

درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين

أ/ مها محمد الصوالحي*

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (144) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مدينة أريحا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبواقع (33) معلماً و(111) معلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الرشيدة مكونة من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (الكفاءة والفعالية، التأثير الإيجابي، التفويض والتمكين، التحفيز، العدالة والمساواة). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين قد جاءت عالية، كما وقد جاء مجال الكفاءة والفعالية في الرتبة الأولى يليه التأثير الإيجابي ثم التفويض والتمكين يليه التحفيز وأخيراً العدالة والمساواة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق تُعزى للمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأقل. وفي ضوء النتائج فإن الدراسة توصي بعقد الورش التوعوية والدورات التدريبية لتوضيح مبادئ القيادة الرشيدة وتعزيز ممارستها في الإدارات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة، المدارس الحكومية، مديري المدارس.

* باحثة دكتوراه- جامعة القدس-كلية الدراسات العليا والبحث العلمي- فلسطين

The Degree of Good Leadership Practice Among Public School Principals in The City of Jericho from The Point of View of Teachers

Maha Mohammad Al – Sawalhi*

Abstract

The current study aimed to identify the degree of good leadership practice among public school principals in the city of Jericho from the teachers' point of view. The study used the descriptive survey methodology, and the study sample consisted of (144) male and female teachers in public schools in the city of Jericho who were drawn randomly by (33) male and (111) female teachers. The study tool consisted of a questionnaire to measure the degree of practicing good leadership, consisting of (30) items divided into six areas: (efficiency and effectiveness, positive influence, delegation and empowerment, motivation, justice and equality). The results of the study showed that the degree of good leadership practice among public school principals in the city of Jericho from the point of view of teachers was high. The field of efficiency and effectiveness came in the first rank followed by positive influence, then delegation and empowerment, followed by motivation, and finally justice and equality. The results of the study also showed that there was no statistically significant differences in the mean degree of good leadership practice among public school principals in the city of Jericho from the point of view of teachers due to the variables of gender, educational qualification, years of service. In light of the results, the study recommended conducting awareness workshops and training courses to clarify the principles of good leadership and enhance its practices in school administrations.

Keywords: good leadership, public schools, school principals.

* Graduate Studies-College of Educational Sciences-ALquds University-Palestine

مقدمة

أصبحت المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن كياناً منظماً اجتماعياً لا يقبل بالأنماذج والفلسفات الإدارية الضعيفة الواهنة التي لا ترتقي لمواجهة التحديات والعقبات في ظل موجات التطور السريع والتقدم التكنولوجي الرقمي والتقني الهائل والرغبة للرفي في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية، وبخاصة في مجال التربية والتعليم، فمنذ القدم تُعنى المجتمعات الإنسانية بالتربية وبالبيئة التعليمية، وضرورة تحلي مدير المؤسسة التعليمية بالصفات القيادية، لذلك صار جُل اهتمام علماء التربية تطوير النماذج التي يُعتمد عليها في اختيار قائد المسيرة التعليمية بصفات خاصة تطور التعليم والطلبة. وتُعد القيادة أحد أشكال العمليات الاجتماعية بل هي أحد أهم الأشكال على مر العصور؛ ذلك لأنها من أكثر العوامل التي تصنف في ضوءها قوة الجماعات وتماسكها، إذ كانت الشعوب قديماً تختار من يرأسها ويقودها ويتولى شأنها بناءً على عديد من الأسس من أهمها الأجدر والأكثر كفاءة، ومن ذوي الصفات القيادية، وكون الإسلام هو منظم حياتنا، وتعاليمه هي الأساس في عملنا وهو المحدد لأسس بناء مؤسساتنا عامة ومؤسساتنا التربوية والتعليمية خاصة، فحري بنا أن يكون في إسلامنا وفي القيادة النبوية لنبينا الأمين أنموذج مثالي وواقعي للقيادة الرشيدة المستمدة من شرع الله سبحانه وتعالى، إذ يستطيع كل فرد منا أن يستمد من هذه التعاليم ما يناسب حالته ويتفق معها؛ لتكون له مصباحاً منيراً في قيادته وإدارته (النصاصره، 2020).

ولمكانة التعليم المدرسي والأثر الأكبر في حياة الناشئة من أطفالنا، وكون القائد الأعلى ورأس الهرم في مدارسنا هو مدير المدرسة، فهو المؤثر في المعلمين وهو الأنموذج ذو الأثر الأكبر بالطلبة، إذ يعد مدير المدرسة أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد المحقق لرسالة المدرسة، وهو الساعي لبلوغ المنظومة التربوية لغاياتها وأهدافها، وكما أنه الأول في تحمل المسؤولية أمام عوائل الطلبة والمنظمة الحكومية، وهنا يبرز دوره في مقرته للتأثير في طلبته ومعلميه لتحقيق غايات العملية التربوية وأهدافها (الخطيب، 2018).

وعلى الرغم من أن الإدارة والقيادة من الموضوعات الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً وكبيراً بين المفكرين، إلا أن جذورهما تمتد إلى المفكرين والفلاسفة القدامى، الذين أكدوا على أن للقيادة عديد من المبادئ والأسس والقواعد إلا أن الاستقرار والديمقراطية لا تتواجد في المؤسسة التربوية إن لم يكن هناك رضا من العاملين والأفراد للقائد واحتكامه في المسائل الطارئة للعقل المفكر الحكيم.

فالقيادة الرشيدة تُعرف بأنها "كل ما تقوم به الإدارة من سياسات واستراتيجيات وأساليب وإجراءات؛ لإتمام المهمات المطلوبة منها بكفاءة، متسلحة بالإطار العام وبالتشريعات عند اتخاذ القرارات، ومنتزعة بأسس الشفافية والمحاسبة بهدف تطوير العمل وتحسين المخرجات" (النصاصره، 2020).

وللقيادة الرشيدة عديد من الغايات والأهداف في العملية التربوية، فمنها السعي الحثيث لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودته وإيقاف الفساد أو الحد منه، والعمل على تقارب

المصالح ومنع تضاربها، كما أنها تحاول تكوين هيكل تنظيمي يتماشى مع أهداف المؤسسة التربوية وطرق تحقيقها، فضلاً عن نشر ثقافة روح الفريق الواحد، والعمل بموضوعية وشفافية ونزاهة مع كافة عناصر العملية التربوية (الرويلي، 2018).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن مفتاح فاعلية النظام التعليمي المدرسي هو مدير المدرسة ففوة منصبه تمنحه المقدره على تقديم خدمات تعليمية متقدمة، ومرونة عالية في التعامل مع معلمي المدرسة؛ لتحسين العملية التعليمية وتطويرها والتأكد من تحقيق الخطط المرسومة، والتأثير في الطلبة لرفع تحصيلهم الأكاديمي وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم.

فقد ظهرت مشكلة الدراسة من إحساس الباحثة كونها واحدة من طاقم المعلمين في إحدى المدارس الحكومية في مدينة أريحا وعلى إطلاع بشكل القيادة والمبادئ المتبعة من قبل مديري المدارس الحكومية بشكل عام ومديري المدارس الحكومية في محافظة أريحا بشكل خاص، بضعف تبني الإدارات التعليمية لمبادئ ومهارات القيادة الرشيدة في ممارساتها، الأمر الذي دعا الباحثة للبحث في درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا.

وقد نتج عن عديد من الدراسات السابقة كدراسة (النصاصره، 2020؛ الرويلي، 2018؛ القاعود وبخيت، 2019؛ Katherine Curry 2018) بأن للقيادة الرشيدة الأثر الواضح والفاعلية الظاهرة التي تتال عناصر العملية التربوية كافة.

وما أوصت به عديد من المؤتمرات كمؤتمر القيادة الرشيدة والإصلاح الاقتصادي المنعقد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية بتاريخ 2018/4/4، من ضرورة تبني مبادئ ومهارات وأسس القيادة الرشيدة في الإدارات العامة والمؤسسات التربوية بخاصة؛ لأثرها في سير العمل وجودة المخرجات. لذلك جاءت الدراسة الحالية لتحديد درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا؛ لما للقيادة الرشيدة من أهمية كبيرة ومكانة عالية في الوصول إلى التطور القيادي وإدارة المؤسسات التربوية بفكر وحكمة ذات أثر في إيجاد بيئة تعليمية جاذبة ومتميزة لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في ضوء كل من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في جانبين على النحو الآتي:
الأهمية النظرية وتتمثل في الآتي:

- تقديم أدب نظري خاص بالقيادة الرشيدة وأداة لقياس مهاراتها.
 - الحاجة إلى إجراء مثل هذا النوع من الدراسات ذات الصلة بالقيادة الرشيدة لمديري المدارس لإثراء المكتبة العلمية الفلسطينية بمعارف جديدة بما يفيد الباحثين الجدد.
- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في الآتي:

- الإسهام في زيادة الوعي لدى مديري المدارس الحكومية بأسس القيادة الرشيدة ومبادئها ومهاراتها، فضلاً عن طريقة تطبيقها في المدارس بفاعلية وكفاءة.
- تفتح مجالاً لدراسات لاحقة يتم فيها تناول القيادة الرشيدة وفق متغيرات أخرى وعينات جديدة.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم تطبيق إجراءات الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023-2024.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس الحكومية في مدينة أريحا.
الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مدينة أريحا والذين ما زالوا على رأس عملهم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة الرشيدة: هي مفهوم يشير إلى المقدرة على توجيه الآخرين وإدارتهم بطريقة حكيمة ومسؤولة، ويتميز القادة الرشيدون بمجموعة من الصفات والمهارات التي تساعدهم على تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي في الفرق التي يقودونها، وتُعد القيادة الرشيدة مهمة في جميع المجالات والمنظمات، سواء كانت تجارية أم غير ربحية أم حكومية (حلاق، 2020)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها أسلوب ونمط قيادي يقوم على توجيه سير المؤسسة التعليمية وضبط توجهاتها، والعمل على ضمان سلامة العاملين فيها، في جو يسوده العدالة والمساءلة والشفافية والنزاهة، بما يضمن تحقيق غايات واهداف العملية التربوية، والتي تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك في ضوء أبعاد القيادة الرشيدة (التحفيز، إتخاذ القرار، التأثير الإيجابي، التفويض والتمكين، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية).

الإطار النظري للدراسة

مفهوم القيادة الرشيدة

على الرغم من أن الإدارة والقيادة من الموضوعات الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً وكبيراً بين المفكرين، إلا أن جذورها تمتد إلى المفكرين والفلاسفة القدامى، الذين أكدوا على أن للقيادة العديد من المبادئ والأسس والقواعد إلا أن الاستقرار والديمقراطية لا تتواجد في المؤسسة التربوية إن لم يكن هناك رضا من العاملين والأفراد للقائد واحتكامه في المسائل الطارئة للعقل المفكر الحكيم.

فالقيادة الرشيدة تُعرف بأنها مجموعة مظاهر التفاعل الإيجابي ما بين اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم سير المؤسسة التربوية وما بين التقاليد وثقافة العاملين بالمؤسسة، وبين الجهات الرقابية المشرفة على سير عمل المؤسسة؛ لإيجاد حالة الوفاق التي تُسهم في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة التربوية (عبد النبي ومحمود، 2019).

ويعرف النصاره (2020) القيادة الرشيدة بأنها "كل ما تقوم به الإدارة من سياسات واستراتيجيات وأساليب وإجراءات؛ لإتمام المهام المطلوبة منها بكفاءة، متمسكة بالإطار العام وبالتشريعات عند اتخاذ القرارات، وممتزنة بأسس الشفافية والمحاسبة بهدف تطوير العمل وتحسين المخرجات".

أهمية القيادة الرشيدة

إن القيادة الرشيدة ذات أهمية بالغة في دورة حياة المنظمات والمجتمعات، فالقيادة لديها القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب كما تتصف بالشجاعة وامتلاكها للخيال الواسع الذي يمكنها من تصور المستقبل ووضع خطط مناسبة له، وكذلك لها جانب انساني فالإدارة تقوم على بناء علاقات اجتماعية بينها وبين الأفراد العاملين قائمة على أساس التشاور والتفاهم المتبادل فيما بينهم (نصيف، 2023).

أبعاد القيادة الرشيدة

ومن أجل أن تؤتي القيادة الرشيدة أكلها الإيجابية لا بد من مراعاة مجموعة من المعايير والقواعد عند تطبيقها، والتي ذكرها (المطيري، 2018) على النحو الآتي:

الشفافية: تظهر الشفافية عند تطابق المعلومات والبيانات الصادرة مع ما هو حقيقي وواقع، فالشفافية والصدق من الأسس التي ترتكز عليها القيادة الرشيدة في عملياتها وتبنى الشفافية على أساس التدفق الحر للمعلومات والعمليات والمؤسسات، وأن تصل المعلومات مباشرة إلى الأشخاص المعنيين، وينبغي توفير المعلومات الكافية والدقيقة وإتاحة الفرصة أمام الجميع للإطلاع عليها وتوسيع دائرة المشاركة.

النزاهة: تُعد الموضوعية والنزاهة نقطة الأساس والإرتكاز لكافة العاملين في المؤسسة، ومنها تظهر مكانة وفائدة القيادة الرشيدة.

الاستقلالية والمساءلة: فينبغي على القائد أن يساوي ما بين السلطة والمسؤولية، فعلى قدر ما كانت السلطة كبيرة ترافقها مسؤولية أعظم منها، بالإضافة إلى أن القائد يتمتع بحدٍ من الاستقلالية؛ ليتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة للظروف والأحداث المطروحة.

المشاركة: فالقيادة الرشيدة قائمة على نطاق واسع من الجماعية والتشاركية لكافة العاملين؛ بما يُسهم في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة المرجوة (مصطفى والمعي، 2022).

وللقيادة الرشيدة العديد من الغايات والأهداف في العملية التربوية، فمنها السعي الحثيث لرفع كفاءة وجودة الأداء المؤسسي وإيقاف الفساد أو الحد منه، والعمل على تقارب المصالح ومنع تضاربها، كما أنها تحاول خلق هيكل تنظيمي يتماشى مع أهداف المؤسسة التربوية وطرق تحقيقها، بالإضافة لنشر ثقافة روح الفريق الواحد، والعمل بموضوعية وشفافية ونزاهة مع كافة عناصر العملية التربوية (الرويلي، ٢٠١٨).

الدراسات السابقة

أجرى النصاصره (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام المهني للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (311) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للحوكمة الرشيدة مكونة من (33) فقرة واستبانة لقياس درجة الالتزام المهني للمعلمين مكونة من (33) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ودرجة الالتزام المهني للمعلمين كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق إحصائية على درجة ممارسة الحوكمة ودرجة الالتزام المهني تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وبتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا وبتغير الخبرة لصالح فئة أقل من 10 سنوات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام المهني للمعلمين.

أجرت القاعود وبخيت (2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة (الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديرة من مديرات المدارس بمدينة ينبع. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جداً، وأن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

أجرى المطيري (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (289) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة

لقياس متغيرات الدراسة تكونت من محورين الأول: مقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة، وتكوّن من (45) فقرة موزعة على (ستة) مجالات وهي (الشفافية، العدالة، المساءلة، التمكين، آليات تنفيذ إجراءات العمل، إدارة المعلومات)، والمحور الثاني: لقياس مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن من (29) فقرة موزعة على (خمسة) مجالات وهي (متطلبات التطوير التنظيمي، الإجراءات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الوسائل التكنولوجية، العمل الجماعي). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة كان (متوسطاً) إلا فيما يتعلق بمجال (إدارة المعلومات) إذ كانت الدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة. كما أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مرتفعة)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بمستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقته بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

أجرى الرويلي (2018) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة التي سحبت عشوائياً من (323) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة تكونت من (30) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة الرشيدة، تعزى لمتغيري الجنس والكلية، ووجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مشارك.

أجرت (Katherine Curry, 2018) دراسة بينت أن قانون النجاح (ESSA) يعني بأن حوكمة التعليم الرشيدة آخذة في الظهور كقضية مهمة بالنسبة لفعالية المدرسة. إذ يسمح لكل طالب بتوسيع حركة اختيار المدرسة وزيادة المرونة، وسعت دراسة الحالة الطولية هذه إلى اكتساب فهم لتنفيذ هيكل حوكمة رشيدة جديد، حوكمة السياسات بشكل خاص ومستقل، مدرسة ذات ثقافة وأنماط سلوك متجدرة بعمق. وأشارت النتائج إلى التأثير الإيجابي على القيادة والثقافة في المنطقة، بما في ذلك تأثير التدفق للأسفل على القيادة المشتركة.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظت الباحثة تنوع الدراسات التي تناولت القيادة الرشيدة، فقد نال الموضوع حظاً وافراً من عناية التربويين واهتمام الباحثين تعزوه

الباحثة إلى التوجه المعاصر نحو أنماط القيادة ذات الأثر المباشر والفاعل في العملية التربوية بعناصرها كافة.

وقد تشابهت نتائج بعض الدراسات في أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيدة قد كانت بدرجة كبيرة كدراسة (النصاصره، 2020؛ الرويلي، 2018)، في حين أن دراسة (القاعود وبخيت، 2019؛ المطيري، 2018) قد نتج عنها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيدة قد كانت بدرجة متوسطة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بتكامل الإطار النظري، وتحديد المنهجية الملائمة، وتطوير أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسير النتائج. وقد امتازت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات القلائل -على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة اريحا من وجهة نظر المعلمين، كما أن الدراسة من الدراسات القليلة التي قد درست أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في استجابة معلمي المدارس الحكومية في مدينة اريحا على أداة الدراسة.

منهج الدراسة

قامت الدراسة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لهدف الدراسة الذي يقوم على التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة اريحا من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مدينة اريحا في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2024/2023، والمقدر عددهم (220) معلماً ومعلمة وذلك بحسب احصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار العينة عشوائياً، فقد تم اختيار (144) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مدينة اريحا، وقد شكلت عينة الدراسة ما نسبته (65%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	22.9%
	أنثى	111	77.1%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	116	80.6%
	دراسات عليا	28	19.4%
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	61	42.4%
	10- أقل من 20 سنة	60	41.6%
	20 سنة فأكثر	23	16.0%

أداة الدراسة

لجمع بيانات الدراسة وتحليلها قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري ذي الصلة بالقيادة الرشيدة كدراسة (الخطيب، 2018؛ بالحارث، 2016) والإطلاع على الدراسات السابقة كدراسة (النصاصر، 2020؛ الرويلي، 2019؛ Katherine Curry, 2018)، وعليه فقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (34) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (التحفيز، اتخاذ القرار، التأثير الإيجابي، التفويض والتمكين، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية).

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وهي الاستبانة بواسطة عرضها بالصورة الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الخبرة، وفي ضوء تعديلاتهم قامت الباحثة بحذف أربعة فقرات، وذلك بنسبة اتفاق (80%) ما بين المحكمين، لتظهر الأداة بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة. كما وقد قامت الباحثة باستعمال معاملات الاتساق الداخلي؛ للتحقق من صدق الاستبانة أيضاً من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة

رقم الفقرة	قيمة R	رقم الفقرة	قيمة R	رقم الفقرة	قيمة R
1	0.663**	11	0.798**	21	0.802**
2	0.794**	12	0.846**	22	0.499**
3	0.702**	13	0.763**	23	0.794**
4	0.697**	14	0.798**	24	0.801**
5	0.821**	15	0.782**	25	0.787**
6	0.592**	16	0.675**	26	0.765**
7	0.797**	17	0.822**	27	0.757**
8	0.743**	18	0.868**	28	0.736**
9	0.743**	19	0.748**	29	0.814**
10	0.838**	20	0.814**	30	0.847**

يوضح الجدول (2) أن معاملات الارتباط قد ترواحت ما بين (0.499-0.868)، مما يشير إلى توافر صدق بناء داخلي جيد ومناسب لأغراض البحث العلمي. كما قامت الباحثة باستخراج قيم معاملا ارتباط بيرسون بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): قيم معامل الارتباط بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل الارتباط
التحفيز	**0.652
اتخاذ القرار	**0.574
التأثير الإيجابي	**0.614
التفويض والتمكين	**0.759
العدالة والمساواة	**0.693
الكفاءة والفعالية	**0.597

يوضح الجدول (3) أن معاملات الارتباط قد تراوحت ما بين (-0.574-0.759)، مما يشير إلى توفر صدق بناء داخلي جيد ومناسب لأغراض البحث العلمي. ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، بحسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، والجدول (4) يبين معامل الثبات للمجالات.

الجدول (4): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.878	5	التحفيز
0.782	5	اتخاذ القرار
0.899	5	التأثير الإيجابي
0.897	5	التفويض والتمكين
0.870	5	العدالة والمساواة
0.911	5	الكفاءة والفعالية
0.970	30	الدرجة الكلية

يوضح الجدول (4) أن نتائج معاملات الثبات للاستبانة قد تراوحت ما بين (-0.782-0.911)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. وقد قامت الباحثة باعتماد مقياس تدريجي للتصحيح بحسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، في حين أن الحكم على الدرجة يأخذ المعيار الآتي:

منخفضة	2.33	-1-
متوسطة	3.67	-2.34-
عالية	فما فوق	-3.68-

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: "ما درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة

لاستجابات أفراد عينة الدراسة

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
1	عالية	0.71	3.97	الكفاءة والفعالية	6
2	عالية	0.74	3.95	التأثير الإيجابي	3
3	عالية	0.74	3.90	التفويض والتمكين	4
4	عالية	0.75	3.76	التحفيز	1
5	عالية	0.77	3.71	العدالة والمساواة	5
6	متوسطة	0.62	3.65	اتخاذ القرار	2
	عالية	0.66	3.82	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية. وقد حصل مجال الكفاءة والفعالية على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97)، وأخيراً مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.65)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إتاحة إدارات وزارة التربية والتعليم لجميع المؤسسات التربوية بإختيار نمط القيادة الملائمة للمناخ المتاح في المدرسة ضمن الموارد والإمكانيات المتاحة، والقيادة الرشيدة ذات ملامح واضحة ومعايير سهلة التطبيق والتي تتماشى مع طبيعة البيئة الجغرافية والثقافية للمدارس في مدينة أريحا، كما أن المجتمع المحلي يحب تطبيق نمط قيادي يمتاز بالشفافية والنزاهة كالقيادة الرشيدة، فضلاً عن الوعي لدى مديري المؤسسات التربوية الحكومية بأهمية تطبيق معايير ومبادئ القيادة الرشيدة، ويقرون تطبيق مبادئها إجراءً إدارياً مبنياً على اللوائح والتشريعات، كما أن وعي مديري المؤسسات التربوية بأهمية التشاركية في اتخاذ القرارات مبدأ مهم ومعياري أساسي من مبادئ ومعايير القيادة الرشيدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النصاصره، 2020؛ الرويلي، 2018)، في حين أن دراسة (القاعود وبخيت، 2019؛ المطيري، 2018) قد نتج عنها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الرشيدة كانت بدرجة متوسطة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التحفيز والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة

والرتبة لمجال التحفيز

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	عالية	0.69	4.06	يوجه مدير المدرسة المعلمين للعمل بروح الفريق.	1
2	عالية	0.83	3.94	يحفز مدير المدرسة المعلمين ليبدلوا مزيداً من الجهد لرفع التحصيل العلمي لطلابهم.	4
3	عالية	0.93	3.72	يقدم مدير المدرسة الحوافز للمعلمين باستمرار.	2
4	متوسطة	1.03	3.65	يعامل مدير المدرسة المعلمين على اساس من العدل والمساواة.	5
5	متوسطة	1.05	3.46	يقدم مدير المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين تشجيعاً لهم ليستمروا بالعمل.	3
	عالية	0.75	3.76	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التحفيز قد بلغ (3.76)، وهذا يدل على أن مجال التحفيز جاء بدرجة عالية، كما ويتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46-4.06) وتراوحت الدرجات ما بين العالية والمتوسطة، كما أن الفقرة (1) والتي تنص على "يوجه مدير المدرسة المعلمين للعمل بروح الفريق" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06)، أن الفقرة (3) وتنص على "يقدم مدير المدرسة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين تشجيعاً لهم ليستمروا بالعمل" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحفيز من المبادئ المهمة التي لها أثر في تعزيز دافعية العاملين للقيام بالمهام المطلوبة منهم، فضلاً عن أنها فطرة إنسانية فالإنسان بطبيعته يميل إلى التعزيز والتحفيز المادي والمعنوي من مديره بشكل مستمر.

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال اتخاذ القرار، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة

لمجال اتخاذ القرار

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	عالية	0.75	4.17	يتخذ مدير المدرسة القرارات بناءً على رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	1
2	عالية	0.96	3.81	يتبنى مدير المدرسة قرارات عقلانية ينفذها المعلمين بمنهجية سليمة.	5
3	عالية	0.95	3.79	يتخذ مدير المدرسة قرارات سليمة في حالات الطوارئ.	4
4	متوسطة	0.96	3.64	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرار.	2
5	متوسطة	1.04	2.87	يكلف مدير المدرسة المعلمين بمهام يصعب عليهم تنفيذها.	3
	متوسطة	0.62	3.65	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار قد بلغ (3.65)، وهذا يدل على أن مجال اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة، كما وتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.87-4.17) بدرجات متفاوتة ما بين العالية والمتوسطة، وأن الفقرة (1) وتتص على "يتخذ مدير المدرسة القرارات بناءً على رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، والفقرة (3) "يكلف مدير المدرسة المعلمين بمهام يصعب عليهم تنفيذها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.87)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن مبدأ اتخاذ القرار أمر في غاية الأهمية ومن أسس القيادة الرشيدة؛ فمواجهة الظروف والأحداث يحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرارات المهمة والمصيرية؛ لذا فإن اتخاذ القرار أمر مهم ولا بد من التشاركية فيه.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التأثير الإيجابي، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة

لمجال التأثير الإيجابي

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	عالية	0.90	4.11	يحظى مدير المدرسة باحترام المعلمين وتقديرهم.	5
2	عالية	0.76	4.03	يوجه مدير المدرسة اهتمام المعلمين لتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة بعيداً عن المصلحة الشخصية.	1
3	عالية	0.88	3.95	يمثل مدير المدرسة القدوة الحسنة للطلبة.	4
4	عالية	0.94	3.89	يتحمل مدير المدرسة المسؤولية عن أي مشكلة طارئة.	3
5	عالية	0.93	3.76	يمارس مدير المدرسة القيادة الرشيدة بطريقة يحتذى بها.	2
	عالية	0.74	3.95	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التأثير الإيجابي قد بلغت (3.95)، وهذا يدل على أن مجال التأثير الإيجابي جاء بدرجة عالية، كما وتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.76-4.11) وبدرجة عالية، وأن الفقرة (5) وتتص على "يحظى مدير المدرسة باحترام المعلمين وتقديرهم" قد جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، والفقرة (2) وتتص على "يمارس مدير المدرسة القيادة الرشيدة بطريقة يحظى بها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76)، وتعزو الباحثة هذا إلى أن القائد في المؤسسة التربوية لا بد أن يكون له تأثير إيجابي على العاملين معه لتوجيههم نحو تحقيق الغايات والأهداف.

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التفويض والتمكين، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة

لمجال التفويض والتمكين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل المسؤولية.	4.07	0.72	عالية	1
5	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين لتشجيعهم وضمان انجاز العمل.	3.92	0.87	عالية	2
3	يدعم مدير المدرسة المعلمين في صلاحياته التعليمية وانجاز مهامهم.	3.87	0.87	عالية	3
4	يعمل مدير المدرسة على مناقشة الخطط السنوية مع المعلمين لضمان سير العملية التعليمية.	3.85	0.96	عالية	4
2	يحرص مدير المدرسة على تكافؤ السلطة والمسؤولية في ادارته.	3.84	0.94	عالية	5
	الدرجة الكلية	3.90	0.74	عالية	

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التفويض والتمكين قد بلغ (3.90)، وهذا يدل على أن مجال التفويض والتمكين جاء بدرجة عالية، كما ويبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.84-4.07) وبدرجة عالية، وأن الفقرة (1) وتتص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحمل المسؤولية" قد جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، والفقرة (2) وتتص على "يحرص مدير المدرسة على تكافؤ السلطة والمسؤولية في ادارته" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84)، وتعزو الباحثة هذا إلى أن التفويض والتمكين من مبادئ القيادة الرشيدة الأساسية والتي من خلالها يتم تفويض الصلاحيات للعاملين مقرونة بالمسؤولية تجاه سلطتهم.

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العدالة والمساواة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة

لمجال العدالة والمساواة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يبني مدير المدرسة قواعد العمل على اساس حرية العمل المشترك بين المعلمين	3.80	0.95	عالية	1
3	يمنح مدير المدرسة المعلمين من كلا الجنسين كامل حقوقهم.	3.78	0.89	عالية	2
4	يقود مدير المدرسة المعلمين قيادة رشيدة مبنية على اساس الانصاف في توزيع العبي التعليمي.	3.67	0.99	متوسطة	3
5	يهتم مدير المدرسة بتوفير الرضا الوظيفي لجميع المعلمين.	3.67	1.02	متوسطة	3
2	يميز مدير المدرسة المعلمين على اساس انجازهم لأعمالهم.	3.64	0.91	متوسطة	5
	الدرجة الكلية	3.71	0.77	عالية	

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال العدالة والمساواة قد بلغ (3.71)، وهذا يدل على أن مجال العدالة والمساواة جاء بدرجة عالية، كما ويبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.80-3.64) وبدرجات متفاوتة ما بين العالية والمتوسطة، وأن الفقرة (1) وتتص على "يبني مدير المدرسة قواعد العمل على اساس حرية العمل المشترك بين المعلمين" قد جاءت في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.80)، والفقرة (2) وتتص على "يميز مدير المدرسة المعلمين على اساس انجازهم لأعمالهم" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن العدالة والمساواة من مبادئ القيادة الرشيدة التي تدفع العاملين والإداريين لتبني القيادة الرشيدة في المؤسسات التربوية التي يعملون بها؛ لما لها من إشاعة جو التكامل والتعاون والراحة النفسية بين العاملين فيها.

وقد قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الكفاءة والفعالية، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة

لمجال الكفاءة والفعالية

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	عالية	0.75	4.07	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام موارد المدرسة لتحسين المستوى التعليمي للطلبة.	4
2	عالية	0.78	4.06	يعمل مدير المدرسة على توجيه جهود المعلمين لتحقيق اهداف المدرسة وانجاح العملية التعليمية.	3
3	عالية	0.90	3.94	يعمل مدير المدرسة على توفير جميع الوسائل التعليمية بهدف انجاح المسيرة التعليمية.	2
4	عالية	0.80	3.90	يسعى مدير المدرسة الى الموازنة بين احتياجات المدرسة واحتياجات المعلمين والطلبة.	1
4	عالية	0.91	3.90	يمثل مدير المدرسة أنموذجاً قيادياً متبنياً لمبادئ الكفاءة والفعالية في العمل.	5
	عالية	0.71	3.97	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الكفاءة والفعالية قد بلغ (3.97)، وهذا يدل على أن مجال الكفاءة والفعالية جاء بدرجة عالية، ويبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.90-4.07) وبدرجة عالية، وأن الفقرة (4) وتتص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام موارد المدرسة لتحسين المستوى التعليمي للطلبة" قد جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07)، والفقرة (5) وتتص على "يمثل مدير المدرسة أنموذجاً قيادياً متبنياً لمبادئ الكفاءة والفعالية في العمل" جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90)، وتعرزو الباحثة هذا إلى أن أثر القيادة الرشيدة يظهر من خلال الكفاءة والفعالية في أداء المهام المطلوبة من المؤسسة التربوية، فضلاً عن جودة المخرجات التربوية ألا وهي الطلبة، وسعي العاملين لتحقيق الغايات والأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية والتي هي من مبادئ القيادة الرشيدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟"

أولاً: متغير الجنس

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين يُعزى لمتغير الجنس، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت"

لاستجابة أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التحفيز	ذكر	33	3.73	0.88	0.236	0.814
	انثى	111	3.77	0.71		
اتخاذ القرار	ذكر	33	3.66	0.76	0.053	0.958
	انثى	111	3.65	0.58		
التأثير الإيجابي	ذكر	33	3.90	0.86	0.410	0.683
	انثى	111	3.96	0.71		
التفويض والتمكين	ذكر	33	3.78	0.91	1.076	0.284
	انثى	111	3.94	0.68		
العدالة والمساواة	ذكر	33	3.64	0.90	0.526	0.600
	انثى	111	3.72	0.73		
الكفاءة والفعالية	ذكر	33	3.96	0.75	0.091	0.928
	انثى	111	3.97	0.71		
الدرجة الكلية	ذكر	33	3.78	0.78	0.432	0.666
	انثى	111	3.84	0.62		

يتبين من الجدول (12) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.432)، وبمستوى الدلالة (0.666)، أي أنه لا توجد فروق إحصائية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى عمق الوعي والإدراك العالي لدى المعلمين والمعلمات لمجالات القيادة الرشيدة؛ فمبادئها ومعاييرها واسسها واضحة لكلا الجنسين، كما أن الوظائف التعليمية تصمم لتناسب كلا الجنسين دون تمييز فالمعلم والمعلمة في ضوء القيادة الرشيدة لهما الحقوق ذاتها وعليهما الواجبات ذاتها، مما يولد عندهم الشعور بالشفافية والعدالة، دون تحيز لجنس على آخر، كما أن التقيد والاهتمام بالقوانين والتعليمات الواردة ضمن القيادة الرشيدة ملزمة لكلا الجنسين بشكل واحد مما يجعلهم أكثر التزاماً بتطبيق مبادئ القيادة الرشيدة واسسها في المؤسسات التربوية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الشراري وحاملة، 2022؛ الرويلي، 2018)، وتختلف مع نتائج دراسة (النصاصرة، 2020) التي أظهرت وجود فروق إحصائية لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ثانياً متغير المؤهل العلمي.

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13): المتوسطات والحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت"

لاستجابة أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التحفيز	بكالوريوس	116	3.83	0.72	2.404	0.018
	دراسات عليا	28	3.46	0.80		
اتخاذ القرار	بكالوريوس	116	3.70	0.57	2.101	0.037
	دراسات عليا	28	3.43	0.77		
التأثير الإيجابي	بكالوريوس	116	4.01	0.71	2.050	0.042
	دراسات عليا	28	3.69	0.83		
التفويض والتمكين	بكالوريوس	116	3.98	0.68	2.630	0.009
	دراسات عليا	28	3.58	0.86		
العدالة والمساواة	بكالوريوس	116	3.76	0.76	1.610	0.110
	دراسات عليا	28	3.50	0.80		
الكفاءة والفعالية	بكالوريوس	116	4.01	0.69	1.371	0.172
	دراسات عليا	28	3.80	0.78		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	116	3.88	0.62	2.224	0.028
	دراسات عليا	28	3.58	0.75		

يتبين من الجدول (13) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.224)، وبمستوى الدلالة (0.028)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الكفاءة والفعالية، إذ كانت الفروق لصالح بكالوريوس. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مؤثراً في مستوى إدراك المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى المديرين، فالدورات التدريبية والورش التوعوية والنشرات التعريفية لها دورها في رفع كفاءة المعلمين، كما أن اطلاعهم الذاتي في ضوء الانفجار المعرفي الهائل ورغبتهم بمواكبة المستجدات التربوية والإدارية قد أثرى حصيلتهم المعرفية بمعايير القيادة الرشيدة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الشراري وحتملة، 2022)، وتختلف مع نتائج دراسة (النصاصرة، 2020) التي أظهرت وجود فروق إحصائية لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا.

ثالثاً: متغير سنوات الخدمة.

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين يُعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.76	3.84	61	أقل من 10 سنوات	التحفيز
0.72	3.71	60	10- أقل من 20 سنة	
0.81	3.69	23	20 سنة فأكثر	
0.70	3.69	61	أقل من 10 سنوات	اتخاذ القرار
0.52	3.63	60	10- أقل من 20 سنة	
0.66	3.62	23	20 سنة فأكثر	
0.87	3.92	61	أقل من 10 سنوات	التأثير الإيجابي
0.61	3.99	60	10- أقل من 20 سنة	
0.73	3.89	23	20 سنة فأكثر	
0.86	3.87	61	أقل من 10 سنوات	التفويض والتمكين
0.63	3.92	60	10- أقل من 20 سنة	
0.66	3.97	23	20 سنة فأكثر	
0.82	3.78	61	أقل من 10 سنوات	العدالة والمساواة
0.73	3.62	60	10- أقل من 20 سنة	
0.75	3.73	23	20 سنة فأكثر	
0.83	3.99	61	أقل من 10 سنوات	الكفاءة والفعالية
0.58	3.98	60	10- أقل من 20 سنة	
0.73	3.89	23	20 سنة فأكثر	
0.76	3.85	61	أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.55	3.81	60	10- أقل من 20 سنة	
0.67	3.80	23	20 سنة فأكثر	

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يتبين في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة

تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التحفيز	بين المجموعات	0.670	2	0.335	0.586	0.558
	داخل المجموعات	80.610	141	0.572		
	المجموع	81.280	143			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.139	2	0.070	0.177	0.838
	داخل المجموعات	55.576	141	0.394		
	المجموع	55.716	143			
التأثير الإيجابي	بين المجموعات	0.238	2	0.119	0.210	0.810
	داخل المجموعات	79.722	141	0.565		
	المجموع	79.960	143			
التفويض والتمكين	بين المجموعات	0.173	2	0.086	0.156	0.856
	داخل المجموعات	78.373	141	0.556		
	المجموع	78.546	143			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	0.787	2	0.393	0.648	0.525
	داخل المجموعات	85.596	141	0.607		
	المجموع	86.382	143			
الكفاءة والفعالية	بين المجموعات	0.175	2	0.087	0.168	0.846
	داخل المجموعات	73.525	141	0.521		
	المجموع	73.700	143			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.080	0.923
	داخل المجموعات	62.855	141	0.446		
	المجموع	62.927	143			

يتبين من الجدول (15) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.080) وبمستوى دلالة (0.923) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة أريحا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم يدركون مدى أهمية تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة ومعاييرها في المدارس، مما يجعلهم في مستوى يمكنهم من إصدار الحكم على مستوى تطبيق القيادة الرشيدة، كما أنهم يمتلكون الإدراك والإلمام الكافي والدراية بآليات القيادة الرشيدة وممارساتها، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الشراري وحتاملة، 2022)، وتختلف مع نتائج دراسة (النصاصرة، 2020) التي أظهرت وجود فروق إحصائية لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة أقل من 10 سنوات.

الاستنتاجات

- ان تصورات وانطباعات المبحوثين في عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مدينة أريحا بخصوص درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية كانت ايجابية وبدرجة عالية حيث حصل مجال الكفاءة والفعالية على المرتبة الاولى يليه مجال التأثير الايجابي يليه مجال التفويض والتمكين يليه مجال التحفيز ثم مجال العدالة والمساواة وحصل مجال اتخاذ القرار على درجة متوسطة.
- اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة اريحا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس فأقل وكذلك للمجالات ولصالح مجال الكفاءة والفعالية.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالآتي:
- التركيز على متابعة إدارات المؤسسات التربوية وتعزيزها للمحافظة على ممارستهم للقيادة الرشيدة.
- التنسيق الملائم ما بين إدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية لإستمرار تطبيق مداخل القيادة الرشيدة على أفضل وجه.
- قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تحديد آليات عمل واضحة وإجراءات مقننة لتفعيل مبدأ السلطة القيادية في ضوء المساءلة الإدارية للعاملين في المدارس الحكومية.
- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول القيادة الرشيدة في ضوء متغيرات جديدة وعينات مختلفة.

المراجع

- حلاق، بطرس (2020). "الاجازة في الاعلام والاتصال، BM (القيادة الادارية)، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- الخطيب، أحمد (2018). تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث في التعليم العالي، 38(2)، 255-273.
- الرويلي، محمد (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبدالعزيز للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية الأردنية، 4(3)، 238-255.
- عبد النبي، سعاد ومحمود، أشرف (2019) الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة اثنائية من التعليم الأساسي في مصر. مجلة العلوم التربوية، 5، 178-222.
- القاعد، مجدلين وبخيت، انتصار (2019). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 6(3)، 327-340.
- مصطفى، أميمة واللمعي، فاطمة (2022). استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية "جامعة طنطا أنموذجاً"، المجلة التربوية، عدد(95)، -195 14.
- المطيري، سعود (2018) درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- النصاصره، عمر (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام المهني للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- نصيف، مروان (2020). دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية. دراسة ميدانية في جامعة تكريت. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مجلد 21، عدد خاص، 1098-1114.
- Katherine Curry, Ed.D. (2018), School board governance in changing times: A school's transition to policy governance, **Administrative Issues Journal: Connecting Education Practice, and Research**, 8(1), 1-17.