

The Relationship between Leadership Styles and Teacher Motivation in the Arab Educational System

Kamelia Rady Daoud Soul^{1,}*

¹ Doctoral researcher - Arab American University - Ramallah - Palestine.

Received: 30 Jul. 2024, Revised: 18 Aug. 2024, Accepted: 31 Aug. 2024.

Published online: 1 October 2024.

Abstract: This study aims to explore the relationship between leadership styles and teacher motivation in the Arab educational system, with a focus on trust as a mediating factor. The study employed a quantitative comparative methodology to analyze the impact of transformational and transactional leadership on teachers' intrinsic and extrinsic motivation. The results showed that transformational leadership is positively associated with an increase in teachers' extrinsic motivation, while its impact on intrinsic motivation was less clear. The study also highlighted the role of trust as a critical mediator in enhancing teachers' motivation. The findings suggest that improving leadership styles and increasing trust levels within educational institutions can significantly enhance teacher motivation, thereby positively impacting the quality of education.

Keywords: Leadership- Teacher Motivation- Trust- Education within the Green Line.

*Corresponding author e-mail: kamilia.r.soul@gmail.com

العلاقة بين أسلوب القيادة ودافعية المعلمين في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر

كاميليا راضي داود صول

باحثة دكتوراه - الجامعة العربية الأمريكية - رام الله - فلسطين.

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة ودافعية المعلمين في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر، مع التركيز على دور الثقة كعنصر وسيط. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً مقارناً لتحليل تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على دافعية المعلمين الداخلية والخارجية. النتائج أظهرت أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بزيادة الدافعية الخارجية للمعلمين، بينما كان تأثيرها على الدافعية الداخلية أقل وضوحاً. كما كشفت الدراسة عن دور الثقة كعنصر وسيط أساسي في تعزيز الدافعية لدى المعلمين. توصلت الدراسة إلى أن تحسين أساليب القيادة وزيادة مستوى الثقة داخل المؤسسات التعليمية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز دافعية المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية- دافعية المعلمين- الثقة- التعليم داخل الخط الأخضر.

مقدمة:

تشكل العلاقة بين أسلوب القيادة ودافعية المعلمين في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر موضوعاً هاماً يستند إلى إطارين نظريين رئيسيين: نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعلم الاجتماعي. تركز نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها على تبادل الموارد والفوائد بين الأفراد في التفاعلات الاجتماعية، حيث يتأثر السلوك بتوقعات الاعتراف والمكافآت. من جهة أخرى، تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي (عبد الحق، وآخرون، 2020) على أهمية العمليات المعرفية مثل الملاحظة والتقليد في تشكيل السلوك. يُتوقع أن تساهم سلوكيات القيادة التحويلية، التي تتماشى مع كلتا النظريتين، في تعزيز التزام المعلمين في المدرسة، وثقتهم، وامتثالهم، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل الاجتماعي الصحي وديناميكيات المجموعة. (Yohannes & Wasonga, 2023)

في هذا السياق، تُفسر نظرية التبادل الاجتماعي العلاقة بين المديرين والمعلمين من خلال تفسير كيفية تصرف المعلمين في العمل. إذا ألهم القادة المعلمين ودعمهم باستمرار في عملهم، سيصبحون أكثر تقبلاً للتغيير، مما يعزز من التزامهم بتدريس الطلاب وتحقيق أهداف المدرسة (خليلة، 2023) هذا يتوافق مع الأبحاث التي تشير إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بتطوير رؤية واضحة، وتعزيز العمل الجماعي، ورفع مستوى الأتباع إلى مناصب قيادية، مما ينعكس بشكل مباشر على التزام المعلمين بالتغيير. (Hartinah et al., 2020)

علارة على ذلك، تُعتبر الدافعية عنصراً أساسياً في العمل والتعلم، وتشكل عاملاً محورياً للنجاح في مختلف الظروف المهنية. تُدرك العديد من المنظمات والمديرين أن تحقيق مستوى عالٍ من الدافعية لدى موظفيهم بشكل جزءاً من استراتيجياتهم التنظيمية، حيث تخدم الدافعية العالية مصلحة كل من المنظمة والموظفين بنظر الباحثون إلى الدافعية كمورد بشري ينبع من القوة الداخلية للفرد ويتطلب صيانة دائمة، ويتم تعزيزها من خلال القيادة الفعالة التي تربط بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين. (Yuwono et al., 2022)

في السياق التعليمي داخل الخط الأخضر، يلعب المدير دوراً حيوياً كقائد تربوي في المدرسة، حيث يكون له تأثير مباشر على العملية التعليمية ونتائجها. المدير مسؤول عن توجيه النشاط الأكاديمي في التعليم والتعلم، وتعزيز إنجازات الطلاب في المجالات الأكاديمية والاجتماعية والقيمية. يُمكن أيضاً تصوير دور المدير كقائد يساهم في إرضاء المعلمين وتعزيز دافعيتهم للاستثمار والتفاني في العمل أكثر مما هو مطلوب. (Leithwood, 2021)

إضافة إلى ذلك، تلعب الثقة دوراً حاسماً في تعزيز الدافعية داخل المنظمة التعليمية. تُعرف الثقة بأنها استعداد الشخص ليكون ضعيفاً أمام الآخر بناءً على الثقة في أن الآخر هو شخص ذو نية صالحة، موثوق به، كفء، حنون وصريح.. (Aliu, 2019). يرتبط استثمار المعلمين لجهودهم وطاقة عملهم داخل المدرسة بمستوى عالٍ من الثقة، مما يعزز التعاون بين الفريق ويؤدي إلى سلوكيات تتجاوز المتطلبات الوظيفية. لذلك، تُعتبر الثقة عنصراً أساسياً يساهم في تعزيز الدافعية، إلى جانب القيادة، خاصة في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر. (Kanat et al., 2020)

مشكلة الدراسة

تشير الأدبيات إلى أن أساليب القيادة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز التزام المعلمين وتحفيزهم داخل المؤسسات التعليمية. إذ تُظهر الدراسات أن أنماط القيادة المختلفة، وخصوصاً القيادة التحويلية، تساهم في تطوير المؤسسات التعليمية، وتعزيز التطوير الذاتي للمعلمين، وتحقيق تقدم ملموس في أداء الطلاب (Leithwood, 2021). يُعتبر القادة التحويليون بشكل خاص قادرين على إحداث تأثير إيجابي كبير على موظفيهم، مما يؤدي إلى تعزيز التزامهم وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في عملهم. (Nazari et al., 2012) كما أظهرت الأبحاث أن القيادة التحويلية يمكن أن ترفع من مستويات الالتزام والقدرة والتحفيز بين المعلمين، مما يعزز من قدرتهم على تطوير مناهج جديدة وتحقيق أهداف التعليم بشكل أكثر فعالية. (Barnová et al., 2022)

إضافة إلى ذلك، فإن الثقة تُعد عاملاً وسيطاً هاماً في العلاقة بين القيادة ودافعية المعلمين. إذ تشير الأدبيات إلى أن الثقة تعزز من التعاون داخل الفريق وتزيد من استعداد المعلمين للاستثمار بشكل أكبر في عملهم. (Makgato, & Mudzanani, 2019) بناءً على ذلك، فإن تحليل تأثير القيادة على دافعية المعلمين، مع التركيز على دور الثقة كوسيط، يُعتبر ذا أهمية كبيرة لفهم كيفية تحسين أداء النظام التعليمي في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر.

من هنا، يُطرح السؤال: كيف يؤثر نمط قيادة المدير على دافعية المعلمين في المدارس الابتدائية العربية في منطقة شمال الخط الأخضر، وما هو دور الثقة كعنصر وسيط في هذه العلاقة؟ تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة وتحليل تأثير القيادة على تعزيز وتحفيز الدافعية بين المعلمين في هذا السياق التعليمي.

الغرض من البحث:

يهدف هذا البحث إلى فهم العلاقة بين نوع القيادة ودافعية المعلمين في المدارس الابتدائية في المجتمع العربي داخل منطقة شمال الخط الأخضر، مع التركيز على دور الثقة كعامل وسيط يؤثر على هذه العلاقة. يسعى البحث إلى استكشاف كيفية تأثير أسلوب القيادة الذي يتبعه المدير على تحفيز المعلمين وزيادة دافعيتهم، حيث

نفترض أن ارتفاع مستوى الدافعية بين المعلمين يرتبط بشكل وثيق بنوع محدد من القيادة التحويلية التي يعتمدها المدير. بناءً على هذا الافتراض، يهدف البحث إلى تقديم رؤى عميقة حول كيفية تحسين دافعية المعلمين من خلال تبني أساليب قيادية فعالة تعزز الثقة والتعاون داخل البيئة التعليمية.

أسئلة البحث:

- هل هناك علاقة بين نمط قيادة المدير وبين دافع المعلمين؟
- أي نمط قيادة يتوقع أن يتنبأ بشكل أفضل بمستوى الدافع لدى المعلمين في المجتمع العربي؟
- من أين تنبع التباينات في مستوى الدافع لدى المعلمين؟

أهمية البحث

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الفهم النظري للعلاقة بين أنماط القيادة ودافعية المعلمين في السياق التعليمي العربي داخل منطقة شمال الخط الأخضر. من خلال استكشاف تأثيرات مختلف أنماط القيادة على الدافعية، تسعى الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات الحالية المتعلقة بهذا الموضوع. سيساعد هذا البحث في تحديد النمط القيادي الذي يرتبط بشكل أكبر بزيادة دافعية المعلمين، مما يساهم في تطوير نظريات القيادة في البيئة التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تأثير عوامل مثل الثقة كوسيط في هذه العلاقة، مما يعزز الفهم النظري لأبعاد القيادة الفعالة.

أما من الناحية العملية، فإن الدراسة تقدم إرشادات عملية لمديري المدارس وصناع القرار في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر. من خلال تحديد نمط القيادة الأكثر فعالية في تحفيز المعلمين، يمكن للمديرين تطبيق استراتيجيات قيادية ملموسة لتحسين الأداء التعليمي. علاوة على ذلك، يمكن لصناع القرار استخدام نتائج هذه الدراسة لتطوير برامج تدريبية موجهة للمديرين لتعزيز مهاراتهم القيادية بما يساهم في رفع مستوى دافعية المعلمين وتحسين جودة التعليم بشكل عام.

أهداف البحث

1. يهدف البحث إلى فهم كيف يؤثر نمط القيادة الذي يتبعه المدير على دافعية المعلمين في المدارس الابتدائية في المجتمع العربي داخل منطقة شمال الخط الأخضر.
2. يهدف البحث إلى تحديد أي من أنماط القيادة يرتبط بشكل أوثق بزيادة دافعية المعلمين، مما يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء التعليمي.
3. يهدف البحث إلى فهم المصادر المختلفة للتباين في مستويات الدافعية بين المعلمين، مع التركيز على دور العوامل الشخصية والتنظيمية، بما في ذلك الثقة كعامل وسيط.
4. بناءً على نتائج البحث، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للمديرين وصناع القرار حول كيفية تعزيز دافعية المعلمين من خلال تبني أنماط قيادية فعالة تساهم في تحسين العملية التعليمية.

فرضيات البحث

- هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية للمدير ودافعية المعلمين.
- هناك علاقة إيجابية بين الثقة ودافعية المعلمين.
- هناك علاقة سلبية بين القيادة القمعية ودافعية المعلمين.
- هناك علاقة إيجابية بين القيادة القمعية ودور الإرشاد.
- يشكل الإرشاد عاملاً وسيطاً بين نمط القيادة ودافعية المعلمين.

الدراسات السابقة

دراسة خلايلة (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة بمنطقة الخط الأخضر، وتأثيره على الانتماء التنظيمي للمعلمين. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 315 معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الثانوية الخاصة خلال العام الدراسي 2021-2022، وتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العرضية (الميسرة).

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر، من وجهة نظر المعلمين، هو النمط الديمقراطي. كما تبين أن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين كان عاليًا، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين. بالمقابل، أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية سلبية بين النمط التسلطي والنمط الفوضوي ومستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين تعزى لسنوات الخدمة أو المؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أبرزها تشجيع وزارة التعليم على تحفيز المديرين لاعتماد النمط القيادي الديمقراطي في جميع المدارس، من خلال وضع نظام حوافز للمديرين الذين ينجحون في استخدام هذا النمط بشكل إبداعي يساهم في تحسين أداء المدرسة ونتائجها.

دراسة فرعون وطاققة (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية بضواحي القدس وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. تكونت عينة الدراسة من 125 معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في ضواحي القدس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الأساسية بضواحي القدس هو النمط الديمقراطي، وأن مستوى الدافعية لدى المعلمين كان مرتفعاً. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة أقل من 5 سنوات. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين نحو

العمل. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس لتعزيز النمط الديمقراطي وتوضيح أثره على دافعية المعلمين، كما أوصت بإعطاء مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس لتحسين البيئة التعليمية.

دراسة تقار (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة التربوية (الديمقراطي، الديكتاتوري، والتسببي) والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي في بلدية المغير. تم استخدام عينة عشوائية مكونة من 120 أستاذًا وأستاذة من 22 مدرسة ابتدائية في بلدية المغير. اعتمد الباحث على استبيانات لقياس أنماط القيادة التربوية والدافعية للإنجاز، وتم التحقق من خصائصها السيكومترية باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة الثبات 0.86 وقيمة الصدق 0.9.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والدافعية للإنجاز، وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الديكتاتوري والدافعية للإنجاز. بينما لم تظهر الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التسببي والدافعية للإنجاز. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة التربوية والدافعية للإنجاز استنادًا إلى متغيرات الجنس والخبرة المهنية.

دراسة خليفة. (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الأساليب القيادية التي يتبعها مدرء المدارس والدافعية للتدريس في مادة التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الأساتذة في ثانويات ولاية الأغواط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم استخدام استبيان لقياس الأساليب القيادية والدافعية نحو التدريس. شملت عينة الدراسة 59 أستاذًا موزعين على بعض ثانويات ولاية الأغواط. أظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب القيادي السائد لدى المدرء، وأن مدرسي التربية البدنية والرياضية يتميزون بمستوى مرتفع من الدافعية نحو التدريس. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية لدى المدرء والدافعية للتدريس لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

دراسة عاشور والخطيب (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدرء المدارس الحكومية في مدينة إربد وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين. اعتمدت الدراسة على عينة كبيرة مكونة من 12309 معلمًا ومعلمة من مختلف المدارس الحكومية في مدينة إربد. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأكثر شيوعًا هو النمط القيادي التحويلي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط وبين الرضا الوظيفي للمعلمين. كما تبين أن هناك فروقًا في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تُعزى إلى متغيرات مثل الجنس والخبرة، مع عدم وجود تأثير كبير للنمط القيادي التقليدي على الرضا الوظيفي.

دراسة مجدولي (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في المحافظات الشمالية في فلسطين. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تكونت أداة الدراسة من استبيان لقياس المهارات القيادية لدى مديري المدارس واستبيان آخر لقياس دافعية الإنجاز لدى المعلمين. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 240 معلمًا ومعلمة من المعلمين الحكوميين في المحافظات الشمالية بفلسطين، وتم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، ومن ثم إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن المهارات القيادية لدى مديري المدارس كانت عالية، كما أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المهارات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة متابعة وتقييم أداء القادة بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التطوير المحتملة، والحاجة إلى توفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتعزيز المهارات القيادية للموظفين، مع تحديث هذه البرامج بانتظام لتلبية احتياجات القيادة في المؤسسة.

دراسة عبد الحق، وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس، جنين، قلقيلية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بإحدى طرقه المسحية، وتم إجراء البحث على عينة مكونة من 185 معلمًا ومعلمة للتربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا (الصفوف السابع، الثامن، التاسع). تم استخدام مقياس جمال علي للأنماط القيادية (2007) لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر شيوعًا بين معلمي ومعلمات التربية الرياضية بنسبة (72.20%)، يليه النمط الديكتاتوري بنسبة (64.20%)، بينما كان النمط الترسلّي (الفوضوي) الأقل شيوعًا بنسبة (44.20%). كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية تُعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، أو مكان السكن. أوصت الدراسة بضرورة تسليط الضوء على النمط الديمقراطي من قبل وزارة التربية والتعليم، وتوضيح أسسه ومزاياه لتحفيز معلمي ومعلمات التربية الرياضية على تنبيهه، وتشجيعهم على إشراك الطلبة في اتخاذ القرارات واحترام مشاعرهم وتلبية احتياجاتهم.

دراسة (2023) Yohannes, & Wasonga

هدفت هذه الدراسة الكمية إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة ورضا المعلمين عن العمل في المدارس الإثيوبية، بناءً على تصورات المعلمين. استخدمت الدراسة إطارًا نظريًا مستندًا إلى نظرية القيادة متعددة العوامل (المعروفة أيضًا بنظرية القيادة الكاملة) ونظرية التكيف الوظيفي لاستكشاف هذه العلاقة.

أظهرت نتائج تحليل البيانات ثلاثة نتائج رئيسية: أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان أقل بكثير من المعايير الدولية، بينما كان مستوى ممارسة القيادة التسببية (الترك) أعلى بشكل ملحوظ، وأن رضا المعلمين عن العمل كان منخفضًا، وكان أقل بشكل كبير بين المعلمين الذكور. كما كانت هناك ارتباطات من منخفضة إلى متوسطة بين أنماط القيادة ورضا المعلمين عن العمل، حيث أظهرت جوانب من القيادة التحويلية والتعاملية تأثيرًا على رضا المعلمين عن العمل، وهو اتجاه مشابه لما تم العثور عليه في دراسات أخرى في البلدان الأفريقية. وخلصت الدراسة إلى أن برامج إعداد القيادة والمبادرات الإصلاحية التي تستهدف نجاح المدارس في إثيوبيا ينبغي أن تأخذ في الاعتبار توفير تطوير مهني يركز على العوامل التي تؤثر على رضا المعلمين عن العمل، مثل التحفيز الإلهامي والمكافآت القائمة على الأداء.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أربعة أنماط قيادية (التعليمية، الديمقراطية، التحولية، والتسيبية) وسلوك المعلمين في ماليزيا. استخدمت الدراسة منهجية بحث كمية من خلال تطبيق تقنية المسح باستخدام استبيانات لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين (ANOVA) لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يظهرون اهتمامًا متوسطًا تجاه السلوك العاطفي للمعلمين. أظهر نمط القيادة الديمقراطية علاقات ذات دلالة إحصائية تفسر 28.5% من التباين في السلوك العاطفي للمعلمين. كان القادة الذين يتبعون نمط القيادة الديمقراطية أكثر وعيًا واستجابة إيجابية لسلوك المعلمين النفسي. أما المديرين الذين يتبعون نمط القيادة التحولية فقد استجابوا بشكل إيجابي لسلوك المعلمين الاجتماعي، رغم أن العلاقة كانت ضعيفة. تشير هذه النتائج إلى أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأكثر فعالية في التعامل مع قضايا السلوك العاطفي للمعلمين، بينما لم يظهر نمط القيادة التعليمية، وهو النمط الأكثر إدراكًا، تأثيرًا كبيرًا في هذا الصدد. يمكن أن توجه نتائج هذه الدراسة مديري المدارس في ماليزيا لاختيار نمط القيادة الأنسب لسلوك المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واكتشاف التأثير المباشر للقيادة التحولية للمدير على أداء المعلمين؛ بالإضافة إلى التأثير المباشر لدافعية العمل لدى المعلمين على أدائهم؛ والتأثير المباشر للقيادة التحولية للمدير على دافعية العمل لدى المعلمين؛ وبالإضافة إلى التأثير غير المباشر للقيادة التحولية للمدير على أداء المعلمين من خلال دافعية العمل.

استخدمت الدراسة منهجية كمية بتقنيات تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار. تم جمع البيانات من خلال استبيانات، مقابلات، ملاحظات، وتوثيق. شملت الدراسة جميع معلمي مدرسة SDIT Al-Haraki في ديوك، وعددهم 45 معلمًا، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم اختيار 40 معلمًا كعينة للدراسة استنادًا إلى جدول تحديد حجم العينة المطور من قبل إسحاق ومايكيل بمعدل خطأ 5% ومستوى ثقة 95%.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير مباشر للقيادة التحولية للمدير على أداء المعلمين بنسبة 31.5% كما كان هناك تأثير مباشر لدافعية العمل لدى المعلمين على أدائهم بنسبة 32.8%، وأن هناك تأثير مباشر للقيادة التحولية للمدير على دافعية العمل لدى المعلمين بنسبة 62.5% و كان هناك تأثير غير مباشر للقيادة التحولية للمدير على أداء المعلمين من خلال دافعية العمل بنسبة 20.5%.

بشكل عام، أظهرت الدراسة أن تأثير القيادة التحولية للمدير ودافعية العمل للمعلمين على أدائهم بلغ 77.6%. واستنتجت الدراسة أن المدير كان قادرًا على خلق التغيير وتحقيق أداء جيد، وبناء روح الجماعة والانضباط، وتحفيز المعلمين والموظفين للعمل بأقصى جهد، مما يعزز الوعي التنظيمي بين المعلمين والموظفين من خلال تطوير شعور بالانتماء والمسؤولية لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسلوب القيادة الذي يتبعه مدير والمدارس في زيادة احترافية أداء المعلمين في مدرسة SMK PGRI 1 بمدينة سيمارانج. اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية باستخدام تقنيات جمع البيانات من خلال الملاحظة، المقابلات، ودراسات التوثيق. شملت عينة الدراسة مديري المدارس، المعلمين، لجان المدارس، والطلاب في مدرسة SMK PGRI 1.

تم استنتاج أسلوب القيادة لدى المدير من خلال ثمانية جوانب حددها الباحثون: (أ) سلوك المدير اليومي الذي يعكس الاهتمام، الانفتاح، المرح، الحزم، الحكمة، الانضباط، الالتزام، والاستقرار العاطفي؛ (ب) التفويض العادل للمهام وتوجيهها؛ (ج) اتخاذ القرارات بشكل مشترك/الإجماع؛ (د) الإشراف من خلال متابعة التقدم بشكل مباشر؛ (هـ) تطوير المدرسة بما في ذلك تطوير المرافق والبنية التحتية، الأنشطة اللاصفية، التعليم، والمعلمين وموظفي التعليم؛ (و) التواصل المفتوح والثاني باستخدام لغة واضحة وسهلة الفهم؛ (ز) التحفيز من خلال تقديم التشجيع وتلبية احتياجات جميع أفراد المدرسة؛ (ح) المكافآت في شكل الثناء والشكر. كما تتضمن العوامل التي تؤثر على أسلوب القيادة الجماعي: (أ) شخصية القائد، الخبرة السابقة، والتوقعات العالية لجميع أفراد المدرسة في تطوير المدرسة؛ (ب) خصائص الرؤساء الذين يركزون على عملية تنفيذ المهام؛ (ج) خصائص المرؤوسين الذين يظهرون الحماس والاستعداد للتغيير؛ (د) متطلبات المهام من خلال تقديم التوجيه بشأن وضوح المهام؛ (هـ) مناخ المدرسة وسياساتها التي يمكن أن تساعد في تحسين جودة الموارد البشرية في البيئة المدرسية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة لدى المدير والدافعية للعمل على أداء معلمي المدارس الثانوية. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على المشاركين في الدراسة، حيث تم تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبارات t-test و F-test، ومعامل التحديد. تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة Air Kumbang في مقاطعة Banyuasin، وعددهم 85 معلمًا. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لأسلوب القيادة على أداء المعلمين. كما كان هناك تأثير إيجابي ومعنوي لدافعية العمل على أداء المعلمين. بالإضافة إلى تأثير معنوي مشترك لأسلوب القيادة والدافعية للعمل على أداء معلمي المدارس الثانوية في منطقة Air Kumbang.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يوضح كيف يؤثر أسلوب القيادة (التحويلي أو التبادلي) بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال الإدراك المهني) على أداء المعلمين، والذي يشمل الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي للمواطني (OCB). تم اختبار الفرضيات على بيانات تم جمعها من 630 معلمًا عربيًا في إسرائيل. وأظهرت النتائج أن أداء المعلمين في العمل يزداد عندما يدركون أن أسلوب القيادة لدى مديرهم هو أكثر تحوليًا وأقل تبادليًا. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن تأثير أسلوب القيادة التحولي للمديرين على السلوك التنظيمي للمواطني يظهر فقط من خلال التأثير غير المباشر (عبر الإدراك المهني)، تساهم نتائج الدراسة في فهم كيفية تفاعل أسلوب القيادة مع أداء المعلمين في المدارس، وأهمية الإدراك المهني للمعلمين في تفسير هذه العلاقة. توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير الإدراك المهني للمعلمين على أدائهم، نظرًا لندرة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع حتى الآن.

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يظهر أن هناك توجهًا عامًا نحو النمط القيادي الديمقراطي باعتباره النمط الأكثر فعالية في تعزيز دافعية المعلمين والانتماء التنظيمي في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر، معظم الدراسات، مثل دراسة خلايلة (2023) ودراسة فرعون وطاققة (2023)، تشير إلى أن النمط القيادي

الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس، وله تأثير إيجابي على دافعية المعلمين وانتمائهم التنظيمي. هذه الدراسات أظهرت أن المعلمين الذين يعملون تحت قيادة ديمقراطية يكون لديهم مستوى عالٍ من الدافعية والانتماء، وهو ما يساهم في تحسين الأداء التعليمي.

في حين دراسات مثل دراسة تقار (2024) ودراسة خليفة (2020) تدعم الفكرة بأن النمط الديمقراطي يعزز الدافعية للإنجاز بين المعلمين. في المقابل، تُظهر هذه الدراسات أن الأنماط القيادية الأخرى مثل النمط التسلسلي والوضوي قد تؤدي إلى انخفاض في الدافعية والانتماء

كما وجدت بعض الدراسات، مثل دراسة خلايلة (2023)، أن هناك عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي بناءً على متغيرات مثل سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي. هذا يشير إلى أن تأثير النمط القيادي الديمقراطي يتجاوز هذه العوامل الفردية.

الدراسة الحالية تتماشى مع الاتجاهات العامة التي أظهرتها الدراسات السابقة. فهي تؤكد على أن النمط القيادي الديمقراطي يعزز الانتماء التنظيمي ودافعية المعلمين بشكل ملحوظ. هذا النمط القيادي يساهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية تشجع المعلمين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والانتماء لمؤسساتهم التعليمية.

بالمجمل، تُظهر هذه الدراسات أهمية التركيز على تطوير القيادات التعليمية لتكون أكثر ديمقراطية وتفاعلية مع المعلمين، مما يساهم في تعزيز دافعيتهم وانتمائهم التنظيمي، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية في النظام التعليمي داخل الخط الأخضر.

منهجية البحث

الأسلوب البحثي الكمي المقارن يتماشى مع تنفيذ البحث الحالي. باستنادنا إلى هذا الأسلوب، يوجد حقائق ملموسة قابلة للرصد. نظرًا لأن البحث مستند إلى موقف إيجابي، فإن الهدف هو وصف "الواقع الذي يعتمد على الأشياء" وقياسه بأقصى درجة دقة ممكنة في إطار الأبحاث التجريبية وطرق التحليل التي تستخدم لتحليل البيانات المجمعة، نحن بحاجة إلى مستوى ملائم من الثقة، مع تنفيذ اختبارات إحصائية لتحقيق أهداف البحث

مجتمع وعينة الدراسة

تشكل السكان المستهدفون للبحث معلمي مدارس الأساس العربية في المجتمع. تتضمن العينة 60 معلمًا يدرسون في ثلاث مدارس أساسية عربية في شمال البلاد. الطريقة المستخدمة في العينة هي الطريقة العشوائية غير الاحتمالية التي تفي بثلاثة شروط: (1) لكل المعلمين في المدارس المختارة فرصة متساوية للانضمام إلى العينة؛ (2) لا يوجد فرصة مؤكدة لأي معلم في المدارس المختارة ليكون جزءًا من العينة؛ (3) لا يوجد معلم يخرج من الاحتمالية في المدارس المختارة ليكون جزءًا من العينة البحثية. العينة غير عشوائية لأن الباحثين قرروا مسبقًا المدارس التي ستشارك في البحث، وبالتالي فإن الشروط الثلاثة المذكورة أعلاه صحيحة للمدارس المختارة، وليست من جميع المعلمين في المجتمع العربي على وجه الخصوص، أو في دولة الخط الأخضر بشكل عام. وتوزع العينة حسب الجنس: 18 معلمًا، 42 معلمة.

أدوات البحث

يعتمد البحث على استبيان مغلق يتم تقسيمه إلى أربعة أجزاء. الجزء الأول سيكون عن السيرة الذاتية للمشاركين في الدراسة. الجزء الثاني سيكون عن الدافعية، الجزء الثالث عن القيادة، والجزء الرابع عن الثقة.

أسئلة ميدانية اجتماعية-ديموغرافية (المرفق 1): ستوفر لنا الاستبيان الميداني معلومات حول الخصائص الشخصية. يتكون الاستبيان من خمسة أسئلة ديموغرافية تتعلق بالجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، والخبرة في المدرسة الحالية (Holt et al، 2007).

استبيان لتقييم الدافعية بناءً على استبيان "أنماط الدافعية" تم تجميعه بواسطة إلياسي (1999) (انظر المرفق 2). يتألف الاستبيان من 45 عنصرًا يصنفون جوانب مختلفة من عالم العمل. يتم إعطاء الإجابة على مقياس ليكرت بخمس درجات (1 - غير متفق عليه على الإطلاق... 5 - متفق تمامًا). يشتمل مقياس الدافعية الداخلية (24 عنصرًا) الذي تم تنفيذه على اتساق داخلي = 0.807. كما يشتمل مقياس الدافعية الخارجية (21 عنصرًا) الذي تم تنفيذه على اتساق داخلي = 0.826.

استبيان لتقييم نوعية قيادة المدير يتم في هذا البحث استخدام استبيان يسمى استبيان القيادة متعدد العوامل (باس، 1985). يعتمد هذا الاستبيان على نموذج النطاق الكامل للقيادة (أبوليو، 2000 وبوبر، 2000). إنه استبيان معروف تم تصحيحه تصحيحًا تأكيديًا، وتم ترجمته إلى اللغة العبرية من قبل ميخائيل بوبر، روبن جال، وجوروا إيلون. يشتمل الاستبيان على 45 عنصرًا يصنفون جوانب مختلفة من عالم العمل للمديرين بناءً على نمط القيادة وسلوكهم. يتم إعطاء الإجابة على مقياس ليكرت بخمس درجات (1 - أبدًا - 5 عادةً أو دائمًا) (انظر المرفق 3). يتم قياس سلوك القيادة المُشكّل بواسطة ثلاثين عنصرًا وتم الحصول على اتساق داخلي = 0.967 لهذا الجزء.

مقياس إيمان يتكون من 12 عنصرًا، ويتم إعطاء الإجابة على مقياس ليكرت بسبع درجات (1 غير متفق عليه على الإطلاق... 7 متفق تمامًا). تم قياس مقياس تدريب التفاوض على العناصر (1،2،3،7،8،9،11) وتم الحصول على اتساق داخلي = 0.903 لهذا الجزء. وتم قياس مقياس تدريب الاستغلال الضار على العناصر (4،5،6،10،12) وتم الحصول على اتساق داخلي = 0.733 لهذا الجزء.

قيود البحث:

1. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، مما أدى إلى حدوث وضع غير مرغوب فيه حيث تم منعنا من مقارنة بين نموذجين يمثلان المعلمين الذين يدعون وجود قيادة تحفيزية وبين الذين يدعون وجود قيادة تجنب العمل. كانت عينة عشوائية غير محتملة تحل هذه القيود.
2. في البحث الحالي، تم فحص العلاقة المباشرة بين نوع القيادة وبين الدافعية الخارجية، بينما تقارير البحوث تفيد أن عوامل خارجية متنوعة ومتعددة تقف في أساس هذه الدافعية، بما في ذلك جوائز مالية للمعلمين. لذلك، فإن عدم فحص هذه المتغيرات كجزء من متغيرات الدافعية الخارجية يشكل قيدًا لهذا البحث ويشكل قيدًا عليه.
3. في البحث الحالي، تم دراسة العلاقات بين أنواع القيادة وبين التدريب على مكوناته، بينما لم يتم فحص العلاقات العكسية المحتملة، أي تأثير التدريب على القيادة.
4. لم يتم فحص تأثير المتغيرات الاجتماعية-ديموغرافية على متغيرات البحث.

5. لم يتم افتراض التكهن، لذلك من الممكن أن يكون التدريب الذي تم دراسته في البحث الحالي كعامل غير وسيط وغير مرتبط بالدافعية على مكوناته، قد يكون بالعكس عامل منح.

خطة البحث

قام الباحثون بالتواصل مع إدارات ثلاث مدارس ابتدائية تابعة للمجتمع العربي في شمال البلاد، وشرحوا لهم أهداف البحث وأهمية تعاونهم لتحقيق هذه الأهداف. بعد الموافقة من إدارات المدارس، توجه الباحثون إلى المعلمين وشرحوا لهم أهداف البحث، بينما قدموا الاستبيانات لكل معلم أبدى موافقته على المشاركة في العينة. طلب من المعلمين تعبئة الاستبيانات وإرجاعها خلال أسبوعين إلى إدارات المدارس. بعد مرور أسبوعين، جمع الباحثون الاستبيانات لترميزها وتحليل البيانات في مرحلة لاحقة.

جدول 1: الخصائص الديموغرافية للعينة

الفئة	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	18	30
	أنثى	42	70
العمر	20-30	1	1.7
	31-40	11	18.3
	41-50	36	60
	أكبر من 50	12	20
التعليم	بكالوريوس	42	70
	ماجستير	18	30
الخبرة المهنية (سنوات)	1-5	-	1.7
	6-10	-	12
	11-15	-	15
	أكثر من 15	-	15

الجدول 1 يقدم لمحة عن الخصائص الديموغرافية للعينة المشاركة في الدراسة. تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين من الإناث (70%) وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة بين 41-50 عاماً (60%). الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس (70%)، وتتنوع سنوات الخبرة المهنية مع توزيع متساوٍ إلى حد ما بين الفئات المختلفة.

جدول 2: موثوقية استبيانات التحفيز، القيادة والتدريب

المتغير	عدد العناصر	Cronbach's α
التحفيز الداخلي	24	0.807
التحفيز الخارجي	21	0.826
القيادة المحددة	30	0.967
القيادة "شب وإرفع"	15	0.862
التدريب "استغلال الأذى"	5	0.733
التدريب "مناقشة وتسوية"	7	0.903

يعرض الجدول 2 موثوقية الأدوات المستخدمة لقياس المتغيرات المختلفة في الدراسة. قيم Cronbach's α تُظهر أن جميع المتغيرات تتمتع بموثوقية جيدة، حيث تتراوح القيم بين 0.733 و0.967. يعتبر التحفيز الداخلي والخارجي والقيادة المحددة والتدريب "مناقشة وتسوية" من المتغيرات ذات الموثوقية العالية، مما يشير إلى أن الأدوات المستخدمة لقياس هذه المتغيرات كانت موثوقة إلى حد كبير.

جدول 3: الإحصائيات الوصفية: المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري
التحفيز الداخلي	4.15	0.35
التحفيز الخارجي	4	0.42
القيادة المحددة	3.88	0.71
القيادة "شب وإرفع"	2.7	0.73
التدريب "استغلال الأذى"	3.6	1.3
التدريب "مناقشة وتسوية"	2.52	1.12

تشير النتائج الواردة في الجدول 3 إلى بعض النقاط المهمة فيما يتعلق بأنماط التحفيز والقيادة والتدريب بين المشاركين.

أظهر كل من التحفيز الداخلي والخارجي متوسطات مرتفعة (4.15 و4 على التوالي)، مما يشير إلى وجود مستوى عالٍ من التحفيز بين المشاركين. هذا يتوافق مع النتائج التي أظهرتها دراسات سابقة، مثل دراسة فرعون وطقاطقة (2023) ودراسة خليفة (2020)، حيث أظهرت أنماط القيادة الديمقراطية تأثيراً إيجابياً على دافعية المعلمين سواء من الداخل (كالرضا الشخصي والشعور بالإنجاز) أو من الخارج (كالتحفيز بواسطة المكافآت الخارجية). يعكس ذلك بيئة تعليمية داعمة تعزز من تحفيز المعلمين.

هذا النمط من القيادة أظهر متوسطاً منخفضاً نسبياً (2.7)، مما قد يشير إلى أن هذا الأسلوب من القيادة ليس مفضلاً أو شائعاً بين المشاركين في الدراسة. هذه النتيجة قد تتماشى مع الدراسات التي تشير إلى أن الأنماط القيادية الأقل تشاركية أو التسلطية قد تؤدي إلى انخفاض في دافعية المعلمين وأدائهم، مثل ما أشارت إليه دراسة تقار (2024) التي وجدت أن النمط التسلطي يرتبط بعلاقة عكسية مع دافعية المعلمين.

التدريب "استغلال الأذى" أظهر أكبر انحراف معياري (1.3)، مما يشير إلى تفاوت كبير في استجابات المشاركين تجاه هذا النمط من التدريب. قد يعكس هذا الانحراف المعياري الكبير اختلافًا في الفهم أو التقبل لهذا النوع من التدريب بين المشاركين، وربما يشير إلى أن بعضهم يرى فيه فائدة بينما يراه آخرون غير مناسب.

بالمقابل، التدريب "مناقشة وتسوية" لديه متوسط منخفض (2.52)، مما يشير إلى أن المشاركين قد لا يفضلون هذا النوع من التدريب. قد يكون ذلك بسبب أنه يتطلب مهارات حل النزاعات والمفاوضات التي قد لا تكون منتشرة بشكل كبير أو مطلوبة في بيئة العمل التي تمثل عينة الدراسة.

النتائج حول التحفيز الداخلي والخارجي تتماشى مع الاتجاهات التي أظهرتها الدراسات السابقة التي تشير إلى أن التحفيز العالي يرتبط بشكل وثيق مع بيانات عمل تفاعلية وقيادية داعمة.

بالنسبة لأنماط القيادة مثل "شب وإرفع" أو التدريب "استغلال الأذى"، قد يكون من المفيد مقارنة هذه النتائج مع المزيد من الأبحاث حول فعالية هذه الأساليب في سياقات تعليمية مختلفة على سبيل المثال، دراسة عاشور والخطيب (2023) التي أشارت إلى أن النمط القيادي التحويلي يرتبط بشكل أكبر بالرضا الوظيفي مقارنة بأنماط أخرى مثل القيادة التقليدية.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج تباينًا في تفضيلات وأنماط القيادة والتدريب بين المعلمين، مما يشير إلى الحاجة إلى نهج متوازن يتماشى مع احتياجات المعلمين المختلفة، مع التركيز على تطوير بيانات عمل تحفيزية وشاملة.

الجدول 4: ارتباطات بيرسون بين متغيرات البحث

المتغير	التحفيز الداخلي	التحفيز الخارجي	القيادة المحددة	القيادة "شب وإرفع"	التدريب "استغلال الأذى"	التدريب "مناقشة وتسوية"
التحفيز الداخلي	1***					
التحفيز الخارجي	0.76***	1***				
القيادة المحددة	0.32*	0.42***	1***			
القيادة "شب وإرفع"	0.06	0.14	-0.22	1***		
التدريب "استغلال الأذى"	-0.09	-0.17	-0.42***	0.54***	1***	
التدريب "مناقشة وتسوية"	0.28*	0.29*	0.8***	-0.2	-0.47***	1***

ملحوظة $p < 0.05$ *، $p < 0.01$ **، $p < 0.001$ ***

يوضح الجدول 4 ارتباطات بيرسون بين المتغيرات المختلفة في الدراسة، والتي تقدم رؤى قيمة حول كيفية تفاعل أساليب القيادة والتدريب مع التحفيز الداخلي والخارجي لدى المعلمين.

هناك علاقة إيجابية قوية جدًا بين التحفيز الداخلي والخارجي ($r = 0.76$, $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن المعلمين الذين يتمتعون بتحفيز داخلي عالٍ يميلون أيضًا إلى الشعور بتحفيز خارجي قوي. هذا يتماشى مع ما تظهره الأدبيات البحثية، حيث أن التحفيز الداخلي والخارجي غالبًا ما يعزز كل منهما الآخر، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية العامة للمعلمين كما أظهرت دراسات سابقة مثل دراسة فرعون وطقاطقة (2023).

أظهرت القيادة المحددة ارتباطًا إيجابيًا معنويًا بالتحفيز الداخلي ($r = 0.32$, $p < 0.05$) والتحفيز الخارجي ($r = 0.42$, $p < 0.001$)، مما يدل على أن هذا الأسلوب القيادي يعزز دافعية المعلمين من كلا الجانبين. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة خليفة (2020) التي أشارت إلى أن الأساليب القيادية التوجيهية يمكن أن تكون فعالة في زيادة الدافعية.

كذلك، أظهرت القيادة المحددة ارتباطًا إيجابيًا قويًا بتدريب "مناقشة وتسوية" ($r = 0.8$, $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن هذا النمط من القيادة يعزز الحوار والتسوية كجزء من عملية التدريب. بالمقابل، كانت هناك علاقة سلبية قوية بين القيادة المحددة وتدريب "استغلال الأذى" ($r = -0.42$, $p < 0.001$)، مما يعني أن استخدام القيادة المحددة يقلل من الاعتماد على الأساليب التدريبية التي قد تكون ضارة أو عقابية.

لم تكن هناك علاقة معنوية بين القيادة "شب وإرفع" والتحفيز الداخلي أو الخارجي، مما قد يشير إلى أن هذا النوع من القيادة لا يساهم بشكل كبير في تحفيز المعلمين، وهذا قد يكون لأن هذا النوع من القيادة يرتبط غالبًا بالتخلي عن المساءلة والإشراف، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبًا على الدافعية، كما أشارت إليه بعض الدراسات مثل دراسة تقار (2024).

ومع ذلك، كان هناك ارتباط إيجابي معنوي بين القيادة "شب وإرفع" وتدريب "استغلال الأذى" ($r = 0.54$, $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن هذه القيادة قد تشجع على استخدام أساليب تدريبية تركز على استغلال الأخطاء. هذا قد يكون مؤشرًا على بيئة قيادية غير داعمة، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج تعليمية سلبية.

أظهر التدريب "مناقشة وتسوية" ارتباطًا إيجابيًا بالتحفيز الداخلي ($r = 0.28$, $p < 0.05$) والخارجي ($r = 0.29$, $p < 0.05$)، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب التدريبي يعزز التحفيز لدى المعلمين. هذه النتائج تدعم فكرة أن التدريب التفاعلي والبنائي يمكن أن يحسن من دافعية المعلمين، مما يعزز الأداء التعليمي.

بالإضافة إلى ذلك، كان هناك ارتباط سلبي قوي بين التدريب "مناقشة وتسوية" وتدريب "استغلال الأذى" ($r = -0.47$, $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن التركيز على الأساليب التدريبية البنائية قد يقلل من الحاجة أو الاعتماد على الأساليب الأكثر سلبية.

تؤكد النتائج على أهمية القيادة المحددة في تعزيز دافعية المعلمين وإيجاد بيئة تعليمية إيجابية. القيادة المحددة ترتبط بشكل إيجابي مع التحفيز ومع أساليب التدريب البناءة مثل "مناقشة وتسوية". في المقابل، يبدو أن القيادة "شب وإرفع" مرتبطة بأساليب تدريبية سلبية قد تؤدي إلى تأثيرات ضارة على بيئة التعلم.

تعزز هذه النتائج أهمية اختيار وتطبيق أساليب القيادة التي تركز على الدعم والمشاركة والتفاعل البناء بين المعلمين، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة وإيجابية، وهو ما يتوافق مع الأدبيات السابقة في هذا المجال.

جدول 5: الانحدار الخطي لفحص تأثير أنواع القيادة والتدريب على الدافعية الداخلية

المتغير	B	β	t	Sig
القيادة المحددة	0.164	0.332	1.62	0.11
القيادة "شبه وارتفع"	0.112	0.232	1.54	0.13
تدريب "استغلال الأذى"	-0.031	-0.115	-0.677	0.5
تدريب "مناقشة وتسوية"	-0.03	-0.097	-0.455	0.65

جدول 6: الانحدار الخطي لفحص تأثير أنواع القيادة والتدريب على الدافعية الخارجية

المتغير	B	β	t	Sig
القيادة المؤثرة	0.26	0.447	2.26	<0.05
القيادة "انقطع ولا تفعل"	0.147	0.26	1.75	0.08
تدريب "استغلال الأذى"	-0.012	-0.036	-0.22	0.82
تدريب "مناقشة وتسوية"	-0.05	-0.14	-0.69	0.49

الجدولان 5 و 6 يعرضان نتائج تحليل الانحدار الخطي لفحص تأثير أنواع القيادة والتدريب على الدافعية الداخلية والخارجية لدى المعلمين.

الجدول 5 - تأثير أنواع القيادة والتدريب على الدافعية الداخلية:

1. القيادة المحددة:
 - أظهرت القيادة المحددة قيمة $\beta = 0.332$ ، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية، لكن القيمة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.11$) غير دالة إحصائياً ($p > 0.05$) هذا يعني أن تأثير القيادة المحددة على الدافعية الداخلية قد يكون ضعيفاً أو غير مستقر في هذه العينة. هذه النتيجة قد تتعارض مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة خليفة (2020) التي وجدت ارتباطاً قوياً بين القيادة المحددة والدافعية.
2. القيادة "شبه وارتفع":
 - كذلك، أظهرت القيادة "شبه وارتفع" تأثيراً إيجابياً ($\beta = 0.232$) لكنه غير دال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.13$) ، مما يشير إلى أن هذا النوع من القيادة لا يؤثر بشكل كبير على الدافعية الداخلية. يمكن أن يشير ذلك إلى أن هذه القيادة قد لا تكون مفضلة أو فعالة في تعزيز التحفيز الداخلي، وهذا يتماشى مع الأدبيات التي تشير إلى أن القيادة غير التشاركية قد تكون أقل فعالية في تحفيز المعلمين داخلياً.
3. تدريب "استغلال الأذى":
 - أظهر هذا التدريب تأثيراً سلبياً طفيفاً ($\beta = -0.115$) على الدافعية الداخلية، لكن النتائج غير دالة إحصائياً ($\text{Sig} = 0.5$) هذه النتيجة تتفق مع الفكرة العامة بأن الأساليب التدريبية السلبية، مثل استغلال الأذى، لا تعزز التحفيز الداخلي لدى المعلمين.
4. تدريب "مناقشة وتسوية":
 - كان التأثير كذلك سلبياً وغير دال إحصائياً ($\beta = -0.097$, $\text{Sig} = 0.65$) ، مما يشير إلى أن هذا النوع من التدريب لم يظهر تأثيراً واضحاً على الدافعية الداخلية في هذه العينة. قد يكون السبب في ذلك أن هذه الأنواع من التدريب تتطلب بيئة تعليمية داعمة بشكل أكبر ليكون لها تأثير إيجابي ملموس.

جدول 6 - تأثير أنواع القيادة والتدريب على الدافعية الخارجية:

1. القيادة المؤثرة:
 - أظهرت القيادة المؤثرة تأثيراً إيجابياً قوياً ($\beta = 0.447$) ودال إحصائياً ($\text{Sig} < 0.05$) ، مما يشير إلى أن هذا النمط من القيادة يعزز بشكل كبير الدافعية الخارجية لدى المعلمين. هذه النتيجة تتفق مع الدراسات التي تشير إلى أن القيادة المؤثرة (مثل القيادة التحويلية) لها دور كبير في تعزيز الدافعية الخارجية من خلال التحفيز الإلهامي والمكافآت، كما أظهرت دراسة Rachmad et al. (2023).
2. القيادة "انقطع ولا تفعل":
 - أظهرت هذه القيادة تأثيراً إيجابياً ولكنه غير دال إحصائياً ($\beta = 0.26$, $\text{Sig} = 0.08$) ، مما يشير إلى وجود تأثير محتمل على الدافعية الخارجية لكنه ليس مؤكداً. هذا النمط من القيادة قد يكون أقل فعالية في تعزيز الدافعية الخارجية مقارنة بالقيادة المؤثرة، وهو ما يفسر عدم دلالاته الإحصائية.
3. تدريب "استغلال الأذى":
 - أظهر هذا التدريب تأثيراً سلبياً ضعيفاً وغير دال إحصائياً ($\beta = -0.036$, $\text{Sig} = 0.82$) ، مما يشير إلى أن هذا النوع من التدريب لا يؤثر بشكل كبير على الدافعية الخارجية. كما هو متوقع، التدريب الذي يركز على الأذى لا يعزز الدافعية الإيجابية، سواء كانت داخلية أو خارجية.
4. تدريب "مناقشة وتسوية":
 - كان التأثير أيضاً سلبياً وغير دال إحصائياً ($\beta = -0.14$, $\text{Sig} = 0.49$) ، مما يشير إلى أن هذا النوع من التدريب لم يؤثر بشكل كبير على الدافعية الخارجية. يمكن أن يشير هذا إلى أن الأساليب التدريبية القائمة على المناقشة والتسوية قد تحتاج إلى تكييف أو تعزيز بطرق إضافية لتؤثر بشكل ملموس على الدافعية الخارجية.

تظهر النتائج أن القيادة المؤثرة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الدافعية الخارجية، في حين أن الأنماط القيادية الأخرى والتدريب، سواء كان "استغلال الأذى" أو "مناقشة وتسوية"، لم تظهر تأثيرًا كبيرًا على الدافعية الداخلية أو الخارجية. هذه النتائج تدعم أهمية تبني أساليب قيادة مؤثرة وشمولية لتحفيز المعلمين وتحسين أدائهم.

النتائج التي تخص التدريب تشير إلى أنه قد يكون من الضروري إعادة تقييم استراتيجيات التدريب المستخدمة لتكون أكثر فعالية في تعزيز الدافعية لدى المعلمين.

التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة من الجداول وتحليل تأثير أنماط القيادة والتدريب على الدافعية الداخلية والخارجية للمعلمين، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نظرًا لأن القيادة المؤثرة (مثل القيادة التحولية) أظهرت تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على الدافعية الخارجية، يُوصى بتدريب وتطوير قادة المدارس على تبني أساليب القيادة المؤثرة. يمكن أن يشمل ذلك توفير ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على تعزيز المهارات القيادية التي تحفز المعلمين بشكل فعال.
 - يُنصح بتقليل استخدام أنماط القيادة التي لا تتسم بالتفاعل والإشراف المباشر مثل "شب وارتفع" و"انقطع ولا تفعل"، حيث أظهرت النتائج أنها لم تكن فعالة بشكل كبير في تعزيز الدافعية الداخلية أو الخارجية. بدلاً من ذلك، يجب تشجيع قادة المدارس على تبني أساليب قيادة تركز على التوجيه والدعم المستمر للمعلمين.
 - نظرًا لأن نتائج تحليل الانحدار أظهرت تأثيرات غير دالة إحصائيًا لتدريب "استغلال الأذى" و"مناقشة وتسوية" على الدافعية، يجب إعادة تقييم هذه الأساليب التدريبية. يُوصى بتطوير استراتيجيات تدريبية جديدة أو تعديل الأساليب الحالية لتكون أكثر توافقًا مع احتياجات المعلمين وتوقعاتهم، مع التركيز على تعزيز الدافعية الإيجابية بدلاً من الأساليب العقابية أو غير الفعالة.
 - يُنصح بتصميم وتنفيذ برامج تحفيزية شاملة تتضمن عناصر من التحفيز الداخلي والخارجي. يمكن لهذه البرامج أن تشمل أنظمة مكافآت مادية ومعنوية، وفرص للتطور المهني، بالإضافة إلى تعزيز البيئة التعليمية التي تشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة.
 - نظرًا لأهمية القيادة المحددة وارتباطها بتعزيز التدريب البناء مثل "مناقشة وتسوية"، يُوصى بتشجيع قادة المدارس على تعزيز بيئات عمل تركز على الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات. يمكن أن يساعد ذلك في تعزيز شعور المعلمين بالانتماء والمشاركة الفعالة في العملية التعليمية.
 - لضمان استمرارية فعالية أساليب القيادة والتدريب، يجب على إدارات المدارس وضع آليات لمراقبة وتقييم تأثيرات هذه الأساليب على دافعية المعلمين وأدائهم بشكل دوري. يمكن أن يساعد ذلك في تعديل الاستراتيجيات وفقًا للنتائج المحققة وضمان التحسين المستمر.
- هذه التوصيات تهدف إلى تحسين البيئة التعليمية من خلال تعزيز الدافعية لدى المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والنتائج التعليمية في المدارس.

الأثار التطبيقية والنظرية:

على المستوى النظري، يضيف البحث أبعادًا إضافية في دراسة العلاقات النظرية المحتملة بين أنواع القيادة والدافعية عندما يكون التدريب العامل الوسيط بين المتغيرات. على المستوى التطبيقي، يجب أن تُراعى نتائج البحث الحالي بجدية من قبل صناع القرار وصانعي السياسات في وزارة التعليم الذين يجب أن يأخذوا بزمام الأمور ويمارسوا إصلاحًا شاملاً وحقيقيًا يركز على رأس المال البشري الأهم بالنسبة للمدارس، وهم المعلمون، الذين يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم لتوفير بيئة داعمة ليست فقط في الأقوال ولكن في توفير الموارد المادية والمكافآت المالية التي تليق بالجهود التي يبذلونها لجلب الطلاب إلى المستويات المتميزة. المكافآت المالية التي تتناسب مع الجهود التي يبذلونها لجلب الطلاب إلى المناطق الممتازة.

المصادر

- [1] عماد عبد الحق، د. بدر رفعت دويكات، أ. خلود محمد أبو حامد (2020) أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، قسم التربية الرياضية
- [2] عبدالرؤف مجدولي. (2023). "المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المحافظات الشمالية في فلسطين". *مجلة كلية التربية - جامعة أسسوط*. 2023.319027. doi: 10.21608/mfes.2023.319027, 39(7), 206-225.
- [3] دراسة عاشور محمد علي والخطيب فريال يوسف (2023) دور الأنماط القيادية الحديثة لدى مدراء المدارس الحكومية في مدينة إربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين *International Journal of Psychological and Educational Research* Vol 3, No 2, pp 222-246
- [4] موزة خليفة. (2020). "الأساليب القيادية للمدراء وعلاقتها بالدافعية للتدريس التربوية البدنية والرياضية -دراسة ميدانية من وجهة نظر الأساتذة بثانويات ولاية الأغواط". *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية* 462-451 (6), 12.
- [5] تقار مبروك (2024). "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية على أساتذة ولاية المغير". أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
- [6] قندهار إبراهيم حسن فرعون، سماح نظير محمد طفاطة (2023). "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية بضواحي القدس وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل". *المجلة، المجلد السادس، العدد الرابع والعشرين*. نوفمبر 2023.
- [7] لبنى عينات خلايلة (2023) مط القيادة الساند في المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة الخط الأخضر الفلسطينية، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث* ، 11(2), 177–198. DOI: <https://doi.org/10.53671/pturj.v11i2.402>
- [8] Yohannes, M. E., & Wasonga, T. A. (2023). Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1200-1218.
- [9] Hoque, K. E., & Raya, Z. T. (2023). Relationship between principals' leadership styles and teachers' behavior. *Behavioral Sciences*, 13(2), 111.

- [10] Rachmad, Y. E., Moka, A., Badriyyah, E. S. R., Gusliana, E., & Tawil, M. R. (2023). The effect of principal transformational leadership and motivation on performance of teacher in Islamic elementary school. *Journal on Education*, 5(3), 7043-7056.
- [11] Nuswantoro, P., Marsinah, M., Rahmi, E., & Purwanto, M. B. (2023). School Principal Leadership Style In Improving Teacher Professionalism. *International Journal of Technology and Education Research*, 1(02), 19-27.
- [12] Astuti, R. W., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The influence of leadership styles and work motivation on teacher's performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105-114.
- [13] Abu Nasra, M., & Arar, K. (2020). Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 186-202.
- [14] **Ifahad, H., Alhajeri, S., & Alqahtani, A. (2013). The Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers' Achievement Motivation. *Chinese Business Review*, 12, 445-453. doi:10.17265/1537-1506/2013.06.008**
- [15] Aliu, L. (2019). How they can become more autonomy supportive: Analysis of Kosovo's Education System. *Educational Psychology*, 44(3), 159-175. Retrieved from <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kosovo/15185-20190220.pdf>
- [16] Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B. D., & Roslina, R. (2020). Teacher's Performance Management: The Role of Principal's Leadership, Work Environment and Motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 235-246. doi:10.5267/j.msl.2019.7.038
- [17] Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work Motivations as Antecedents and Outcomes of Leadership: Integrating Self-Determination Theory and the Full Range Leadership Theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. doi:10.1016/j.emj.2020.01.003
- [18] Makgato, M., & Mudzanani, N. N. (2019). Exploring School Principals' Leadership Styles and Learners' Educational Performance: A Perspective from High- and Low-Performing Schools. *Africa Education Review*, 16(2), 90-108. doi:10.1080/18146627.2017.1411201
- [19] Nikoçeviq, E. (2012). The Role of Capacity-Building for School Decentralization in Kosovo. *Problems of Education in the 21st Century*, 41, 52-60. Retrieved from http://www.scientiasocialis.lt/pec/files/pdf/vol41/52-60.Nikoceviq_Vol.41.pdf