian Cross-Cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic Value". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051812465895.
- Watkins, Daryl (2008). *The common factors between coaching cultures and transformational leadership, transactional leadership, and high-performance organizational cultures*. Unpublished Doctoral Dissentation. TheUniversity of Phoenix. Arizonan. United States of America.