

## درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة - استطلاع وجهات نظر المعلمين ومساعدى المديرين

Rami Mahmoud Rifai Al-Tansan  
Ministry of Education/Jordan

رامي محمود رفاعي الروسان  
وزارة التربية والتعليم/الأردن

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة تطبيق درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة - استطلاع وجهات نظر المعلمين ومساعدى المديرين، تم اختبار عينة عشوائية طبقية بلغت (998) فرداً، منهم (900) معلم ومعلمة، و98 مساعد مدير)، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة وتكونت من (23) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، أشارت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه قادة مدارسهم يمارسون القيادة المتسامية بدرجة كبيرة وفي جميع مجالاتها (القيم، والسلوكيات، والروحانية)، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة). وقد أوصت الدراسة على حث قادة المدارس الأساسية والثانوية المضي قدوماً في تطبيق القيادة المتسامية؛ لما له من أهمية بالغة في تجويد العمل الإداري، وتحسين مستوى أداء وإنجاز المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة، بالإضافة إلى اعتماد وزارة التربية والتعليم مؤشرات ممارسة القيادة المتسامية كجزء من تقييم أداء قادة المدارس وتميزهم عن غيرهم.

الكلمات المفتاحية: درجة تطبيق، القيادة المتسامية، قيادة المدارس الحكومية، لواء بني كنانة، المعلمين، ومساعدى المديرين.

### The degree of application of transcendent leadership among government school leaders in Beni Kenana District - a survey of the views of teachers and assistant principals

#### Abstract

the current study aimed to determine the degree of application of transcendent leadership among government school leaders in the Beni Kenana District - surveying the views of teachers and assistant principals. A stratified random sample of (998) individuals was selected, including (900 male and female teachers, and 98 assistant principals), and it was used The questionnaire is a tool to achieve the objectives of the study and consisted of (23) items distributed over three areas. The results indicated that the study sample members agreed that the leaders of their schools practice transcendent leadership to a great extent in all its fields (values, behaviors, and spirituality). The results showed that there were statistically significant differences. In favor of the variables (gender, job type, years of experience, and school level). The study recommended urging primary and secondary school leaders to move forward in implementing transcendent leadership. Because of its great importance in improving administrative work and improving the level of performance and achievement of teachers, administrators and students in the school, in addition to the Ministry of Education adopting indicators of practicing transcendent leadership as part of evaluating the performance of school leaders and distinguishing them from others.

Keywords: Degree of Application, Transcendent Leadership, public school planning , Bani Kenana District, Teachers, and assistant principals

تاريخ استلام البحث:

Date of Submission:

12 - 06 - 2024

تاريخ القبول:

Date of acceptance :

08 / 08 / 2024

تاريخ النشر الرقمي:

Date of publication online :

13 - 03 - 2025

لإقتباس هذا المقال:

For citing this article:

الروسان، رامي. (2024) القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة - استطلاع وجهات نظر المعلمين و مساعدى المديرين. الخليل للدراسات التربوية والنفسية، 2(4)، 49-58

## المقدمة

تعد القيادة من أهم عوامل نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية؛ حيث أن أداء الأعمال الإدارية والفنية تحتاج إلى قيادة قادرة على استيعاب الإمكانيات المتاحة واستثمارها بالطريقة الصحيحة، لذلك تسعى المؤسسات التعليمية عمومًا والمدارس خصوصًا إلى اختيار القيادات المدرسية وفق مجموعة من الشروط والمعايير، وأهم هذه الشروط: التمتع بالقيم والأخلاق والسجل الإنشائي التي تؤهله لقيادة المعلمين (التميمي، 2022).

ولا شك بأن الوقت الحالي يتطلب قيادة نوعية مختلفة بارعة في كل مجال، وأن مستقبل المدارس يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قوية تتضمن خدمة الآخرين واحترامهم وتقديرهم؛ لأن معيار وأساس نجاح القادة في تنفيذ أعمالهم يتوقف في اختيار نمط القيادة المناسب في التأثير بالمعلمين، وفي سعيي القادة نحو تحقيق أهداف المدرسة (غني، 2020).

وحيث أن نمط القيادة المتسامية من أهم الأنماط القيادية التي تساعد في قيادة المؤسسات وضمان نجاحها واستمراريتها في ظل التنافسية، كما تعد القيادة المتسامية النموذج الأول الذي يمكن أن يساعد في تنظيم عمل المعلمين في المدرسة، وتتضمن هذه القيادة قائدًا يعزز التماسك والوحدة من خلال توفير الحوافز والمكافآت العادلة، وتحفيز الدافعية لدى المعلمين نحو الإنجاز والعمل (Andert, et al, 2019). والقيادة المتسامية تعمل على تطوير الدافعية عند المعلمين، وتلبية احتياجاتهم ويعمل على تلبية؛ ليصبحوا أكثر مقدرة على العمل والإنجاز (رحيم ومختار، 2023). والقيادة المتسامية تؤثر تأثير إيجابيًا على تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين القائد وجميع المعلمين وبين المعلمين أنفسهم وفي إطار قائم على الاحترام المتبادل والتفاهم، والقيم والمسؤوليات الأخلاقية (عودة، 2023). إن القيادة المتسامية لها علاقة وارتباط وثيق بطبيعة ذات القائد، لذا فإن هذا النوع من القيادة انعكاس لنوعية القائد وشخصيته، لكونه يتمتع بالخصائص والمهارات الأدائية المكتسبة لديه بحكم الخبرة والإدراك والمعرفة التي تجعله قائدًا مبدعًا وناظرًا من شخصه ونوعه (السعد، 2020).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

يلاحظ المتتبع لواقع المدارس الحكومية في الأردن بأنها واجهت العديد من الضغوط والتحديات الصعبة التي أثرت بشكل أو بآخر على جودة أداء هذه المدارس، ومن بين تلك التحديات: جائحة كورونا وتداعياتها، واكتظاظ الغرف الصفية بالطلبة، وقلة دافعية الطلبة والمعلمين عن التعليم، وقلة الإمكانيات والموارد.

ونتيجة لتلك المشكلات التي لها تأثير كبير وملحوس على جودة أداء المدارس، تعالت الأصوات المنادية بضرورة إعادة النظر في الممارسات الإدارية والتربوية وتغيير المفاهيم السائدة واتباع أنماط قيادية حديثة تواكب مهارات القرن الواحد والعشرين من تطور تكنولوجي ومعرفي. وتعد القيادة المتسامية من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في الإصلاح المدرسي والتغيير الحقيقي لواقع المدارس، فقد أكدت العديد من الدراسات على أثر القيادة المتسامية في تغيير الواقع المدرسي، حيث إن القيادة المتسامية تضم في أبعادها القيم والسلوكيات والأخلاقيات والروحانية وتقديم الخدمة للجميع ونيل المصلحة الشخصية أو المتبادلة أو النفعية - إن صح التعبير - فهذا كله يعتبر دافعًا لقادة المدرسة لتبني القيادة المتسامية وأبعادها في جميع ممارساتهم الإدارية.

وفي ضوء ما تم عرضه، ونظرًا لقلة الدراسات المحلية - في حدود علم الباحث - التي تطرقت لموضوع القيادة المتسامية، جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة تطبيق قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة للقيادة المتسامية بأبعادها الثلاثة (القيم، والسلوكيات،

والروحانية). وتختصر مشكلة الدراسة الحالية في سعيها نحو الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم المعلمين ومساعدى مديري المدارس؟

2- هل توجد اختلافات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية لواء بني كنانة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بيان واقع تطبيق القيادات المدرسية في لواء بني كنانة لأبعاد القيادة المتسامية في عملهم الإداري، وكذلك تحديد الفروق الإحصائية بين ردود استجابات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة.

## أهمية الدراسة

للدراسة الحالية نوعان من الأهمية، هما:

\* الأهمية النظرية: وتختصر هذه الأهمية في تركيز الدراسة الحالية على موضوع القيادة المتسامية؛ لأنها نمط قيادي ديمقراطي وتشاركي فعال في قيادة المدرسة وإدارة شؤونها، ولتأثيرها الإيجابي على المسؤولين ومن خلال أبعادها الثلاثة (القيم، والسلوكيات، والروحانية). وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تقدمه من معلومات ودراسات سابقة إلى المكتبة التربوية وذات علاقة بالقيادة المتسامية.

\* الأهمية العملية: وتتجسد هذه الأهمية في تزويد الدراسة الحالية قادة المدارس الأساسية والثانوية في لواء بني كنانة بتغذية راجعة حول درجة ممارستهم للقيادة المتسامية حسب وجهات نظر معلمينهم، ويمكن لهذه الدراسة أن تضع الخطوط العريضة التي تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم عن تنمية وتطوير قادة المدارس في التخطيط والتصميم لبرامج تنمية قادة المدارس مهنيًا في ضوء أبعاد القيادة المتسامية.

## حدود الدراسة ومحدداتها

- الحدود الموضوعية: تشخيص واقع درجة تطبيق القيادة المتسامية بمجالاتها الثلاثة (القيم، والسلوكيات، والروحانية) لدى قيادات مدارس لواء بني كنانة.

- الحدود الزمانية: الفصل الأول (2023/2024).

- الحدود المكانية: شملت المدارس الأساسية والثانوية الحكومية الموزعة جميعًا على امتداد الحدود الجغرافية لمديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة.

- الحدود البشرية: عينة تشمل مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية للواء بني كنانة.

- محددات الدراسة: تتحدد نتائج هذه الدراسة بدقة وموضوعية أفراد العينة في استجاباتهم لأداة الدراسة المعدة لغايات جمع البيانات التي طورها الباحث اعتمادًا على الدراسات السابقة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. لذا، فإن إمكانية تعميم النتائج يعتمد على صدق الأداة وثباتها.

## مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

- درجة تطبيق: المستوى الفعلي لممارسة قادة المدارس الأساسية والثانوية في لواء بني كنانة للقيادة المتسامية في أعمالهم الإدارية والفنية. وتقاس إجرائيًا من خلال تقدير الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات استبانة القيادة المتسامية (القيم، والسلوكيات، والروحانية).

- القيادة المتسامية: هي أسلوب يتبعه القائد للإلهام والتأثير بالأفراد العاملين معه، وتشجيعهم على الاتصال والتواصل والتعاون، والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، وقبول المسؤوليات وتحمل أعباء العمل (Robbins, & Davidbizar, 2020). وتعرف إجرائياً بأنها: النمط القيادي الذي يمارسه قادة المدارس الأساسية والثانوية في لواء بني كنانة للتأثير على المعلمين وفي ضوء (القيم، والسلوكيات، والروحانية)؛ بما يضمن في المحصلة النهائية تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المطلوبة.

- مساعدو مديري المدارس: هي الأشخاص الذين تعينهم وزارة التربية والتعليم في ضوء أسس ومعايير إشغال وظيفة مساعد مدير مدرسة؛ بهدف المساهمة في إنجاز الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة، وبما يحقق رسالة المدرسة التربوية للمناهج والسياسات التربوية، وبما يخدم العملية التعليمية التعليمية، وفي ضوء الموارد والإمكانات المتاحة (وزارة التربية والتعليم، 2023). ويعرف إجرائياً: بأنهم الموظفون الإداريون المسؤولون بالدرجة الثانية بعد مدير مدرسة عن تنظيم جميع الشؤون الإدارية والفنية في المدارس الأساسية والثانوية للواء بني كنانة من خلال الصلاحيات المنصوص عليها في بطاقة الوصف الوظيفي لإشغال وظيفة مساعد مدير مدرسة، ونظام الخدمة المدنية رقم (9) لسنة (2020) وتعليماته، والصلاحيات التي يمنحها لهم مدير المدرسة، بالإضافة إلى إنهم ينوبون عن مدير المدرسة في حال غيابه.

- معلمو ومعلمات المدارس: هم الأشخاص الذي تم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم وفق شروط إشغال وظيفة معلم والمنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية، ويمارسون عملهم التدريسي والتعليمي لجميع المباحث والمواد الدراسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء بني كنانة.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

مفهوم القيادة المتسامية

يختلف الكتاب والباحثون في تناولهم تعريف مفهوم القيادة المتسامية، فنجد جده والمخلفي (2021، 533) يعرفها بأنها: "مقدرة القائد المدرسي على التأثير في سلوك المعلمين وامتلاكه للأخلاقيات والقيم الأصلية والشخصية القيادية والمعرفة والدراسة والخبرة؛ من أجل تحقيق التأثير في سلوك جميع المعلمين، وصولاً إلى بهم للانسجام الكامل مع رؤية ورسالة المدرسة وتحقيق أهدافها على أكمل وجه". بينما عرف خضير والعامري (2020، 161) القيادة المتسامية بأنها: "نمط من أنماط القيادة التي يركز في محتواها على البعد الروحي الذي يخلق تأثير إيجابي محسوس، بالإضافة إلى القيم والاتجاهات والسلوك والإيمان، وهي القيادة التي تعتمد على المشاركة والتعاون في إنجاز الأعمال مع وجود رؤية واسعة للعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة". وبذهب إيفا وآخرون (Eva, et al, 2019) إلى أن القيادة المتسامية تعني قيادة تعاونية بين القائد والمرؤوسين من أجل رؤية واسعة للعمل؛ وتحقيقاً للرفاهية العامة عن طريق الثقة والنزاهة والمشاركة الفعالة في صنع القرار. وترى أرفيس (2021، 52) القيادة المتسامية أو ما تسمى بالقيادة المتعالية بأنها: "هي تلك القيادة التي تكون علاقة التبادل مبنية على المساهمة في هذه القيادة، حيث يشجع القائد الاتساق والاتحاد مع المدرسة بإعطاء مكافآت عرضية للمعلمين مناشداً لدافعتهم الحقيقية ومطوراً لدافعتهم المتسامية".

خصائص القيادة المتسامية

يتمتع القائد السامي بمجموعة من الخصائص وتتمثل في العدل والصدق، وامتلاك مبادئ الحكم والقيادة الرشيدة، والالتزام بالدقة

والإخلاص والصدق والمسؤولية والصبر، والتفهم والتواضع، واتخاذ القرارات المبنية على الأسس والتعليمات الواضحة والسليمة، والاهتمام بالعمل الجماعي. والتركيز على الخدمة المشتركة في العمل، وتقديم المساعدة والدعم الكافي والمناسب للموظفين، والعمل على تطويرهم بشكل مستمر، ومعالجة المشكلات حال حدوثها وبشكل فوري ومستعجل. ويضاف إلى ذلك كله يتصف القائد المتسامي بمقدرته على إحداث التغيير المطلوب، والتأثير في الآخرين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Srichaiwong, et al 2020). ومن خصائص القائد المتسامي أيضاً: الشجاعة، والعدالة، والالتزام، والإنسانية، والاهتمام بالجمال الأخلاقي والمواهب، وتقديم المكافآت والحوافز، وبث روح الأمل والتوجه المستقبلي، إضفاء نوع من المرح والابتسامة (روح الدعاية والترح)، والاستقامة، والمصداقية، والثقة بالآخرين واحترامهم، والتواصل الفعال وبناء جسور الثقة مع الآخرين، وتحديد أوجه القوة والضعف، والاهتمام بالإنجاز، وتحديد الأهداف الذاتية بدقة، وتحديد البدائل والخيارات استناداً إلى المبادئ والقيم، واتخاذ القرارات في بيئة متجددة ومتغيرة، ومعرفة الأزمات والمخاطر (عموش، 2023).

أبعاد القيادة المتسامية

تركز القيادة المتسامية على ثلاثة أبعاد، وهي:

1. القيم: يعد هذا البعد أحد المنطلقات الأساسية في اتجاهات وسلوكيات القائد المتسامي وفي جميع ممارسته وتصرفاته وتعاملاته، وتتمثل في النزاهة، والمصداقية، والعدالة، والمساواة، والتواضع، والإنجاز، واحترام الآخرين، والامتنان، والجمال، والصبر، والتعاطف، والرحمة، والدعم والمساندة (المساعد، 2023).

2. الرؤية: وتتمثل في توجيه القائد المتسامي المعلمين نحو تحقيق رؤية المدرسة، من خلال تحويل الرؤية إلى عمليات حقيقية يشترك فيها جميع المعلمين ويتعاونون معاً نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاح (Srichaiwong, et al 2020).

3. الروحانية والسمو الأخلاقي: يتضمن هذا البعد القيم والإيمان الذي يمتلكه القائد المتسامي، وتجاوز المصلحة الشخصية لتحقيق المصالح العامة والمشاركة للموظفين، ويتضمن أيضاً هذا البعد الإيثار والتواضع والانسجام بين الدافعية والحوافز الأصلية لأداء العمل وإنجازه (Lsebor, 2018). ومما لاشك فيه بأن هذا البعد يرتبط ارتباط وثيق بالقيادة الروحية، والتي تركز على عوامل متعددة وأشهرها: توضيح القيم التنظيمية الجوهرية الهادفة، ذلك أن أحد المكونات المركزية للقيادة الروحية هو التزام القائد بغرض سام، حيث تستند القيادة الروحية إلى فرضية أن الناس يحتاجون ويريدون شيئاً يمكنهم الالتزام به، وهو شيء يشعرون أنه يستحق بذل قصارى جهدهم، فالمعلمون يكونون أكثر استعداداً للالتزام طوعاً والعمل من أجل ما يجعل لحياتهم معنى وما هو جدير بالاهتمام (الثوابية، 2022). ولتحقيق الروحانية في العمل لابد من توفر ثلاثة أسس، وهي: الارتباط بقوة أكبر من الذات الإنسانية (السمو)، وتكامل الجوانب المختلفة للذات الإنسانية (الشمولية)، وتحقيق إمكانات الفرد (النمو)، ومن خلال أيضاً الوعي (العقل) أو ما يطلق عليه الشخصية الأخلاقية (القلب)، والإيمان (الروح)، والتي تنسجم هذه العناصر مع دوافع التحفيز الداخلي الروحي (جده والمخلفي، 2021).

4. السلوكيات: يشير هذا البعد في القيادة المتسامية إلى جميع التصرفات التي تصدر من القائد قولاً وفعلًا، وتنبثق هذه السلوكيات من قناعة ودوافع داخلية يؤمن بها القائد المتسامي لتوضح للعاملين رؤية القائد وتطلعاته المستقبلية وإيمانه بما يعمل، كما أن القائد المتسامي تتوافق أقواله مع أفعاله ولا يكون هناك أي تعارض أو عدم الانسجام بين القول والفعل، ويبين بعد السلوكيات مدى تأثير القيم



التي يتبناها القائد المتسامي على تصرفاته وممارساته والتي تنعكس على سلوكياته المعلمين في المدرسة فتشعرهم بالمحبة والأمان، والعمل بروح الفريق الواحد (Eva, et al, 2019).

### ثانيًا: الدراسات السابقة

تم مراجعة الأوعية المعرفية التي احتوت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة المتسامية، وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات. هدفت دراسة المساعيد (2023) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تعليم البادية الشمالية الشرقية للقيادة المتسامية، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، هذا وقد تم استخدام استبانة ذات ثلاثة مجالات (القيم، والسلوكيات، والسمو الأخلاقي) وتطبيقها على عينة قوامها (228) معلمًا ومعلمة، واستدلّت الدراسة عن نتائجها التي بينت أن المعلمين والمعلمات يجمعون على أن مديري مدارسهم يمارسون القيادة المتسامية بدرجة متوسطة وفي جميع المجالات، وأشارت النتائج إلى أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجنس، وأنه لا يوجد تباين إحصائي دال لصالح سنوات الخبرة.

وهدف دراسة قاسم (2023) إلى قياس درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة في لواء وادي السير للقيادة المتسامية، تألفت عينة الدراسة من (360) معلمًا ومعلمة، اتبع في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتنفيذًا لأهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة احتوت على (4) مجالات (القيم، والسلوكيات، والروحانية/السمو الأخلاقي، والرؤية)، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الخاصة التابعة للواء وادي السير يطبقون القيادة المتسامية بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات.

كما هدفت دراسة شنان ومخامرة (2023) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة المتسامية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة تألفت من (301) معلمًا ومعلمة، بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة المتسامية كانت متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير الجنس.

قامت اللصاصمة (2023) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية، استخدمت الباحثة في دراستها المنهج المسحي، وتم استخدام الاستبانة أداة لتطبيقها على عينة تكونت من (30) مدير ومديرة مدرسة، خلصت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية جاءت متوسطة وفي جميع المجالات (القيم، والسلوكيات، والروحانية).

وقام الوعلاني والشمrani (2022) بدراسة هدفت إلى قياس درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكية، والسمو الأخلاقي/الروحانية) لدى قادة المدارس الثانوية العامة في محافظة بيشة، وتم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقام الباحثان بتطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الحكومية في ذات المحافظة وعددهم (337) معلمًا، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة قادة المدارس الثانوية العامة لأبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة لسنوات الخبرة.

تطرق دراسة جيدمان وآخرون (Jedaman, et al, 2021) إلى تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الهندية للقيادة المتسامية، وزعت استبانة تضمنت خمسة مجالات (الرؤية، والأخلاق، والروح القيادية، ومتابعة الخدمات، والممارسات القيادية) على عينة مكونة من (816) فردًا منهم (26) مدير مدرسة، و790 معلمًا ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن ممارسة مديري المدارس الهندية للقيادة المتسامية كانت بدرجة متوسطة.

كما تطرقت دراسة كلانج وآخرون (Sanitklang, et al, 2021) إلى قياس درجة تطبيق أسلوب القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية التايلاندية، واعتمدت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (342) طالبًا من طلبة المرحلة الثانوية، وقد توصلت النتائج إلى أن القيادة المتسامية يطبقها مديرو المدارس الثانوية التايلاندية بدرجة كبيرة.

سعت دراسة العميرة (2021) إلى تحديد درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط، تكونت عينة الدراسة من (400) معلمًا ومعلمة ووزعت عليهم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس الحكومية في محافظة السلط يمارسون القيادة المتسامية بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية لصالح الجنس، بينما لم تكن هناك فروق دالة لصالح متغير سنوات الخبرة.

وسعت دراسة جده والمخلافي (2021) إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية لعناصر القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكية، والروحانية/السمو الأخلاقي)، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (517) مستجيبًا من معلمي ومعلمات المدارس العامة في السعودية، وبينت النتائج أن ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة المتسامية كانت درجتها متوسطة وفي جميع أبعادها.

تناولت دراسة السعد (2020) معرفة درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة في مدارس مديرية تربية عمان، وبينت النتائج وجود درجة متوسطة لممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان للقيادة المتوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

### التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتصلة بمجال القيادة المتسامية، ولأخذ الباحث الآتي:

\*الأهداف: تشابه أهداف الدراسات السابقة (درجة تطبيق/ممارسة القيادة المتسامية).

\*العينة: تنوع العينات في الدراسات السابقة؛ حيث اقتضت بعض الدراسات السابقة على عينة من المعلمين والمعلمات كدراسة المساعيد ((2023)؛ ودراسة قاسم ((2023)؛ ودراسة شنان ومخامرة (2023)؛ ودراسة الوعلاني والشمrani (2022)؛ ؛ ودراسة العميرة (2021)؛ ودراسة جده والمخلافي (2021)؛ ودراسة السعد (2020). واقتصر بعضها على عينة من مديري ومديرات المدارس كدراسة اللصاصمة (2023)، بينما اقتضت دراسة جيدمان وآخرون (Jedaman, et al, 2021) على عينة من المعلمين ومديري المدارس معًا، واقتضت دراسة كلانج وآخرون (Sanitklang, et al, 2021) على عينة من الطلبة.

\* منهج الدراسة: اعتمدت بعض الدراسات المنهج الوصفي كدراسة الوعلاني والشمrani (2022)؛ وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراسات أخرى كدراسة جده والمخلافي (2021)؛ و السعد (2020)؛ واستخدمت دراسات أخرى كدراسة المساعيد (2023)؛ و قاسم (2023)؛ و شنان ومخامرة (2023) المنهج الوصفي المسحي؛ واعتمدت دراسة اللصاصمة (2023) المنهج المسحي.

\*أداة الدراسة: كانت أداة الدراسة المستخدمة في جميع الدراسات السابقة عبارة عن استبانة.

## أداة الدراسة

تم تطوير استبانة والاستناد عليها في جمع البيانات والمعلومات من المشاركين في هذه الدراسة، هذا وقد مر تطوير استبانة الدراسة بصورتها الأولية بالمراحل الآتية:

\* العودة إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الدراسة الحالية كدراسة قاسم (2023)؛ ودراسة اللصاصمة (2023)؛ ودراسة الوعلاني والشمرواني (2022)؛ ودراسة جده والمخلافي (2021).  
\* إعداد الاستبانة بصورتها المبدئية، حيث تضمنت جزأين، الأول: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة). أما الجزء الثاني من الاستبانة، فقد احتوى على فقرات ومجالات تقيس درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الأساسية والثانوية في لواء بني كنانة وفق وجهات نظر المعلمين والمعلمات، وبلغ عدد الفقرات (30) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات: (القيم، والسلوكيات، والروحانية).

\* التأكد من الخصائص السيكمومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة ومدى صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

### صدق الأداة

تم عرض الاستبانة بشكلها الأولي على (12) محكمًا من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ومن ذوي التخصصات التربوية (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقييم)، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم على فقرات ومجالات الاستبانة، وتم أخذ جميع ما أقره المحكمون؛ حيث تم حذف (7) فقرات، وتعديل فقرات أخرى، ولم يتم إضافة أي فقرة، وبعد عملية التحكيم، أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تشمل (23) فقرة مقسمة على (مجال القيم وفقراته من 8 - 1)، ومجال السلوكيات وفقراته من (16 - 9)، ومجال الروحانية وفقراته من (24 - 10). واستخدم الباحث سلم ليكرت ذي التدرج الخماسي الآتي: (5 كبيرة جدًا، 4 كبيرة، 3 متوسطة، 2 قليلة، 1 قليلة جدًا).

### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (20) معلمًا ومعلمة، وبعد مضي أسبوعين تم إعادة التطبيق على تلك العينة وحساب معامل ثبات إعادة بين التطبيق الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي. والجدول (2) يوضح قيم معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (2): قيم معامل ثبات الاستبانة (فقراتها ومجالاتها) باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا.

المجال	الفقرات	قيم معامل ارتباط بيرسون (ثبات إعادة)	قيم معادلة كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)
المجال الأول: القيم	1	*0.85	*0.93
	2	*0.89	*0.95
	3	*0.87	*0.91
	4	*0.90	*0.89
	5	*0.88	*0.94
	6	*0.92	*0.96
	7	*0.89	*0.92
	8	*0.91	*0.94
قيم معاملات الثبات الكلي للمجال			
المجال الثاني: السلوكيات	9	*0.86	*0.92
	10	*0.92	*0.90
	11	*0.89	*0.87
	12	*0.85	*0.89
	13	*0.87	*0.96
	14	*0.89	*0.94
	15	*0.88	*0.91
	16	*0.91	*0.93

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة  
\* تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطرقها إلى قياس درجة تطبيق القيادة المتسامية، كما أنها تتفق معها في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

\* تتفق الدراسة الحالية جزئيًا مع بعض الدراسات السابقة في تناولها عينة من المعلمين والمعلمات كدراسة المساعيد (2023)؛ ودراسة قاسم (2023)؛ ودراسة شنان ومخامرة (2023)؛ ودراسة الوعلاني والشمرواني (2022)؛ ودراسة العمارة (2021)؛ ودراسة جده والمخلافي (2021)؛ ودراسة السعد (2020). واقتصر بعضها على عينة من مديري ومديرات المدارس كدراسة اللصاصمة (2023). ولكن تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة كدراسة اللصاصمة (2023)؛ ودراسة جيدمان وآخرون (Jedaman, et al, 2021)؛ ودراسة كلانج وآخرون (Sanitklang, et al, 2021).

\* تتفق الدراسة الحالية مباشرة مع الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي كدراسة المساعيد (2023)؛ وقاسم (2023)؛ وشنان ومخامرة (2023).

أوجه تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

\* تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التي أجريت فيها، حيث إنها تسعى إلى قياس درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة المعلمين والمعلمات ومساعدى مديري المدارس، وكذلك تمتاز في تناولها المتغيرات المستقلة الآتية معًا: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة).

\* تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها، وفي تطوير أداة الدراسة المستخدمة، وتفسير النتائج ومقارنتها، وكذلك في التوصيات.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ باعتباره المنهج الأنسب لمثل هكذا دراسات، والذي يقوم على وصف المشكلة كما هي دون تدخل من الباحث، بالإضافة إلى أن هذا المنهج يعتمد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وكذلك استخدام الإحصاءات الكمية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات.

### مجتمع الدراسة وعينتها

انحصر مجتمع الدراسة في جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية في مناطق بني كنانة التعليمية، حيث بلغ المجتمع (3120) شخصًا، منهم (120) مساعد مدير مدرسة، و3000 معلمًا ومعلمة) خلال الفصل الأول لعام (2023/2024). تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية حيث بلغت العينة (990) فردًا، منهم (900) معلم، و(90) مدير؛ أي بنسبة (31%) من المجتمع الكلي. والجدول (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	308	31%
	إناث	690	69%
سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 10 سنوات	458	46%
	10 سنوات فأكثر	540	54%
المسمى الوظيفي	معلم	900	90%
	مساعد مدير مدرسة	98	10%
مستوى المدرسة	أساسية	480	48%
	ثانوية	518	52%
العدد الإجمالي		998	100%

- الحصول على موافقة رسمية لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
- تفرغ البيانات المستردة من ردود استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة في الحاسوب من خلال برنامج Excel، ثم إجراء معالجة وتحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS).
- عرض النتائج في جداول وفق تساؤلات الأسئلة، ومناقشة النتائج، وتقديم التوصيات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها، "ما درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم المعلمين ومساعدى مديري المدارس؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتقدير درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى مديري المدارس. والجدول (4) يعرض نتائج السؤال.

### جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين ومساعدى مديري المدارس.

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة المستوى
1	3	الروحانية	4.20	0.61	كبيرة
2	1	القيم	4.18	0.34	كبيرة
3	2	السلوكيات	4.09	0.27	كبيرة
		المتوسط الحسابي الكلي للاستبانة	4.16	0.30	كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) بأن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات القيادة المتسامية قد جاءت بدرجة كبيرة، وتراوح تلك المتوسطات تنازلياً ما بين (4.09 - 4.20)، حيث جاء مجال الروحانية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.20)، ثم جاء مجال القيم في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.18)، وجاء مجال السلوكيات في المرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي (4.09). وكانت الدرجة الكلية لتطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة قد جاءت كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى قناعة أفراد عينة الدراسة بسعي قادة مدارسهم إلى ممارسة أفضل أنواع وأساليب القيادة الحديثة وإتباع الأنماط الديمقراطية وفي مقدمتها القيادة المتسامية؛ لما لها من دور حقيقي وفعال في تعزيز ارتباط المعلمين بمدارسهم، وبذلهم الجهود الكبيرة الرامية إلى تحقيق أهداف المدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يقدرون ممارسة قادة مدارسهم في تطبيق العدالة بين المعلمين، وتضمن جهودهم وإنجازاتهم، وتشجيع روح التعاون والعمل بروح الفريق لدى المعلمين، وتعزيز حب تقديم المساعدة والشفافية لهم، ومراعاة ظروفهم الشخصية والإنسانية، والحرص على بقائهم في المدرسة وضمان استقرارهم الاجتماعي والانفعالي. مما قاد ذلك كله إلى إجماع أفراد عينة الدراسة على أن قادة المدارس يمارسون القيادة المتسامية بدرجة كبيرة وفي جميع مجالاتها الثلاثة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قاسم (2023)؛ ودراسة الوعلاني والشمراي (2022)؛ ودراسة كلانج وآخرون (Sanitklang, et al, 2021)؛ ودراسة العميرة (2021) التي بينت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة المتسامية جاءت كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المساعيد (2023)؛ ودراسة شنان ومخامرة (2023)؛ ودراسة اللصاصمة (2023)؛ ودراسة جيدمان وآخرون (Jedaman, et al, 2021)؛ ودراسة السعد (2020)؛ ودراسة جده والمخلافي (2021) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة المتسامية جاءت متوسطة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل

قيم معاملات الثبات الكلي للمجال	*0.87	*0.91
17	*0.92	*0.93
18	*0.89	*0.94
19	*0.88	*0.96
20	*0.90	*0.89
21	*0.86	*0.95
22	*0.88	*0.92
23	*0.88	*0.97
قيم معاملات الثبات الكلي للمجال	*0.90	*0.94
قيم معاملات الثبات للاستبانة الكلية	*0.89	*0.96

تشير القيم في الجدول (2) على أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة جاءت قيم مقبولة، حيث بلغت قيم معاملات ارتباط بيرسون لمجال القيم (0.88)، ولمجال السلوكيات (0.87)، ولمجال الروحانية (0.90)، وبلغت للاستبانة الكلية (0.89). أما فيما يتعلق بقيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا فقد بلغت لمجال القيم (0.93)، ولمجال السلوكيات (0.91)، ولمجال الروحانية (0.94)، وبلغت للاستبانة الكلية (0.96). وفي ضوء القيم المستخرجة في الجدول (2) فإنها تشير جميعها إلى صلاحية الاستبانة وتمتعها بدرجة كبيرة من الثبات، وبالتالي فإنه يمكن تطبيقها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

### المعالجات الإحصائية

تم استخدام الإحصاءات الوصفية الكمية للإجابة عن أسئلة الدراسة وتمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول والثاني، وتحليل التباين المتعدد لإظهار الفروق الإحصائية في السؤال الثاني تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة).

### المعيار الإحصائي

تم تحديد فئات تقدير درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفق المعادلة الآتية: (طول الفئة = الحد الأعلى-الحد الأدنى/ عدد مستويات درجة التطبيق)؛ أي أن (طول الفئة =  $0.80 = \frac{5-1}{5}$ ). وعليه، تم استخدام المعيار الإحصائي المعروف في الجدول (3) للحكم على استجابات المفحوصين على فقرات الاستبانة ومجالاتها حسب المتوسطات الحسابية.

### جدول (3): المعيار الإحصائي للحكم على فقرات الاستبانة حسب المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي لكل فقرة	مستوى درجة التطبيق
1.00 - 1.80	قليلة جداً
1.81 - 2.60	قليلة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	كبيرة
4.21 - 5.00	كبيرة جداً

### متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة، وشملت: الجنس (ذكور، وإناث)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، و11 سنة فأكثر)، والمسمى الوظيفي (معلم/معلمة، مدير/مديرة مدرسة)، ومستوى المدرسة (أساسية، وثانوية).

- المتغير التابع: درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى القيادات المدرسية في لواء بني كنانة.

### إجراءات الدراسة

- تطوير الاستبانة وبعد الاستفادة من الأدب التربوي والدراسات السابقة.

- التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.



عن الأنماط التقليدية التي تعيق العمل الإداري وتحول دون جودته وتحقيق أهدافه. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قاسم ((2023؛ ودراسة الوعلاني والشمراي (2022) التي بينت أن مجال السلوكيات قد جاء بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المساعيد ((2023؛ ودراسة اللصاصمة (2023)؛ ودراسة جده والمخلافي (2021) التي أشارت إلى أن مجال السلوكيات جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

### المجال الثالث: الروحانية

#### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الروحانية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة المستوى
يقوم قائد المدرسة بـ:					
1	20	تذكير المعلمين بالرقابة الإلهية خلال ممارسة الأعمال.	4.40	0.49	كبيرة جداً
2	17	الالتزام بقيم العمل وأخلاقياته.	4.32	0.47	كبيرة جداً
3	22	التأكيد على المعلمين الغايات النبيلة الملتزمة عن الممارسات المهنية.	4.20	0.76	كبيرة
4	18	إظهار الاعتدال الانفعالي خلال القيام بالمهام الإدارية.	4.18	0.73	كبيرة
5	19	تخطيط المصالح الشخصية مقابل تحقيق مصالح المدرسة.	4.12	0.75	كبيرة
6	21	تنمية دوافع المعلمين الذاتية لأجل الوصول إلى أجود المخرجات.	4.10	0.74	كبيرة
7	23	تقدير جميع الجهود التي يبذلها المعلمون.	4.05	0.72	كبيرة
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.20	0.61	كبيرة

يتضح من خلال النظرة الشاملة للجدول (7) حصول فقرتين على درجة كبيرة جداً وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.32 - 4.40)، وحصول خمس فقرات على درجة كبيرة وبمتوسطات تراوحت ما بين (4.05 - 4.20). كما حصل مجال الروحانية ككل على درجة كبيرة وبمتوسط بلغ (4.20). وقد يعزى ذلك إلى استشعار مديري المدارس بالرقابة الإلهية، والتزامهم بها في جميع ممارساتهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وتعاملاتهم مع المعلمين والطلبة وجميع المستفيدين من العملية التعليمية، وتعزى النتيجة أيضاً إلى القيم الأخلاقية والتربوية المتجذرة في شخصيات مديري المدارس والتي تنطلق من التعاليم والقيم الإسلامية والمتمثلة بالقرآن الكريم والسنة النبوية، والتي تنعكس إيجاباً على ممارسات مديري المدارس وسموهم الأخلاقي واعتدالهم الانفعالي، والعمل دائماً على تحقيق مصالح العملية التعليمية وتجاوز المصالح الشخصية والفرد في العمل. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قاسم ((2023؛ ودراسة الوعلاني والشمراي (2022) التي بينت أن مجال الروحانية/ السمو الأخلاقي قد جاء بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المساعيد (2023)؛ ودراسة اللصاصمة (2023) ودراسة جده والمخلافي (2021) التي أشارت إلى أن مجال الروحانية جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، "هل توجد اختلافات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قيادات المدارس الحكومية لواء بني كنانة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟".

جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لإيجاد الاختلافات الإحصائية بين متوسطات وجهات نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء بني كنانة حول تقدير درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قادة مدارسهم. والجدول (8) يعرض ذلك.

#### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإظهار الفروق الإحصائية في السؤال الثاني تبعاً لمتغيرات الدراسة.

مجال من مجالات القيادة المتسامية، والجدول (5، 6، 7) تعرض تلك المتوسطات والانحرافات المعيارية.

### المجال الأول: القيم

#### جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيم

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة المستوى
يقوم قائد المدرسة بـ:					
1	2	التأكيد على مصداقية العمل العالية.	4.27	0.44	كبيرة جداً
2	5	التعامل بشكل منواعم مع جميع المعلمين في المدرسة.	4.24	0.43	كبيرة جداً
3	3	تعزيز الولاء والانتماء لدى المعلمين في المدرسة.	4.21	0.41	كبيرة جداً
4	4	إكساب المعلمين قيم إيجابية نحو عملهم المدرسي.	4.21	0.40	كبيرة جداً
5	1	تحفيز الشافعية في المناقشات داخل المدرسة.	4.18	0.38	كبيرة
6	6	العمل على تطوير مهارات المعلمين باستمرار.	4.14	0.42	كبيرة
7	8	تشجيع روح التعاون والعمل بروح الفريق لدى المعلمين.	4.11	0.39	كبيرة
8	7	تعزيز حب تقديم المساعدة والمبادرة في نفوس المعلمين.	4.08	0.43	كبيرة
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.18	0.34	كبيرة

يتضح من خلال النظرة الشاملة للجدول (5) مجيئ أربع فقرات بدرجة كبيرة جداً وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.21 - 4.27)، وجاء أربع فقرات بدرجة كبيرة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.08 - 4.118). ومجيئ مجال القيم ككل بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.18). وقد يعزى ذلك إلى الجدية والمنظومة الأخلاقية التي تشكل شخصية مديري المدارس، مما انعكس ذلك على ممارساتهم وتعاملاتهم مع المعلمين من خلال التأكيد على المصداقية في العمل، والتواضع، وتعزيز الولاء لدى المعلمين، وإكسابهم القيم الإيجابية نحو العمل وتطوير مهاراتهم، ونشر ثقافة المساعدة والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قاسم ((2023؛ ودراسة الوعلاني والشمراي (2022) التي بينت أن مجال القيم والتوجهات قد جاء بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المساعيد ((2023؛ ودراسة اللصاصمة (2023)؛ ودراسة جده والمخلافي (2021) التي أشارت إلى أن مجال القيم جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

### المجال الثاني: السلوكيات

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوكيات

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة المستوى
يقوم قائد المدرسة بـ:					
1	11	تشجيع المعلمين على تقديم أفكار ومقترحاتهم الإبداعية.	4.20	0.40	كبيرة
2	13	الاطلاع بشكل موضوعي على جميع نواحي القرارات قبل اتخاذها.	4.17	0.38	كبيرة
3	16	التعامل مع جميع المشكلات بحكمة وروية.	4.14	0.35	كبيرة
4	15	توفير جميع المعلومات التي تساعد المعلمين على الإنجاز وتحقيق الأهداف.	4.12	0.33	كبيرة
5	14	تدريب المعلمين ليكونوا قادة في المستقبل.	4.09	0.30	كبيرة
6	10	تفويض الصلاحيات والمسؤوليات التي تساعد المعلمين في إنصاف أعمالهم ومهامهم.	4.03	0.28	كبيرة
7	12	العمل على الوفاء بمتطلبات المعلمين واحتياجاتهم.	4.00	0.37	كبيرة
8	9	تقديم مكافآت للمعلمين بشكل يتوافق مع إنجازاتهم وأدائهم.	3.95	0.45	كبيرة
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.09	0.27	كبيرة

يتضح من خلال النظرة الشاملة للجدول (6) مجيئ جميع فقرات المجال بدرجة كبيرة وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.95 - 4.20)، وكذلك مجيئ المتوسط الحسابي الكلي للمجال بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.09). وقد يعزى ذلك إلى التدريب الذي يتلقاه مديري المدارس حول الممارسات الإدارية الحديثة في إنجاز ومتابعة العمل؛ فضلاً عن التجارب التي مر بها مديرو المدارس في معرفة أنماط القيادة الحديثة ورغبتهم بالخروج عن المألوف والتخلي

يستنتج من الجدول (9):

\* وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المتسامية تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة للمجالات الثلاثة، حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية لتلك القيم أقل من ( $\alpha=0.05$ ). وبالرجوع إلى الجدول رقم (8) تبين المتوسطات الحسابية بأن الفروق جاءت لصالح (الإناث). وتفسر هذه النتيجة بأن المعلمات الإناث يرين بأن قادة مدارسهن يملكن خصائص القائد المتسامي ووضوح تلك الخصائص في قيمهن وسلوكياتهن، مما يجعل ذلك الإناث يختلفن عن زملائهن المعلمين (الذكور) في تصوراتهن ووجهات نظرهن على جميع مجالات القيادة المتسامية على الرغم بأن المعلمين والمعلمات يعملون في بيئة تربوية وتعليمية متشابهة، ولديهم مسؤوليات وأعمال متقاربة، ويتلقون نفس التعليمات والتوجيهات من قيادات مدارسهم والتي تمثل التزاماً وانعكاساً للتعليمات واللوائح والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من المساعيد ((2023)؛ ودراسة العميرة (2021). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من شأن ومخامرة (2023)؛ والسعد (2020) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لصالح الجنس.

\* وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المتسامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة للمجالات الثلاثة، حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية لتلك القيم أقل من ( $\alpha=0.05$ ). ولتحديد مصدر دلالة الفروق الإحصائية، استخدمت طريقة شففيه للمقارنات البعدية. والجدول (10) يبين ذلك.

\* وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المتسامية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة للمجالات الثلاثة، حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية لتلك القيم أقل من ( $\alpha=0.05$ ). وبالرجوع إلى الجدول رقم (8) تبين المتوسطات الحسابية أن الفروق جاءت لصالح متغير (وظيفة معلم). وقد يعزى ذلك إلى أن المدارس الحكومية في لواء بني كنانة تضم أعداداً كبيرة من المعلمين والمعلمات مقارنة بعدد مديري المدارس ومساعدتهم، وهذه الشريحة (أي المعلمين والمعلمات) تحتاج من قادة المدارس بناء علاقة تشاركية وتعاونية معهم، وكذلك تحديد أولوياتهم واحتياجاتهم الشخصية، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية، وإثارة دافعيتهم نحو العمل، وهذا بدوره أثر على تقييم أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قادة مدارسهم، وبالتالي مجيء الفروق الإحصائية لصالح (المعلمين). وقد تعزى هذه النتيجة أن المعلمين يشكلون نسبة أكبر من مساعدي مدير المدارس في العينة المشاركة في هذه الدراسة - وعلى الرغم من أن المعلمين ومساعدى مديري المدارس يعملون في بيئة مناخية متشابهة ويخضعون لنفس تطبيقات ممارسة القيادة المتسامية، وكذلك لنفس اللوائح والتعليمات والأنظمة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، إلا أن ذلك لم يمنع من أن تأتي الفروق الإحصائية لصالح المعلمين.

\* وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس للقيادة المتسامية تعزى لمتغير مستوى المدرسة، استناداً إلى قيم (F) المحسوبة للمجالات الثلاثة، حيث إن مستوى الدلالة الإحصائية لتلك القيم أقل من ( $\alpha=0.05$ ). وبالرجوع إلى الجدول رقم

المجال	المتغير	الفئة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
المجال الأول: القيم	الجنس	ذكور	4.09	0.24
		إناث	4.27	0.37
	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4.17	0.27
		10 سنوات فأكثر	4.19	0.33
	المسمى الوظيفي	مساعد مدير مدرسة	4.13	0.29
		معلم	4.23	0.31
المجال الثاني: السلوكيات	الجنس	ذكور	4.06	0.18
		إناث	4.12	0.26
	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4.08	0.21
		10 سنوات فأكثر	4.10	0.23
	المسمى الوظيفي	مساعد مدير مدرسة	4.05	0.19
		معلم	4.13	0.22
المجال الثالث: الروحانية	الجنس	ذكور	4.18	0.25
		إناث	4.22	0.23
	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4.14	0.22
		10 سنوات فأكثر	4.26	0.25
	المسمى الوظيفي	مساعد مدير مدرسة	4.15	0.20
		معلم	4.25	0.14
الاستبانة الكلية	الجنس	ذكور	4.11	0.19
		إناث	4.20	0.26
	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	4.13	0.24
		10 سنوات فأكثر	4.18	0.23
	المسمى الوظيفي	مساعد مدير مدرسة	4.11	0.21
		معلم	4.20	0.19
مستوى المدرسة	أساسية	أساسية	4.12	0.22
		ثانوية	4.19	0.24

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقدير درجة تطبيق القيادة المتسامية لدى قادة مدارسهم. ولأجل تحديد تلك الفروق الإحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد. والجدول (9) يوضح ذلك.

#### جدول (9) تحليل التباين المتعدد (Multivariate Tests) لإظهار الفروق الإحصائية حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومستوى المدرسة).

المصدر	المجال	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	المجال الأول: القيم	14.260	1	14.260	223.545	*0.00
	المجال الثاني: السلوكيات	3.453	1	3.453	109.090	*0.00
	المجال الثالث: الروحانية	2.682	1	2.682	77.001	*0.00
سنوات الخبرة	المجموع الكلي	20.395	1	20.395	186.535	*0.00
	المجال الأول: القيم	0.556	1	0.556	8.711	*0.00
	المجال الثاني: السلوكيات	0.810	1	0.810	25.597	*0.00
المسمى الوظيفي	المجال الثالث: الروحانية	0.223	1	0.223	6.396	*0.01
	المجموع الكلي	1.589	1	1.589	15.826	*0.00
مستوى المدرسة	المجال الأول: القيم	22.898	1	22.898	358.960	*0.00
	المجال الثاني: السلوكيات	14.954	1	14.954	472.435	*0.00
	المجال الثالث: الروحانية	16.776	1	16.776	481.692	*0.00
خطأ	المجموع الكلي	54.628	1	54.628	559.153	*0.00
	المجال الأول: القيم	0.846	1	0.846	13.256	*0.00
	المجال الثاني: السلوكيات	1.153	1	1.153	36.414	*0.00
المجموع الكلي	المجال الثالث: الروحانية	3.193	1	3.193	91.678	*0.00
	المجموع الكلي	5.192	1	5.192	47.243	*0.00
المجموع الكلي	المجال الأول: القيم	62.832	985			
	المجال الثاني: السلوكيات	31.178	985			
	المجال الثالث: الروحانية	34.304	985			
المجموع الكلي	المجموع الكلي	128.314	985			
	المجال الأول: القيم	101.392	989			
	المجال الثاني: السلوكيات	50.548	989			
المجموع الكلي	المجال الثالث: الروحانية	57.178	989			
	المجموع الكلي	210.118	989			



المعلمين من ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية التي تمكنهم من الحكم على درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة المتسامية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة العمارة (2021) التي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير سنوات الخبرة. لكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من المساعيد (2023)؛ والوعلائي والشمراي (2022).

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة، فإنه يوصى بالآتي:

- حث قادة المدارس الأساسية والثانوية المضي قدومًا في تطبيق القيادة المتسامية؛ لما له من أهمية بالغة في تجويد العمل الإداري، وتحسين مستوى أداء وإنجاز المعلمين والإداريين والطلبة في المدرسة.

- اعتماد وزارة التربية والتعليم مؤشرات ممارسة القيادة المتسامية كجزء من تقييم أداء قادة المدارس وتميزهم عن غيرهم.

- عقد وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية وورش عمل لنشر ثقافة القيادة المتسامية بين أوساط قادة المدارس ومساعدتهم والمعلمين في تلك المدارس.

- إجراء مزيد من الدراسات تتناول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس وبمناطق تعليمية أخرى، وبمتغيرات جديدة لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

(8) تبين المتوسطات الحسابية، جاءت الفروق لصالح (المدارس الثانوية). وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة المتسامية بمجالاتها الثلاثة واضحة لدى أفراد عينة الدراسة، ولعل هذا ناتج عن توفر وعي وإدراك مختلف لدى المعلمين بالقيادة المتسامية وممارستها الثلاثة. وقد تعزى هذه النتيجة اختلاف مستوى الجهد الذي يقوم به قادة المدارس الثانوية مقارنة بزملائهم في المدارس الأساسية، بالإضافة إلى أن طبيعة الأعمال والمهام والمسؤوليات قد تكون مختلفة إلى حد كبير، مما أدى ذلك إلى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة القيادة والمتسامية ومجيئها لصالح المدارس الثانوية.

### جدول (10) نتائج اشغيب للمقارنات البعدية لدلالة الفروق الإحصائية وفق سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	المتوسطات الحسابية	أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المجال الأول: القيم	أقل من 10 سنوات	4.17	-----	*-0.02
	10 سنوات فأكثر	4.19	*0.02	-----
المجال الثاني: السلوكيات	أقل من 10 سنوات	4.08	-----	*-0.02
	10 سنوات فأكثر	4.10	*0.02	-----
المجال الثالث: الروحانية	أقل من 10 سنوات	4.14	-----	*-0.12
	10 سنوات فأكثر	4.26	*0.12	-----

اعتمادًا على المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (9) جاءت الفروق الإحصائية لصالح (10 سنوات فأكثر). وقد يعزى ذلك إلى أن

### المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أرفيس، مريم (2021). الأنماط القيادية في الإدارة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (1)، 60 - 38.
- التميمي، رانيا فهد (2022). أبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض. مجلة عالم التربية، 1 (79)، 147 - 112.
- الثوابية، فاطمة عبد الكريم (2022). درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جده، علي والمخلافي، سلطان بن سعيد (2021). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (16)، 555 - 528.
- خضير، ليلي والعامري، فراس (2022). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي (بحث ميداني). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (121)، 175 - 156.
- رحيم، ناهد إسماعيل ومختار، ريم أحمد (2023). القيادة المتسامية كمدخل لتعزيز المناعة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 73 (2)، 180 - 133.
- السعد، رانيا إبراهيم (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان للقيادة المتسامية من وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- شنان، أسيل محمد ومخامرة، كمال خليل (2023). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية بمديرية تربية وتعليم جنوب الخليل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31 (2)، 262 - 239.
- العمارة، حنان جمال (2021). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عودة، موسى خليل (2023). القيادة المتسامية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتفكير الإبداعي والابتكار في البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية، 77، 229 - 2193.
- اللصاصمة، وداد سليم (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7 (8)، 43 - 22.
- المساعيد، بشاير زياد (2023). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تعليم البادية الشمالية الشرقية للقيادة المتسامية وعلاقتها بمستوى إدارة الذات لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (2023). بطاقة وصف وظيفي: مدارس وزارة التربية والتعليم. إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن.
- الوعلائي، عبد الله حسن والشمراي، حامد محمد (2022). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 143 (143)، 286 - 257.
- عموش، أحمد سليمان (2023). إبراز معالم القيادة المتسامية في القيادة النبوية: صلح الحديبية أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

. قاسم، آلاء جلال (2023). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- . Andert, D., Alexakis, G., & Preziosi, R. C. (2019). The millennial effect: A multi-generational leadership model. *International Leadership Journal*, 11(2), 32-63.
- . Jedaman, Pornchai, et al (2021). Developing Sustainable Transcendental Leadership Characters for Effecting Job Satisfactions and Organization Commitments of Personnel Education Administration. *Journal of Humanities and Social Sciences Nakhon Phanom University*, 11(1), 64 – 74.
- . Srichaiwong, P., et al (2020). Characteristics of Transcendental Leadership in Managing Educational Organization to Sustainable. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5 (6), 597 – 601.
- . Isebor, S. (2018). *Transcendental Leadership for the 21st Century: A Narrative Inquiry on Effective Leadership and workplace Spirituality*.---, University of Phoenix.
- . Eva, N., et al (2019). *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 30, 111- 132.
- . Robbins, S., David Bizar, R., (2020). Transformational Leadership in Health Care Today. *The Health Care Manager Volume 39, Number 3*, 117 – 121.