

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية

سماح نظير طقاقتة

samah.taqaatqa.2022@gmail.com

استاذ مشارك د. أشرف محمد أبو خيران

جامعة القدس/ فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٩) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة من جزئين، بلغ عدد فقراتها (٢٠) فقرة، والتي تم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للقيادة التحويلية كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة ضرورة تعزيز مقدرة مديري المدارس في فلسطين على ممارسة مهارات القيادة التحويلية. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديري المدارس الثانوية، مدارس فلسطين.

The Extent of Practicing Transformational Leadership by Public

Secondary School Principals in Palestine

Samah Nazir Taqaatqa

Dr. Ashraf Mohammad Abu Khayran/ Associate Professor

Al-Quds University/ Palestine

Abstract

This study aimed to identify the extent to which public secondary school principals in Palestine practice transformational leadership from the perspective of teachers. The study employed a descriptive analytical approach, with a sample consisting of 409 teachers from public

secondary schools in Palestine, selected using a stratified random sampling method. To achieve the study objectives, a two-part instrument comprising 20 items was developed and validated for reliability and validity. The results indicated that the degree of transformational leadership practiced by school principals in Palestine was high. Moreover, no significant differences were found in the level of transformational leadership attributed to principals based on gender, educational qualification, or years of experience. Based on these findings, the study recommends enhancing the capacity of school principals in Palestine to effectively apply transformational leadership skills.

Keywords: Transformational leadership, secondary school principals, schools in Palestine.

مقدمة

تُعَدُّ القيادة المدرسية ركيزة أساسية في تحسين الأداء التربوي وتجويد مخرجات العملية التعليمية، لما لها من دور محوري في توجيه العمل التربوي وتحفيز العاملين وتحقيق الأهداف التعليمية. وفي ظل التحولات المتسارعة في ميادين التربية والتعليم، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وتأثيرًا، ومن أبرزها القيادة التحويلية، التي تتميز بقدرتها على إلهام الأفراد، وتحفيزهم، وتعزيز الولاء المؤسسي، وقيادة التغيير الإيجابي داخل بيئات العمل التربوي.

وتعد القيادة من الموضوعات المهمة التي شغلت العالم منذ القدم، وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، إلا أن ما صلح منها في الماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل (Michael, 2008).

ويرى مصطفى (٢٠٠٥) أن أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأنباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم، ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى تغيير مؤثر، وله طابع تحويلي في المؤسسة أو المنظمة، فالقادة التحويليون لا بد أن يتبنوا عملية التغيير، وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية، وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم التغيير وعدم رفضه. ويضيف العازمي (٢٠٠٦) أن القيادة التحويلية تميز ما بين القيادة والإدارة في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تميز القيادة التحويلية بين العلاقات التحفيزية مع مرؤوسيه،

والقادة ذوي العلاقات المنفعية للوصول إلى النتائج، فالقيادة التحويلية كما عرفها العازمي بأنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns, 1978) في كتابه "القيادة"، حيث يصف أنواعاً مختلفة من الأنماط القيادية والقادة، وأهم نمطين للقيادة الإدارية التي رآها بيرنز في كتابه هما القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية.

ويشير حسن (٢٠١٣) إلى القيادة التحويلية على أنها نمط قيادي يركز على خلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، بهدف التغيير والتطوير، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني، ويمكن للعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى نشر ثقافته، والعمل به بين العاملين في المؤسسة التعليمية على تحقيق الاتقان في العمل، وعلى استشراق مستقبلهم، وأن ينمي لديهم الإحساس بالأمل والتفاؤل، وبث طاقة إيجابية في نفوسهم، وتشجيعهم على العمل. وتساعد القيادة التحويلية على تعرف الأفراد لمهامهم وأدوارهم، والعمل على تحديد التزامهم، وإعادة بناء النظم والقواعد العامة، التي تساعد على تحقيق أهدافهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

رغم الجهود المتواصلة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في فلسطين لتطوير الأداء المدرسي، إلا أن الواقع الميداني يشير إلى وجود تباين في مستوى الممارسات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع التربوي. ويُعدّ نمط القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز العمل الجماعي، وتحقيق التكيف التنظيمي. ومع ذلك، فإن مدى توظيف مديري المدارس لهذا النمط القيادي ما زال غير واضح بشكل كافٍ في السياق الفلسطيني، مما يستدعي إجراء دراسة علمية للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية، والوقوف على الفروق المتعلقة بذلك تبعاً لمتغيرات محددة.

وقد أكدت مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية، وأهميتها، وضرورة ممارستها، لما لها من أثر على سلوك التابعين، مثل دراسة العزايذة (٢٠٢٠)، ودراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠)، ودراسة أبو غيث (٢٠٢٢). وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما في المجال التربوي، للعديد من مديري ومديرات المدارس وجهات نظر مختلفة بينهم حول ممارستهم للقيادة التحويلية في المدارس مما ينعكس سلباً على ضعف أداء المعلمين ومدى انتمائهم المهني، وتدني نتائج الطلبة.

وعلى ضوء ما سبق، تتحد مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟" وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

١.١ فرضيات الدراسة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

١.٢ أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من خلال:

- ١- تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.
- ٢- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تساعد نتائج الدراسة في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء القيادي وتحسين واقع الأداء لدى المعلمين. وتفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا

المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً.

الأهمية التطبيقية

توفر نتائج الدراسة قاعدة معلوماتية لوزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم في فلسطين وتزويدها بالأساليب القيادية الحديثة والتي تهدف إلى تحقيق بيئات عمل إيجابية ومتعاونة.

حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين (المحافظات الشمالية).

الحد الزمني: تتحدد نتائج هذه الدراسة وفق السياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو خلال العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين، والتأثير في معتقداتهم الشخصية، فالقائد الأكاديمي هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة، وإنجاز المهمات (الرشيدي، ٢٠١٨: ٦).

وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة القائد على تنمية وتطوير رؤوسيه وتحفيزهم نحو التكيف ومعالجة التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، والتقليل من شعورهم بالعزلة، بما يحقق أهداف المدرسة، وكما تقيسه الأداة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

المدارس الثانوية الحكومية: هي المؤسسات التعليمية التي تضم الفرعين العلوم الإنسانية والفرع العلمي ومدتها سنتان (الصفين الحادي عشر والثاني عشر)، ويعد الطلبة هنا لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي)، والذي يمكن الناجحين منهم الالتحاق بالجامعات (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠١٧).

مفهوم القيادة التحويلية

يُعد مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، مقابلاً للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية يمارس القائد الإدارة بالتبادل بينه وبين المرؤوسين، إذ يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال، بينما يقدم المكافآت أو العقوبات، لكن في القيادة التحويلية، يسعى القائد لإحداث تغييرات

إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء رؤوسيه، ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء (الصالح، ٢٠٠٨). ويرى ماجد (٢٠١٦) أن القيادة التحويلية هي القدرة على التواصل مع الأفراد، وحثهم للقيام بالواجبات الموكلة إليهم بأفضل الجهود، من خلال إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات من طرف المرؤوسين، وذلك بالاهتمام ومراعاة حاجاتهم وتنظيمها. وعرفها ضيف ومراد (٢٠١٨) بأنها عملية تنشيط التابعين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا، والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة. أما العوفي وبو حبل (٢٠١٩) فيرون بأن القائد التحويلي هو من يسعى إلى زيادة الوعي لاحتياجات المرؤوسين، وتحويل هذا الوعي إلى آمال، وتوقعات، ومن ثم تنبثق لديهم الدافعية نحو إشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك، وتحقيق الذات في الحياة العملية.

أما حسن (٢٠١٤) فيرى بأن القيادة التحويلية هي التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف، في إطار القيم والرؤية المشتركة، وهي مهمة بشكل خاص في إدارة التغيير. بينما يعرف اشتيوي (٢٠١٦) القيادة التحويلية بأنها أشخاص استثنائيون لديهم المقدرات العقلية، والعاطفية، والتي يمكن استخدامها لنقل وتحويل المنظمة من وضع إلى آخر، مع إقناع المرؤوسين بذلك، مع أخذ المخاطر بالحسبان. أما الرشيد (٢٠١٨) فيعرفها بأنها العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين، والتأثير في معتقداتهم الشخصية، وبذلك فإن القائد الأكاديمي، هو القائد الذي يوجه العاملين إلى العمل بروح الفريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة، وإنجاز المهام.

ويرى كونجر (Conger, 2002) أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير المرؤوسين فكرياً، وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة.

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة لمفهوم القيادة التحويلية، فقد رأى الباحثان أنه يمكن إجمال مفهوم القيادة التحويلية بأنها، قدرة المدرسة على التواصل مع المعلمين في بناء رؤية، ووضع أهداف مشتركة للمدرسة، وحثهم، وتحفيزهم على تحقيقها.

أبعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، حيث تتعلق بشكل أساسي بالتغيير الإداري، وأصبحت من المفاهيم واسعة الانتشار في الوقت الحالي نتيجة لتأكيداتها بشكل مستمر على التغيير، وهذه الأبعاد هي:

١ - التأثير والجاذبية (الكاريزما)

يرى السعود (٢٠١٢) بأن التأثير المثالي يُعد صفة من صفات القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تطوير رؤية جديدة لمرؤوسيه، كما يُعد أنموذجاً للمثل، والسلوك المشترك، ويتطلب من القائد العمل مع مرؤوسيه لإيجاد إحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسهم، وتحقيق الثقة، والاحترام من قبلهم، والقائد التحويلي هنا يحظى بدرجة عالية من الاحترام، والثقة من قبل مرؤوسيه. بينما يرى الطويل (٢٠٠٦) القائد التحويلي يعتبر نموذجاً يُحتذى به من قبل العاملين، إذ يتميز بسلوكيات أخلاقية عالية ويضع احتياجات الآخرين فوق مصالحه الشخصية. يشارك العاملين في شؤون المؤسسة، ويتعد عن التسلط، ويوظف سلطته لخدمة الصالح العام، مما يعزز الثقة والالتزام داخل بيئة العمل.

يُعد القائد التحويلي نموذجاً يُحتذى به، إذ يتميز بسلوك أخلاقي رفيع وكاريزما مؤثرة تكسبه احترام وتقدير المرؤوسين، ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم وأدائهم. يتجاوز القائد التحويلي مصلحته الشخصية لصالح المصلحة العامة، ويشارك في المخاطر، ويعمل على رفع معنويات العاملين من خلال تحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة. كما يتمتع بثقة ذاتية عالية، وقيم واضحة، وقدرة على مواجهة الأزمات، ويسعى لغرس حب العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي، من خلال تواصله الفعال وشخصيته الجاذبة (البزقاري ومجنح، ٢٠١٧).

ويرى شقوارة (٢٠١٣) بأن الجاذبية تُعد ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القائد كنموذج للدور، ويتمثل جوهر الجاذبية في إيجاد القيم التي تلهم، وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويُعد مفهوماً شديداً الارتباط بمفهوم الكاريزما، والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات، وأنماط السلوك، التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونوا محل إعجاب الآخرين، وتقديرهم، وثقتهم.

ومن هنا يرى الباحثان أن التأثير المثالي عبارة عن مقدرة القائد على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك، والتأكيد على أهمية ذلك الغرض، وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات، والتزامه بقيم جوهرية، مُظهراً معتقدات راسخة في تعاملاته مع المرؤوسين، ولديه المقدرة على اتخاذ موقف في القضايا الصعبة، بحيث يكون مثلاً يُحتذى به.

٢- التحفيز والإلهام

يرى أبو العلا (٢٠١٣) الحافز الإلهامي يُشير إلى قدرة القائد التحويلي على إيصال توقعاته العالية بوضوح، واستخدام الرموز والمعاني لتحفيز التابعين نحو الأهداف. يتميز هذا القائد بإثارة الحماس، وتعزيز الثقة، وبناء روح الفريق، كما يحفز الأتباع عبر تقديم رؤى

مستقبلية ملهمة، وإيجاد تحديات تدفعهم لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. ويُعد هذا السلوك امتداداً للتأثير المثالي ومرتبباً بالكاريزما القيادية.

التحفيز الإلهامي يسعى من خلاله القائد إلى إثارة التحدي وتحفيز الإبداع لدى المرؤوسين، عبر دعم الأفكار الجديدة وتعزيز بيئة الابتكار المؤسسي. يتميز القائد بقدرته على إيصال رؤى واضحة، وبث التفاؤل، وتحفيز الثقة الذاتية، إضافة إلى تمكين التابعين من اتخاذ القرار عبر توفير المعلومات اللازمة. كما يمتلك القائد نظرة استشرافية للمستقبل، ويشجع التعلم من التجارب السابقة، معبراً عن الأهداف بأساليب بسيطة وفعالة (الغامدي، ٢٠٢١).

ويرى الباحثان أن الحافز الإلهامي يعبر عن مقدرة القائد على إثارة حب التحدي في نفوس العاملين، وإثارة دافعية الأتباع، وحماسهم نحو الإنجاز، وإلهامهم بالمحفز المناسب، وذلك من خلال إيصال توقعاته لهم، واستثارة روح الفريق لديهم، وإظهار التفاؤل، وتوقعات أداء عالية من قبلهم.

٣- الاستثارة الفكرية

يشجع القائد التحويلي التابعين على توليد أفكار جديدة لمواجهة التحديات بطرق إبداعية تعتمد على التفكير المنطقي، وذلك من خلال إتاحة فرص الحوار والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويحفز التفكير التجديدي عبر طرح بدائل مبتكرة وتوفير بيئة داعمة للحوار وتبادل الخبرات، متخذاً من التغيير منهجاً عملياً وسلوكياً (الجهني، ٢٠١٨).

ويشير العوفي (٢٠١٩) إلى أن الاستثارة الفكرية تُعنى بدفع العاملين للتفكير بطرق جديدة ومنطقية لحل المشكلات، عبر مراجعة أساليبهم ومعتقداتهم وتصوراتهم المتعلقة بالعمل. ويقوم القائد التحويلي بتشجيع الحوار، وتقديم الأدلة لدعم الحلول الإبداعية، كما يوجه المرؤوسين لإعادة تقييم الافتراضات، والنظر إلى التحديات من زوايا متعددة، واقتراح أساليب بديلة لإنجاز المهام. بينما يرى شقوارة (٢٠١٣) بأن القائد التحويلي يستطيع إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة للعمل، وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بالمعنى الذي يؤدونه، وأن العقلانية، وحل المشكلات، والإبداع، والتعزيز، تعد من سمات بعد الاستثارة الفكرية.

وعليه يمكن القول أن الاستثارة الفكرية تعني مدى مقدرة القادة التحويليين على حث، وتحفيز العاملين معهم لتكون جهودهم دوماً ابتكارية تجديدية، ويشجعوهم على ديمومة إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون معها، والبحث عن أفكار، ووسائل جديدة لإنجاز العمل بهمة ونشاط.

٤ - الاعتبارات الفردية

يُعنى البعد الفردي في القيادة التحويلية بإشباع الحاجات الشخصية للمرؤوسين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، من خلال تبني استراتيجيات التعزيز الإيجابي، والتفويض الفعّال للمهام بناءً على الكفاءة. كما يركز القائد على دعم النمو المهني، وتطوير المهارات، وتعزيز الاتصال المباشر، والاستماع الفعّال، مما يساهم في بناء الثقة وزيادة التركيز في العمل. ويُعد هذا البعد ركناً أساسياً في تحقيق فعالية القيادة التحويلية عبر تفاعل شخصي يعزز الانسجام بين أهداف القائد وتطلعات التابعين (الغامدي، ٢٠٢١).

وتُعد الاعتبارات الفردية نمطاً من أنماط السلوك الذي يستطيع القائد من خلاله أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات، والرغبات الخاصة لكل مرؤوس، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات (الشنطي، ٢٠٢١). ويرى عليوة (٢٠١١) إلى أن القائد التحويلي يتعامل مع الأفراد بوصفهم أشخاصاً فريدين، لكل منهم احتياجات وقدرات وطموحات خاصة، ويسعى إلى تنمية نقاط القوة لديهم من خلال الإرشاد والتدريب الفردي. كما يُوفر مناخاً داعماً يستمع فيه باهتمام لاحتياجات المرؤوسين، ويؤدي دور المستشار والمرشد، معتمداً على التفويض كأداة لتعزيز النمو الشخصي عبر خوض التحديات. ويشير السعود (٢٠١٢) إلى أن الاهتمام بالمشاعر الفردية تُعد صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لمرؤوسيه، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فرداً قائماً بذاته، ومستقلاً عن الآخرين، ولكن بعدالة، ودون محاباة. إن هذا العنصر كذلك يعني اهتمام القائد الشخصي، والفردي بمرؤوسيه، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من النمو، والتطور.

ومما سبق يتبين أن الاعتبار لذاتية التابعين، يعني قيام القائد بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، بحيث يكون كمدرّب، ومحفز لهم في آن واحد، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، ومعرفة إمكانات النمو، والتطور لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك، من أجل الوصول إلى أداءات تتجاوز التوقعات الآنية.

الدراسات السابقة

دراسة الغنام والصقر (٢٠٢٥). هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (٥٨) فرداً مكونة من (عميد كلية - رئيس قسم - وكيل - مدير إدارة)، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى القيادة التحويلية في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتفع، كما تبين أن مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظرهم مرتفع، وأظهرت الدراسة وجود دور قوي بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، كما توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية في الجامعة نتيجة للمتغيرات الديموغرافية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي، كما أكدت الدراسة على وجود تأثير للقيادة التحويلية على التميز المؤسسي.

دراسة الخلاوي (٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن في بعد التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والإهتمام الفردي، والتمكين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حفر الباطن خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٥ هـ والبالغ عددهم (٦١) عضواً، وقد تم استعادة (٤٧) استجابة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) وكانت (الاستبانة) أداة لها. وتوصلت الدراسة الى أن واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام التربية بجامعة حفر الباطن تتوافر بدرجة كبيرة، وجاء بعد التمكين بالمرتبة الاولى، يليه بعد التأثير المثالي، وجاء بعد الاهتمام الفردي (القدرات الفردية) في المرتبة الثالثة، اما بعد الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية) حصل على المرتبة الرابعة.

هدفت دراسة البطاشي واخرون (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٧٧) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بسلطنة عُمان جاءت فوق المتوسط ، وأن مستوى دافعية المعلمين جاء فوق المتوسط. كما توصلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، و متغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، و متغير سنوات الخبرة ولصالح أكثر من ١٠ سنوات. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين.

دراسة الليمون (٢٠٢٢). هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة معلمي المدارس الحكومية في لواء القصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا لدرجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية يعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي وللمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

وأجرى دكبانو (Decpano, 2022) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية لرؤساء المدارس والأداء المدرسي في مدينة سان فرناندو في كاليفورنيا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٣) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن ممارسة القيادة التحويلية بين رؤساء المدارس عالية، وأنه توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء المدرسي.

أما دراسة الزهور (٢٠٢١) فهذه تعرف القيادة التحويلية وعلاقتها بالصلابة النفسية من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم محافظة الخليل بفلسطين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والصلابة النفسية.

وهدف دراسة أبو غيث (٢٠٢٢) تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمحور القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة.

وأوضحت دراسة العزايزة (٢٠٢٠) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٨) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى من غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً لمجالات القيادة التحويلية ودرجتها الكلية، ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الإبداعي.

وهدف دراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠) تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٣) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين،

وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

بينما هدفت دراسة الهديرس (٢٠٢٠) تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في قسبة السلط بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

هدفت الغفيص (٢٠١٩) الى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واختيرت العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من ١٧٧١ معلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٣١٦ معلمة. وبينت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، وفي الترتيب الثاني الدافعية الإلهامية، وفي الترتيب الثالث جاء بعد الاعتبارات الفردية، والأخير بعد الاستثارة الفكرية، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة.

دراسة بنيان وماكويليام (Bunaiyan & McWilliam, 2018) هدفت الدراسة المراجعة الأدبية إلى فهم القيادة التحويلية كنظرية وتطبيقاتها، لا سيما في المجال التربوي. تتناول الدراسة تسع دراسات نوعية حول استخدام نظرية القيادة التحويلية في التعليم، وتبرز ثلاثة محاور رئيسية: العولمة والتعددية الثقافية، السلوك والاستعداد، التحصيل الأكاديمي. وفي سياق مراجعة هذه الدراسات، ركّز الباحثون على الكيفية التي تؤثر بها القيادة التحويلية في سلوك وممارسات القادة التربويين بهدف تحسين تحصيل الطلبة. كما ناقش الباحثون التحديات التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية في البيئات التعليمية. وخلصت الدراسة في نهايتها إلى أن تطبيق القيادة التحويلية يتطلب من القادة التربويين امتلاك مهارات محددة تركز على التنفيذ العادل والمنصف للإصلاحات التربوية الكبرى.

وأجرى بومانز (Bouwman et al, 2017) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٩٩٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتشاركية، ووجود

علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة، وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وهدفت دراسة فيريا (Veeriah, 2017) تعرف العلاقة بين ممارسة المدير للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم في مدارس المرحلة الابتدائية في سيلانجور بكوالالمبور، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تصورات المعلمين عن ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية كانت عالية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم.

أما دراسة التوجيري (٢٠١٧) فهدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام والإشراف التربوي في منطقة القصيم بالسعودية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مشرف ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

التعقيب الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية يتضح للباحثان أن هناك تنوع في طرح المواضيع والأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها بتنوع الجوانب والمجالات التي عالجتها كل دراسة. ويلاحظ أن بعض الدراسات تناولت القيادة التحويلية، كدراسة الغنام والصقر (٢٠٢٥). دراسة الخلاوي (٢٠٢٤)، دراسة البطاشي وآخرون (٢٠٢٣)، دراسة بنيان وماكويليام (Bunaiyan & McWilliam, 2018). دراسة فيريا (Veeriah, 2017)، ودراسة التوجيري (٢٠١٧)، ودراسة العزايزة (٢٠٢٠)، ودراسة عميرة وعاشور (٢٠٢٠)، ودراسة الهديرس (٢٠٢٠)، ودراسة الزهور (٢٠٢١)، ودراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، ودراسة وأجرى دكبانو (Decpano, 2022).

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغيرات الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، وسوف يستفيد منها لاحقاً في تطوير أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي، ولمقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تقديم أهم التوصيات والمقترحات ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودعمها.

إن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث: بحثها لموضوع القيادة التحويلية، ومنهج الدراسة المستخدم فيها، لكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة متغيراتها ومجتمعها حيث أنها (على حد علم الباحثان) الدراسة الأولى التي تستهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة. وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وما تنطوي عليه من رصد الواقع والعلاقة بين المتغيرات، ووصفها وصفاً وكماً.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، والبالغ عددهم وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٣٣٥٥١) معلماً ومعلمة في المحافظات الشمالية، والموزعين على المدارس الثانوية الحكومية وفقاً للموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤). والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً

الجدول رقم (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للإقليم ومديريات التربية والتعليم

المنطقة	المحافظة	معلمو المدارس الثانوية
الشمال	جنين	٢٦٤٧
	جنوب نابلس	١٩٢٢
	نابلس	٢٩٥٨
	سلفيت	١٥٦٦
	طولكرم	٢٦٢٢
	قلقيلية	١٦٨٨
	قباطية	١٩٣٥
	طوباس	٨٧٨
	المجموع	١٦٢١٦
الوسط	بئر زيت	١٥٥٠
	رام الله والبيرة	٢٩١٨
	ضواحي القدس	١٤٠١
	القدس	٩٤٤
	أريحا	٦١٤
	المجموع	٨٠٤١
الجنوب	بيت لحم	٢٥١١
	يطا	١٠٥٥
	شمال الخليل	١٧١٤
	الخليل	٢٠٢٩
	جنوب الخليل	٢٥٩٩
	المجموع	٩٩٠٨
الكلي		٣٣٥٥١

عينة الدراسة

لاختيار عينة الدراسة تم اعتماد الطريقة الطبقيّة العشوائية على مستوى المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وفقاً للإجراءات الآتية: تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث قام الباحثان بتقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة أقاليم (شمال، وسط، جنوب)، وقد وقع اختيار الباحثان على مديرتي نابلس وقلقيلية لتمثلان إقليم الشمال، ومديرتي رام الله وضواحي القدس لتمثلان إقليم الوسط، ومديرتي بيت لحم وجنوب الخليل لتمثلان إقليم الجنوب، وتم توزيع (٤٠٩) استبانة إلكترونية على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في تلك المديرية، وهذا يزيد عما حدده جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) الذي حدد العينة (٣٧٩).

ويوضح الجدول (٢) توزع معلمي ومعلمات عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

الجدول (٢): توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	162	39.6	٤٠٩
	أنثى	247	60.4	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	249	60.9	٤٠٩
	ماجستير فأعلى	160	39.1	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	93	22.7	٤٠٩
	٥ - ١٠ سنوات	121	29.6	
	أكثر من ١٠ سنوات	195	47.7	

٤. ٣ أدوات الدراسة

تهدف الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة، والتي ستكون من جزئين وعلى النحو الآتي:

الجزء الأول: وتشمل متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: مقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

قام الباحثان بتطوير هذا المقياس اعتماداً على الأدب النظري، ومستقيدة من أدوات الدراسات السابقة ومنها: دراسة الأسطل (٢٠٢٠) ودراسة العزيزة (٢٠٢٠)، ودراسة الهديرس (٢٠٢٠)، ودراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، وقد وزعت فقرات هذا المقياس على أربعة مجالات، وهي: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، وتكون كل

مجال من (٥) فقرات. وللإجابة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الطرق الآتية:

صدق المحتوى "المحكمين": تم عرض الأداة بعد إعداد الصورة الأولية منها على (١٦) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والجامعات الأردنية، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (٨٠%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وأصبحت الأداة تتألف من (٥٥)، واعتبر الباحثان آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقاييس في فقراتها، وقد عبر المحكمون عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

صدق البناء: تم حساب دلالات صدق البناء للأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من (٣٠) معلماً، ومعلمة، ثم حساب ارتباط درجة الفقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه، من خلال استخدام اختبار بيرسون Pearson Correlation، والجدول (٣) يوضح تلك النتائج:

الجدول (٣) معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء لأداة الدراسة

الرقم	معامل الارتباط مع المجال	الدلالة Sign	الرقم	معامل الارتباط مع المجال	الدلالة Sign	الرقم	معامل الارتباط مع المجال	الدلالة Sign
درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية								
التأثير المثالي			الحفز الإلهامي			الاستثارة الفكرية		
١	.864**	.000	١	.844**	.000	١	.853**	.000
٢	.913**	.000	٢	.883**	.000	٢	.887**	.000
٣	.869**	.000	٣	.875**	.000	٣	.903**	.000
٤	.902**	.000	٤	.750**	.000	٤	.892**	.000
٥	.892**	.000	٥			٥	.867**	.000
الاعتبارات الفردية								
١	.896**	.000						
٢	.922**	.000						

٣	.913**	.000
٤	.909**	.000
٥	.891**	.000

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كانت أعلى من (٠.٣٠) وهذا هو الحد الأدنى والمقبول لتمييز الفقرات، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للمقياس بشكل فعال، وأن جميع فقرات المقياس تقيس الخاصية نفسها، مما يؤكد صدق بناء المقياس، وأن المقياس بمتغيراته يتكون من (٢٠) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

للتعرف على اتساق كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الأداة عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) ويبين الجدول (٤) نتائج الاختبار:

الجدول (٤) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

المقياس	المجال	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٥	٠.٩٣
	الحفز الالهامي	٥	٠.٨٦
	الاستشارة الفكرية	٥	٠.٩٣
	الاعتبارات الفردية	٥	٠.٩٥

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية لممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية تراوحت بين (٠.٩٣ - ٠.٩٥).
متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- ١- المتغيرات المستقلة : تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:
 - أ- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
 - ب- المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)
 - ت- سنوات الخبرة: ولها ثلاث فئات (أقل من ٥ سنوات، ٥ سنوات - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)
- ٢- المتغير التابع: تشتمل الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية

مفتاح التحليل الإحصائي

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقياس كما يأتي:

بدائل الإجابة				
درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(1-5) = 4 = 1.33 = \text{وهذه القيمة تساوي طول الفئة}$$

٣ ٣

وبذلك يكون المتوسط المنخفض من ١.٠٠ - ٢.٢٣

ويكون المستوى المتوسط من ٢.٣٤ - ٣.٦٧

ويكون المستوى المرتفع من ٣.٦٨ - ٥.٠٠

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (٥) يبين ذلك:

الجدول (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة درجة

ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	التأثير المثالي	4.24	.67	١	مرتفعة
٢	التحفيز الالهامي	٤.١١	.٧٤	٢	مرتفعة
٣	الاستشارة الفكرية	٤.١٠	.٧٠	٣	مرتفعة
٤	الاعتبارات الفردية	٤.٦	.٧٣	٤	مرتفعة
	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	4.10	.65	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (٥) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠)، وانحراف بلغ (٠.٦٥)، حيث جاء مجال (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٧)، بينما جاء مجال (الاعتبارات الفردية) في المرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٦.٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣).

وفيما يأتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الدراسة (الاستبانة):

أولاً: مجال التأثير المثالي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (التأثير المثالي)، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (التأثير المثالي) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يظهر مدير المدرسة قيماً إيجابية وأخلاقية في تعامله مع المعلمين تجعله قدوة لهم	4.34	.74	١	مرتفعة
٥	يقدر جهود الآخرين ويعترف بها	4.33	.70	٢	مرتفعة
٤	يتجاوز مصالحه الشخصية لتحقيق المصلحة العامة	4.19	.83	٣	مرتفعة
٢	يهتم مدير المدرسة باحتياجات المعلمين	4.18	.76	٤	مرتفعة
٣	يمتلك المقدرة على زيادة حماس المعلمين لإنجاز أعمالهم	4.16	.75	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٤.٢٤	٠.٦٧	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٦) أن التقدير الكلي لمجال (التأثير المثالي) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٧)، وأن الفقرة (١) والتي تنص على: " يظهر مدير المدرسة قيماً إيجابية وأخلاقية في تعامله مع المعلمين تجعله قدوة لهم"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤)، بينما جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على: "يمتلك المقدرة على زيادة حماس المعلمين لإنجاز أعمالهم"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (٤.١٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة المرتفعة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، إلى اعتناء وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطوير أداء مديري المدارس، من خلال الدورات التدريبية المكثفة، التي تسعى إلى

النهوض بأداء مديري المدارس، خصوصاً في الظروف الاستثنائية التي تمر بها المدارس الفلسطينية، مما يتطلب من مديري المدارس توظيف أنماط قيادية حديثة، وفعالة كالقيادة التحولية.

ثانياً: الحفز الالهامي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الحفز الالهامي)، والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الحفز الالهامي) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	يحرص على إنجاز المهام بروح الفريق من خلال العمل الجماعي	4.19	.77	١	مرتفعة
٥	يتمتع مدير المدرسة بمهارات تواصل فعالة مع المعلمين	4.06	.72	٢	مرتفعة
١	يعمل مدير المدرسة على تهيئة المعلمين ليكونوا قادة جدد	3.90	.88	٣	مرتفعة
٤	يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية	3.75	.94	٤	مرتفعة
٢	يعترف مدير المدرسة بأخطائه عند اكتشافها	٣.٦٩	٠.٩٥	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٣.٩٨	٠.٦٩	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٧) أن التقدير الكلي لمجال (الحفز الالهامي) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٩)، وأن الفقرة (٣) والتي تنص على: " يحرص على إنجاز المهام بروح الفريق من خلال العمل الجماعي "، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، بينما جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على: "يعترف مدير المدرسة بأخطائه عند اكتشافها"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥).

وتعزى هذه النتيجة، إلى حرص مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين على القيام بأعمالهم، ومهامهم من خلال العمل الجماعي بروح الفريق.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستثارة الفكرية)، والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستثارة الفكرية) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	يعزز الفعاليات والأنشطة البناء التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين	4.17	.71	١	مرتفعة
٤	يضع مدير المدرسة أهدافاً تتسم بالتحدي ليتولى المعلمون القيام بها	4.16	.71	٢	مرتفعة
٣	يحفز مدير المدرسة المعلمين على التقويم الذاتي لأدائهم	4.11	.91	٣	مرتفعة
١	يشجع المعلمين على الإبداع في توليد الأفكار بشكل مستمر	4.04	.80	٤	مرتفعة
٥	يسمح مدير المدرسة بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	4.03	.83	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٤.١٠	٠.٧٠	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٨) أن التقدير الكلي لمجال (الاستثارة الفكرية) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٠)، وأن الفقرة (٢) والتي تنص على: "يعزز الفعاليات والأنشطة البناء التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٧١)، بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على: "يسمح مدير المدرسة بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفع وبمتوسط بلغ (٤.٠٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، بأن تحفيز المعلمين، وإثارة روح التنافس الإيجابي بينهم، يؤدي إلى زيادة كفاءة المعلمين.

رابعاً: الاعتبارات الفردية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاعتبارات الفردية)، والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاعتبارات الفردية) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	يهتم بالمعلمين من الناحية (الشخصية والمهنية) على حد سواء	4.17	.80	١	مرتفعة
١	يسعى مدير المدرسة لجعل مهام المعلمين ذات معنى لتكون أكثر قيمة	4.13	.81	٢	مرتفعة
٤	يتبنى استراتيجية تعنى بتقدير جهود المعلمين	4.11	.85	٣	مرتفعة
٢	يقدم التسهيلات لدعم النمو المهني للمعلمين	4.10	.82	٤	مرتفعة
٥	يسند مدير المدرسة بعض مهامه للمعلمين ليزيد من خبراتهم	4.05	.82	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٤.١١	٠.٧٤	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٩) أن التقدير الكلي لمجال (الاعتبارات الفردية) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤)، وأن الفقرة (٣) والتي تنص على: "يهتم بالمعلمين من الناحية (الشخصية والمهنية) على حد سواء"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٠)، بينما جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على: "يسند مدير المدرسة بعض مهامه للمعلمين ليزيد من خبراتهم"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢).

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى حرص مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، على الاهتمام بالنواحي الإنسانية، والشخصية للمعلمين، والتعرف على احتياجاتهم الفردية، مما يسهم في رفع مستوى انتماء المعلمين للمؤسسة، ويؤدي إلى رفع مستوى أدائهم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بومانز (Bouwmans et al, 2017) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والالتزام المهني للمعلمين، واتفقت أيضاً مع دراسة الغنام والصقر (٢٠٢٥). دراسة الخلاوي (٢٠٢٤) ودراسة فيريا (Veeriah, 2017) التي أظهرت نتائجها أن تصورات المعلمين عن ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية كانت مرتفعة، كما واتفقت النتائج أيضاً مع نتائج دراسة العزايزة (٢٠٢٠) أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الهديرس (٢٠٢٠)، ودراسة أبو غيث (٢٠٢٢)، ودراسة دكبانو (Decpano, 2022) التي أشارت جميعها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة البطاشي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠)، ودراسة الزهور

(٢٠٢١) التي أشارت جميعها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (١٠) يبين ذلك:

الجدول (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة)

الدرجة الكلية	اتخاذ الإجراءات	المسؤولية المشتركة	اختيار الأهداف الاستراتيجية	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	وضوح الرؤية	المجال	العدد	فئة المتغير	المتغير	
4.17	4.13	4.20	4.15	4.05	4.31	المتوسط الحسابي	١٦٢	ذكر	الجنس	
0.61	0.72	0.67	0.67	0.63	0.61	الانحراف المعياري				
4.06	4.01	4.05	4.08	3.93	4.20	المتوسط الحسابي	٢٤٧	انثى		
0.68	0.73	0.78	0.71	0.73	0.70	الانحراف المعياري				
4.1	4.04	4.09	4.10	3.98	4.24	المتوسط الحسابي	٢٤٩	بكالوريوس فأقل		المؤهل العلمي
0.66	0.74	0.76	0.69	0.68	0.67	الانحراف المعياري				
4.14	4.16	4.19	4.12	3.94	4.26	المتوسط الحسابي	١٦٠	ماجستير فأعلى		
0.64	0.66	0.65	0.71	0.76	0.66	الانحراف المعياري				
4.11	4.06	4.13	4.12	3.98	4.24	المتوسط الحسابي	٩٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة	
0.74	0.76	0.81	0.79	0.80	0.79	الانحراف المعياري				
3.96	3.89	3.92	3.95	3.90	4.11	المتوسط الحسابي	١٢١	٥ - ١٠ سنوات		

0.74	0.83	0.84	0.74	0.76	0.78	الانحراف المعياري			
4.17	4.13	4.19	4.17	4.01	4.30	المتوسط الحسابي	١٩٥	أكثر من ١٠ سنوات	
0.56	0.65	0.66	0.63	0.61	0.55	الانحراف المعياري			

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، حيث تراوح مستوى الدلالة لهذه الفروق بين (٠.١٩) لسنوات الخبرة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المتغيرات المستقلة كافة.

أ- مناقشة النتائج وفقا لمتغير الجنس

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، يتبعون جهة رسمية واحدة، وأنظمة، وقوانين واحدة، وهي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وبالتالي فإن الدورات التي يخضعون لها من كلا الجنسين، هي نفس الدورات، وكذلك تعليمات واحدة لكلا الجنسين.

ب- مناقشة النتائج وفقا لمتغير المؤهل العلمي

ويرى الباحثان أن تقدير المعلمين لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، لا يحتاج إلى معرفة علمية، تختلف من مؤهل إلى آخر، ولكن تحتاج إلى تقييم سلوك مديري المدارس في القيادة التربوية، لذلك لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج- مناقشة النتائج وفقا لمتغير سنوات الخبرة

ويعزو الباحثان هذه النتيجة، إلى أن القدرة على تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، لا تحتاج إلى خبرة لتقييم نمط قيادة مديري المدارس.

التوصيات

١- أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كان مرتفعاً، وعليه توصي الباحثة بما يأتي:

أ- توفير قاعدة بيانات تسهم في التأثير المثالي والحفز الإلهامي لمديري المدارس عند اتخاذ القرارات المدرسية المختلفة.

ب- تدريب الإدارات المدرسية على أساليب القيادات الحديثة الأخرى، وخطوات تطبيقها على أرض الواقع.

ت- زيادة الوعي لدى الإدارات المدرسية بأهمية المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار.

قائمة المصادر والمراجع

١- المصادر والمراجع العربية

- أبو العلا، ليلي (٢١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو غيث، آية رائد (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- اشتوي، محمد عبد (٢٠١٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بمجمع الشفاء الطبي بغزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٦(١)، ٣ - ٣٨.
- البزقاري، عبلة، ومجنح، عتيقة (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة العلوم الإدارية، ١(١)، ٣٧٤ - ٣٩.
- البطاشي، ماجد، وحمزة، اسماعيل، وعثمان، عزام، وإبراهيم، محمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ٣١(١)، ١١٩-١٤٤.
- الجهني، نعيم (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض، مكتبة القانون والاقتصاد. حسن، ماهر صالح (٢٠١٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. إربد، دار الكندي.
- حسن، ماهر (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري المدارس الأساسية في مدينة إربد، رابطة التربويين العرب، ٣٥ (١)، ١٢٩ - ١٤٥.
- الخلاوي، محمد. (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٦(٤). ٣٩٥-٤٤٢.
- الرشيدي، علي ضبيان (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٣(٧١)، ٣ - ٤٠.
- الزهور، رائد (٢٠٢١). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بالصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٢). القيادة التربوية مفاهيم وأفق. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- شقارة، سناء علي (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات الخاصة في الأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠٢١). أثر ممارسة القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٢(١)، ٣١ - ٥٧.
- الصالح، سميرة (٢٠٠٨). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- ضيف، سعيدة، ومراد، علة (٢٠١٨). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية*، ١١(٢)، ١ - ٢٠.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦). إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها، الإدارة بالإيمان. عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العازمي، محمد (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين بديوان وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العزايزة، شهد (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- علوية، السيد (٢٠١١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة، دار السماح.
- عمارة، رضا، وعاشور، علي (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨(٣)، ٣٨٦ - ٤٠٩.
- الغفيس، لميس. (٢٠١٩). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية (اسيوط)*. ٣٥(١٠.٢)، ٢٨٢-٣٠٨.
- العوفي، أشواق بنت محمد (٢٠١٩). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠(١٠)، ١٧٩ - ٢٢٤.
- العوفي، أفنان، وبوحبل، سارة (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية. *مجلة أوراق اقتصادية*، ٣(٢)، ٥٣ - ٧٤.
- الغامدي، سعيد (٢٠٢١). استراتيجيات القيادة التحويلية. جدة، دار كنوز المعرفة للنشر.
- الغنام، نورة، والصقر، عبد العزيز. (٢٠٢٥). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (نموذجاً). *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٩(٤٨)، ٦٠٣-٦٥٨.

الليمون، محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٣٨ (١٠.٢)، ٧١-٨٨.

ماجد، عبد المهدي (٢٠١٦). *السلوك التنظيمي*. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مصطفى، يوسف (٢٠٠٥). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد*، عمان، دار الفكر.

الهديرس، مازن (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، المجلد ١٤، ٢٨٨ - ٣١٩.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (٢٠١٧). *الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم ٢٠١٧-٢٠٢٢*، رام الله. وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية/ وفا، [/https://www.wafa.ps](https://www.wafa.ps)

٢- المراجع الأجنبية

- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Burns, G.M. (1978). *Leadership*, New York, Harper Row.
- Conger, M. (2002). Leadership: Learning to share the vision, organizational dynamics. *winter*, 19(3),90-120.
- Michael, A.P. (2008). **Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership**, (Unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.
- Veeriah, J (2017). **The relationship between principal transformational leadership practices teacher organizational commitment and school culture in primary cluster schools in Selangor**. unpublished Doctoral Dissertation. University of Malaya. Malaysia
- Bunaiyan, W. A., & McWilliams, K. (2018). A review of the literature on transformational leadership. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(1), 1-5.