

## القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

د. محمد عبدالإله الطيبي  
قسم التربية- كلية التربية  
جامعة القدس المفتوحة

د. محمود أحمد أبوسمرة  
قسم الدراسات العليا  
كلية العلوم التربوية- جامعة القدس

أ. ميرفين عبدالحميد عمرو  
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية  
الخليل - فلسطين

## القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

د. محمد عبدالإله الطيطي

قسم التربية- كلية التربية  
جامعة القدس المفتوحة

د. محمود أحمد أبوسمرة

قسم الدراسات العليا  
كلية العلوم التربوية- جامعة القدس

أ. ميرفين عبدالحميد عمرو

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية  
الخليل - فلسطين

### الملخص

هدف هذه الدراسة التعرف إلى ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يراها المشرفون التربويون، وكذلك التعرف إلى ملامح هذه القيادة في ظل متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) مع نهاية العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦، والبالغ عددهم (٣٤٥) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، تم اختيارها بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كما يراها المشرفون التربويون كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٢٨)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإشراف التربوي، فلسطين.

## Features of Transformational Leadership (TL) of Chiefs of Educational Supervision Sections in Palestine

**Dr. Mahmoud. A. Abu Samra**  
Educational Science College  
Al –Quds University

**Dr. Mohammed. A. Al- Titi**  
College of Education  
Al –Quds Open University

**Mervin. A. Ammr**  
Ministry of Education and Higher Education  
Hebron- Palestine

### Abstract

The purpose of this study was aimed at recognizing features of Transformational Leadership (TL) of chiefs of educational supervision in Palestine from point of view of educational supervisors. The study population consisted of all educational supervisors in directorates of education (northern governorates) in the scholastic year 2005/2006, whose number was (345) supervisors. However, the sample included (176) supervisors, chosen randomly. To achieve the goals of the study, the researchers used a questionnaire, and verified its validity and reliability by using the educational and statistical methods.

The study revealed that the degree of features of (TL) of chiefs of educational supervision in Palestine was medium, with average (3.28) according to Lickert scale.

On the light of the results of the study the researchers recommended some recommendations.

**Key words:** transformational leadership, supervision, Palestine.

## القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

د. محمد عبدالإله الطيطي

قسم التربية- كلية التربية  
جامعة القدس المفتوحة

د. محمود أحمد أبوسمرة

قسم الدراسات العليا  
كلية العلوم التربوية- جامعة القدس

أ. ميرفين عبدالحميد عمرو

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية  
الخليل - فلسطين

### المقدمة

تعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، وتنبع أهميتها من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية. وهي أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة. وتتميز القيادة كونها تتضمن عناصر المبادأة، والتوقع، والابتكار، وإحداث تغييرات. فهي نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري (الطويل، ١٩٩٩؛ أحمد، ٢٠٠١).

وكون العمل الإداري في مجال التربية والتعليم عملاً معقداً، ومتعدد الأبعاد، فهو بحاجة إلى استخدام المنهج العلمي في تشخيص واقعه، والتعرف إلى مشكلاته وقضاياها، ووضع البدائل التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الواقع، مما يجعله قادراً على تحقيق الأهداف المرغوبة فيها (كلارنس، ١٩٩٣). وهذا يتطلب من القادة التربويين تطوير معارفهم، ومهاراتهم، ليتشكل لديهم الوعي، والقدرة حول كيفية قيادة فريق العمل التربوي، في جميع مجالاته، والتعامل معه وفق أسس مهنية، تكون قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة من الميدان التربوي.

وحاولت نظريات عديدة، في مجال القيادة، تلمس أفضل الأساليب والأفكار، والأنماط القيادية للرقى بدور القائد التربوي نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة التربوية وحاجات المرؤوسين فيها. فبدايةً كان التوجه السيكلوجي الذي ركز على نظرية السمات في الأربعينيات من القرن العشرين، وتشير هذه النظرية إلى أن القائد الفعال تتوفر فيه مجموعة من الصفات الفسيولوجية، والنفسية، والذهنية، والقائد بمفهوم هذه النظرية

يولد ولا يصنع. وتبين لاحقاً أن هذه الصفات لا تدل على السبب الرئيس للقيادة ونجاحها، فبرزت نظريات أخرى في الخمسينات، تهتم بالمنحى السلوكي للقيادة، حيث ركزت على سلوك القائد في التأثير على التابعين، فكانت نظرية ذات البعدين، والشبكة الإدارية، ونظرية ليكرت في القيادة، وكذلك نظرية الخط المستقيم، ونظريات أخرى، وحاولت هذه النظريات أو الدراسات توجيه سلوك القائد نحو بعدين: بعد المهمة، المتعلق بالإنتاج، وبعد العاملين ومشاعرهم الإنسانية الاعتبارية.

ثم جاءت نظرية القيادة الموقفية والظرفية، والتي اعتبرت القيادة اقتراناً بين القائد والموقف والأتباع، ووفق هذه النظرية يكون القائد مؤثراً أو غير مؤثر حسب طريقة تعامله مع الموقف وتكييف سلوكه ليلائم حاجات أتباعه والبيئة التي يعيشون فيها، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، ومن رواد هذه النظرية كينيث بلانشرد، وباول هيرسي إضافة إلى فرد ادوارد فيدلر، (Lunenburg & Ornstien, 2004).

وظل الباب مفتوحاً لتسميات جديدة لممارسات قيادية قديمة، أو ظهور أنماط جديدة من القيادة، يحاول أنصارها تمرير ما حوته من أفكار ونظريات لإقناع الآخرين بجدواها، وملاءمتها لهذه المؤسسة أو تلك، أو هذا الظرف دون غيره، حتى ظهرت مفردة جديدة من مفردات القيادة، وهي القيادة التحويلية *Transformational Leadership*، وبرزت بشكل لافت للنظر في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، من خلال مجموعة من الأفكار التي طرحها كل من جيمس بيرنز، وبرنارد باس، وكينيث ليثوود، ودانيال دوكي، وغيرهم.

ويتمثل جوهر هذا النمط من القيادة من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية: كالعادلة، والمساواة، والإنسانية، بمعنى أن سلوك القادة التحويليين يقوم على نظم قيمية راسخة سماها بيرنز القيم الداخلية، وأكد عدم إمكانية التفاوض حولها أو تبادلها (Iain, 2006)، كما يتمثل الاختبار الحقيقي لهذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم. وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة فعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل، فتعديل، ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم (Yukl, 1989). ويرى بيرنز (Burns, 1978) بأن القائد التحويلي هو من يدرك الحاجات الكامنة في المرؤوسين ويستثمرها، وينشد إشباع الحاجات العليا، وبذلك يتحول القادة إلى وسطاء أخلاقيين. أما باس (Bass)، وكما ورد عند (العامري، ٢٠٠٢)، فيرى أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم، للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة، كالنظرة الكرزمانية للقائد،

وإشباع الحاجات النفسية لكل فرد، والتشجيع الإبداعي للموظفين.

و طور كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية

ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

١- التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لتابعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.

٢. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.

٣. الاستشارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استشارة جهود الرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

٤. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم باحترام.

ومن خلال دراسات لاحقه، أشار إليها العمراني (٢٠٠٤)، كدراسة جانترزي وليثوود (Jantzi & Leithwood, 1996)، ودراسة بودسكوف وماكنزي وفيتز (Podsakoff, Mackenzie & Fetter, 1990)، تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية، هما: التمكين: أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، والمكافآت البدائية: وذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه.

وإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة، والتجارة وغيرها بحاجة الى قيادة تحويلية، فمن باب أولى أن يكون المجال التربوي بحاجة لمثل هذا النمط القيادي، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية، قادرة على الارتقاء بالمؤسسة التربوية نحو أهدافها، والمتمثلة في تربية الأجيال، وبناء القيادات، من خلال الاستشارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، وغيرها من عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها.

والمشرف التربوي عنصر أساس في المنظومة التعليمية، يحتاج الى علاقة من نوع خاص مع رئيسه المباشر، ليتمكن من القيام بالدور المطلوب منه في مجال متابعة تحسين العملية التعليمية

على أكمل وجه، والإبداع في استخدام أساليب الإشراف التربوي، وإلهام المعلمين للقيام بما هو أكبر من توقعاتهم من أنفسهم، وعليه فهو بحاجة لأن تكون القيادة لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي قيادة ناجحة وفاعلة، تأخذ بيد المشرف التربوي، وتنهض بقدراته، لترتقي به إلى أهداف المجتمع المقصودة من التربية، ومن تنشئة الأجيال المتعاقبة، ليكونوا قادة المجتمع، ورواد التنمية المستقبلية. لهذا كان دور رئيس قسم الإشراف التربوي مهماً، وأساسياً في المؤسسة التربوية، وكان من المهم تنمية مهاراته القيادية، وتزويده بأفضل الأفكار القيادية، ومحاولة توجيه ممارساته القيادية، ليتمكن من أن يقود قسم الإشراف قيادة مؤثرة، وإبداعية، وإلهامية. وهذا ما أمكن ملاحظته من خلال عناصر أو مكونات القيادة التحويلية، ومن أهمها ما يعرف بـ (4Is).

وقد جاء موضوع القيادة التحويلية، وخاصة في المجال التربوي، في العديد من الدراسات، ومن هذه الدراسات دراسة العامري (٢٠٠٢) والتي هدفت إلى التعرف إلى سلوك المواطنة المنظمة، والسلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن سلوك المواطنة المنظمة بأبعاده المختلفة متدن في هذه الأجهزة، وأن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة المنظمة. أما دراسة المنذري (٢٠٠٣) فقد هدفت إلى كشف واقع القيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية. وتألقت بيانات الدراسة الميدانية من ثلاثة مصادر: استبانة تم توزيعها على (٥٤٠) فرداً، وذلك في عشر محافظات ومناطق تعليمية بالسلطنة، ومقابلة شخصية مع (٣٥) مساعد مدير مدرسة أساسي، ومعلم أول بهذه المدارس، وأخيراً مقابلة مقننة مع (٧) خبراء متخصصين في القيادة والإدارة. وأظهرت نتائج الدراسة ان تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع القيادة المدرسية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وأجرى العمراني (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد أبعاد الأداة وصياغة فقراتها بما يتناسب مع البيئة اليمينية للمديرين التربويين، وتم تنقيح الأداة وأصبحت في صورتها النهائية مكونه من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والرؤيا، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء، وطبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء. وكشفت النتائج أن الأداة كانت صادقة من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في

بنائها، كما توصل الباحث إلى ثبات الأداة بطريقتين: التجزئة النصفية، وكروناخ ألفا. وأجرت ساهين (Sahin, 2004) دراستها في جامعة ١٩ أيلول في مدينة أزمير، بهدف إيجاد علاقة بين شكل القيادة لمديري المدارس والبيئة المدرسية، من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وتوصلت النتائج إلى أن المديرين والمعلمين على حد سواء يرون أن المديرين يتسمون بالقيادة التحويلية. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى إبداع موظفي الحكومة، وهذه القيادة تستخدم غالباً من قبل مديري المنظمات أو الجمعيات الحكومية. وهدفت دراسة يونغ لي (YungYu, 2005) التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية والانتماء للمدرسة من خلال القيادة التحويلية للمديرين في مدارس تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥٠) معلماً في المدارس الثانوية للعام الدراسي ٢٠٠٣. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين النمط القيادي التحويلي للمديرين من جهة ورضا المعلمين وانتمائهم للمدرسة من جهة أخرى. أما دراسة رج (Rugg, 2005) فقد حاولت قياس رضا المعلمين عن مديرهم الذين يمارسون القيادة التحويلية. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية، وشملت (٢٩٥) مدرسة حكومية في أنديانا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك رضا بين المعلمين لسلوك المديرين الذين يستخدمون القيادة التحويلية، ولم تظهر نتائج الدراسة أثراً لعمر أو جنس، أو سنوات الخبرة للمعلم أو المدير أو الموقع الجغرافي، على القيادة التحويلية. يلاحظ من خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة بهذا الشأن، أن القيادة التحويلية قد حظيت بالدراسة والتحليل في الدراسات الأجنبية أكثر منها في الدراسات العربية، كما أن هذه الدراسات حاولت ربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى لها علاقة بأداء المرؤوسين، كالرضا الوظيفي، والإنتاجية، والانتماء المؤسسي، وكذلك علاقة هذه القيادة بتحصيل الطلبة. كما أن الباحثين لم يتمكنوا من الحصول على أية دراسة في القيادة التحويلية حول المشرفين التربويين أو رؤساء أقسام الإشراف التربوي. لهذا يمكن النظر إلى رئيس قسم الإشراف على أنه قائد تربوي في مجال عمله، كأبي قائد آخر في الميدان التربوي، كمدير المدرسة مثلاً.

### مشكلة الدراسة

برزت مشكلة القيادة التربوية في فلسطين نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بالشعب الفلسطيني خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، فلم تكن الدولة



المحتلة معنية بأن يكون الشعب الفلسطيني قادراً على النهوض في أي من مجالات الحياة، لا تعليمياً ولا تربوياً، ولا أن تُؤسس مؤسساته التربوية لقادة تربويين، فعمد إلى أساليب القهر والإذلال. وبعد أن رحل الاحتلال عن المؤسسات التربوية، تلمس العديد من أبناء هذا الوطن الطرق الواعدة لتحسين العملية التربوية والإدارية، من خلال قياداتهم أولاً، نظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني عامة، والتربوي خاصة، إلى قيادات واعدة، قادرة على الارتقاء بطموحات هذا الشعب نحو الأفضل.

وإيماناً بالدور المهم الذي يلعبه رؤساء أقسام الإشراف والمشرفون التربويون في مساعدة المعلمين لإيجاد حلول للمشاكل التعليمية التي تواجههم، وزيادة نموهم المهني، وتدريبهم أثناء الخدمة لرفع كفاءتهم، وحتى يقوم كلاهما بالدور الموكل إليه، من أجل هذا تأتي أهمية تطوير مهاراتهم وكفائتهم القيادية والإشرافية، وهذا يستدعي الكشف عن مستوى ما لديهم من مهارات ومعارف أولاً، لهذا جاءت هذه الدراسة.

### أهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف إلى مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وبيان مستوى هذه الملامح في ظل متغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، وجنس المشرف التربوي، وسنوات خبرته في مجال الإشراف التربوي، ومؤهله العلمي).
- ٢- تقديم التوصيات المناسبة في هذا الشأن إلى متخذي القرار التربوي بهدف الارتقاء بالأداء الإشرافي.

### أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتين:

- ١- ما ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ٢- هل تختلف متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حول ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة التعليمية، وجنس المشرف التربوي، ومؤهله العلمي، وسنوات خبرته؟

### فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية من سؤال الدراسة الثاني، عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \geq$  (٠,٠٥).

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملاحم القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملاحم القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير جنس المشرف التربوي.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملاحم القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمشرف التربوي.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملاحم القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمشرف التربوي.

### أهمية الدراسة

من خلال موقعهم الوظيفي في مؤسسات تربوية فلسطينية، لاحظ الباحثون أن العمل الإشرافي في المؤسسات التربوية هو عمل يهدف إلى بناء معرفة المعلم الفلسطيني ومهاراته بناءً سليماً، وأن القيادة التحويلية، وما تحويه من ملامح قيادية، يمكن أن تساعد قادتنا التربويين للقيام بدورهم الطبيعي في مجال الإشراف التربوي، وبالتالي يتحقق هدف الإشراف التربوي بشكل عام، والمتمثل في تحسين العملية التعليمية، وتحقيق التنمية المطلوبة في المجال التربوي.

وتعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين، حسب علم الباحثين، والتي تكشف عن ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين.

### محددات الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالآتي:

- ١- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين ( الضفة الغربية).
- ٢- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦).
- ٣- الحدود الإجرائية: تحددت هذه الدراسة بالأداة المستخدمة والمصطلحات الاجرائية الواردة فيها.

### مصطلحات الدراسة

**المحافظات الشمالية:** المحافظات الفلسطينية التي تقع في الضفة الغربية، في حين تسمى محافظات قطاع غزة بالمحافظات الجنوبية، وذلك بعد استلام السلطة الفلسطينية لمهامها.

**القيادة التحويلية:** قيادة تسعى إلى إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسات، من خلال مجموعة من الأفكار القيادية، تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد القدوة، والاستشارة الفكرية من أجل الإبداع، وتشجيع العاملين. يمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخلاقين، ومشاركين في المهام.

**الاشراف التربوي:** مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة والموجهة نحو مدخلات العملية التعليمية وعملياتها، بهدف تحسين هذه العملية ورفع مستواها، من خلال تحسين ممارسات المعلم التدريسية، وتنمية قدراته وكفاياته التعليمية، مما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة

صممت هذه الدراسة على أساس المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعتها ونوعيتها.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية)، للعام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦) والبالغ عددهم (٣٤٥) مشرفاً تربوياً، موزعين على (١٣) مديرية.

وتم تقسيم مديريات التربية والتعليم إلى ثلاث مناطق تعليمية:

— منطقة الشمال، وتضم مديريات التربية والتعليم في: نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية،

- وسلفيت، وقباطية، وبها (١٥٦) مشرفاً.
- منطقة الوسط، وتضم مديريات: القدس، وضواحي القدس، ورام الله، وأريحا، وبها (٨٣) مشرفاً.
- منطقة الجنوب، وتضم مديريات: بيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل، وبها (١٠٦) مشرفين.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، من مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) من فلسطين، ويمثل هذا العدد (٥٠٪) من مجتمع الدراسة تقريباً.

### أداة الدراسة

قام الباحثون بتطوير استبانة لاستخدامها أداة للدراسة، استعانة بالمقياس الذي طوره العمراني (٢٠٠٤) في دراسته، وبالرغم من الصدق الذي يتمتع به هذا المقياس، من خلال بنائه كمقياس، إضافة إلى استخدام هذا المقياس في دراسات أخرى، قام الباحثون كذلك بتحكيم الأداة التي تم تطويرها، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، مكونة من (١٤) عضواً، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي والإداري، من جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة القدس، ومديرتي التربية والتعليم في الخليل، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الأول: يضم معلومات متعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة: المنطقة التعليمية، وجنس المشرف التربوي، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي.

الثاني: يضم مجالات الاستبانة وفقراتها، موزعة كالتالي:

- التأثير المثالي: ويشمل (١٤) فقرة، الفقرات من (١ - ١٤).
- الدافعية الإلهامية: ويشمل (٦) فقرات، الفقرات من (١٥ - ٢٠).
- الاستشارة الفكرية: ويشمل (١١) فقرة، الفقرات من (٢١ - ٣١).
- الاعتبارية الفردية: ويشمل (١٧) فقرة، الفقرات من (٣٢ - ٤٨).
- التمكين: ويشمل (٧) فقرات، الفقرات من (٤٩ - ٥٥).
- المكافآت البدائية: ويشمل (٧) فقرات، الفقرات من (٥٦ - ٦٢).

### صدق الأداة وثباتها

وتم حساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت قيم الثبات لمجالات أداة الدراسة مرتفعة: الدرجة الكلية (٠,٩٨)، التأثير المثالي (٠,٩٤)، الدافعية الإلهامية (٠,٨٥)، الاستثارة الفكرية (٠,٩٣)، الاعتبارية الفردية (٠,٩٦)، التمكين (٠,٩٠)، المكافآت البدائية (٠,٩٠).

### الأساليب الإحصائية

تم استخدام برامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها. ولتحديد درجة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء قسم الإشراف، من خلال قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين، اعتمد الباحثون المقياس الوزني الآتي:

درجة مرتفعة: إذا كانت المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أعلى من (٣+ الانحراف المعياري).

درجة متوسطة: إذا كانت المتوسط الحسابي محصوراً بين (٣+ الانحراف المعياري).

درجة منخفضة: إذا كانت المتوسط الحسابي أقل من (٣- الانحراف المعياري).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### أولاً: نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال على: ما هي ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، لفقرات أداة الدراسة، ومجالاتها، الجدول رقم (١) والجدول رقم (٧).

## الجدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي من خلال مجالات الدراسة

الترتيب	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة
١	التأثير المثالي	٣,٢٢	٠,٥٩	متوسطة
١	التمكين	٣,٢٢	٠,٦٨	متوسطة
٢	الاعتبارية الفردية	٣,٣٠	٠,٦٧	متوسطة
٣	الدافعية الإلهامية	٣,٣٠	٠,٦١	متوسطة
٥	المكافآت البدائية	٣,٢٦	٠,٦٢	متوسطة
٦	الاستشارة الفكرية	٣,١٩	٠,٦١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٨	٠,٥٦	متوسطة

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في فلسطين يتبين أن درجة توافر ملامح هذه القيادة كانت «متوسطة»، في مجالات الدراسة الستة والدرجة الكلية، وفق المعيار الذي اعتمده الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وتوضح قيم المتوسطات الحسابية أن مجالي التأثير المثالي، والتمكين حصلوا على الترتيب الأول من بين مجالات أداة الدراسة، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٣٢) لكل منهما، في حين حصل مجال الاستشارة الفكرية على الترتيب الأخير من بين المجالات، وبمتوسط حسابي هو الأدنى، وقدره (٣,١٩). كما نلاحظ أن قيم المتوسطين الحسابيين لمجالي الاعتبارية الفردية والدافعية الإلهامية كانا متساويين، ومقدارهما (٣,٣٠).

وفي الجداول اللاحقة سيتم عرض قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة من خلال مجالاتها.

## التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية

يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٢)، لمجال التأثير المثالي، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وقد كانت أبرز المؤثرات السلوكية هي «ثقة رئيس القسم بإمكانات المشرفين التربويين»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦١)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، في المقابل فقد كانت أقل المؤثرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من خلال هذا المجال "يجعل من أساليب تعامله مع المشرفين التربويين مثلاً يحتذى به"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤثر (٣,١٩)، وانحراف

معياري (٠,٨٦).

كما يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٢)، لمجال الدافعية الإلهامية، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي "الثقة في قدرات العاملين في تحقيق الأهداف التربوية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٨)، وانحرافاً معيارياً (٠,٧١)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية "يعمل على تفعيل إمكانيات العاملين معه"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,١٩)، والانحراف المعياري (٠,٨٠).

## الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجالي التأثير المثالي والدافعية الإلهامية

م	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
مجال التأثير المثالي			
١	يثق بإمكانات المشرفين التربويين.	٣,٦١	٠,٧٦
٢	يراعي الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات التربوية.	٣,٥٥	٠,٧٥
٣	يوفر للمشرفين التربويين جواً يشعرهم بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	٣,٥١	٠,٧٩
٤	يتعامل مع كل فرد وفقاً للطريقة التي يرى أنها تناسبه.	٣,٤٧	٠,٧٢
٥	يؤمن أن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات في المجال التربوي.	٣,٤٤	٠,٨٣
٦	يتمتع بقدرة عالية على الإقناع.	٣,٣٨	٠,٧٦
٧	يُغلب مصلحة المؤسسة التربوية على مصالحه الذاتية.	٣,٣٦	٠,٨٢
٨	يتميز بقدرته على استشراف المستقبل.	٣,٣٣	٠,٧١
٩	تتسم معاملته مع المشرفين التربويين بالشفافية.	٣,٣٠	٠,٨١
١٠	يجعل العاملين معه يتقنون بقدرته على التغلب على حل المشكلات التي تواجههم.	٣,٢٩	٠,٧٣
١١	يؤكد على شمولية التعامل مع القضايا التربوية بالمؤسسة التربوية.	٣,٢٨	٠,٧٢
١٢	يؤكد على أهمية توافر إحساس جماعي بالمهام التربوية.	٣,٢٤	٠,٧٩
١٣	ينمي ثقة العاملين معه بأنفسهم.	٣,٢٤	٠,٧٨
١٤	يجعل من أساليب تعامله مع المشرفين التربويين مثلاً يحتذى به.	٣,١٩	٠,٨٦
مجال الدافعية الإلهامية			
١	يثق في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف التربوية لقسم الإشراف.	٣,٣٨	٠,٧١
٢	يعمل على تعزيز روح العمل الجماعي من خلال العاملين معه.	٣,٣٧	٠,٧٥
٣	يثير في المشرفين التربويين روح الحماسة للعمل.	٣,٣٣	٠,٧٠

## تابع الجدول رقم (٢)

م	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
٤	يحث العاملين معه على الإنجاز المتميز.	٣,٢٧	٠,٨٨
٥	يخبر العاملين معه بما يجب عليهم فعله كي يتأبوا على مجهوداتهم.	٣,٢٢	٠,٧٩
٦	يعمل على تفعيل إمكانات العاملين معه.	٣,١٩	٠,٨٠

## مجال الاستشارة الفكرية

## الجدول رقم (٣)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجال الاستشارة الفكرية مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يشجع المشرفين التربويين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة لقسم الإشراف التربوي.	٣,٤١	٠,٧٨	متوسطة
٢	يعامل العاملين معه بنزاهة دون إظهار المحاباة لأي فرد أو مجموعة بعينها.	٣,٢٨	٠,٨١	متوسطة
٣	يسعى إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى المشرفين التربويين العاملين معه.	٣,٢٨	٠,٧١	متوسطة
٤	يشجّع المشرفين التربويين على المشاركة في صناعة القرارات التربوية.	٣,٢٢	٠,٨٢	متوسطة
٥	يطلع المشرفين التربويين على الصعوبات التي تواجه قسم الإشراف التربوي لتحقيق أهدافه.	٣,٢٣	٠,٨٣	متوسطة
٦	يحفز العاملين معه لتحقيق الرؤية المشتركة لقسم الإشراف التربوي.	٣,٢١	٠,٧٠	متوسطة
٧	يعدُّ مصدر إثراء للأهداف الجديدة للمؤسسة التربوية.	٣,١٩	٠,٨١	متوسطة
٨	يساعد المشرفين التربويين على التعامل مع المشكلات القديمة بطرق جديدة.	٣,١٤	٠,٨٥	متوسطة
٩	يثير قدرة المشرفين التربويين على تحليل المشكلات التي يواجهونها في الإشراف التربوي.	٣,١٣	٠,٨١	متوسطة
١٠	يشجع العاملين معه لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	٣,٠٥	٠,٧٢	متوسطة
١١	يسعى للتعرف إلى طموحات من يعملون معه.	٣,٠٢	٠,٨٠	متوسطة

يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٣) أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين لهذا المجال هي «يشجع المشرفين التربويين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة لقسم الإشراف التربوي»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤١)، والانحراف المعياري (٠,٧٨)، في المقابل فقد كانت أقل المؤشرات السلوكية



«يسعى للتعرف إلى طموحات من يعملون معه»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,٠٢)، والانحراف المعياري (٠,٨٠).

### مجال الاعتبارية الفردية

يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٤)، لمجال الاعتبارية الفردية، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي «يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين معه»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٩)، والانحراف المعياري (٠,٧٨)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية «ينمي اهتمامات العاملين معه للوصول إلى عملية تطوير لقسم الإشراف»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,١١)، والانحراف المعياري (٠,٧٧).

### الجدول رقم (٤)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجال الاعتبارية الفكرية مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين معه.	٣,٤٩	٠,٨٦	متوسطة
٢	يحترم إنسانية العاملين معه.	٣,٤٩	٠,٨١	متوسطة
٣	يحترم وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع بعض القضايا التربوية للإشراف التربوي.	٣,٤٦	٠,٨٤	متوسطة
٤	يحترم الممارسات التربوية للمشرفين التربويين العاملين معه.	٣,٤٢	٠,٨١	متوسطة
٥	يتقهم أحاسيس العاملين معه في الميدان التربوي.	٣,٤٢	٠,٨٧	متوسطة
٦	يستجيب بصورة إيجابية للمبادرات التطويرية للعاملين معه من المشرفين.	٣,٤٠	٠,٧٦	متوسطة
٧	يجيد الاتصال الفعال مع العاملين معه.	٣,٣٩	٠,٧٨	متوسطة
٨	يهتم بتدريب العاملين معه لتحسين مستوى أدائهم.	٣,٣٤	٠,٨٤	متوسطة
٩	يحرص على إيصال رؤيته في العمل للمشرفين التربويين	٣,٣٣	٠,٩٠	متوسطة
١٠	يحرص على توضيح أهداف الإشراف التربوي للعاملين معه من المشرفين التربويين.	٣,٣٠	٠,٧٨	متوسطة
١١	يحرص على تطابق ممارساته مع الرؤية التي يمتلكها.	٣,٢٨	٠,٨٣	متوسطة

## تابع الجدول رقم (٤)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٢	يراعي الفروق الفردية بين المشرفين التربويين.	٣,٢٥	٠,٨٥	متوسطة
١٣	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة وتعزيزها داخل المؤسسة التربوية.	٣,٢٤	٠,٧٧	متوسطة
١٤	يهتم بالحاجات الشخصية للعاملين معه، بما لا يتعارض مع الأهداف العامة للعمل.	٣,٢٢	٠,٨٧	متوسطة
١٥	يشعر كل فرد في قسم الإشراف التربوي بأهمية.	٣,٢٢	٠,٨٦	متوسطة
١٦	يسعى إلى تطوير العاملين معه مهنياً حسب الإمكانيات المتاحة.	٣,٢٢	٠,٧٥	متوسطة
١٧	ينمي اهتمامات العاملين معه للوصول إلى عملية تطوير لقسم الإشراف التربوي.	٣,١١	٠,٧٧	متوسطة

## مجالات التمكين والمكافآت البدائية

## الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجال التمكين والمكافآت البدائية مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
مجالات التمكين				
١	يتيح الفرصة للعاملين معه لممارسة صلاحياتهم ويعززها.	٣,٤٢	٠,٨١	متوسطة
٢	يشجع العاملين معه على تحمل المسؤولية في العمل.	٣,٤٢	٠,٨٠	متوسطة
٣	يعامل العاملين معه على أنهم أفراد تتمايز قدراتهم.	٣,٤١	٠,٨٠	متوسطة
٤	يفوض بعض صلاحياته للعاملين معه.	٣,٣٩	٠,٨١	متوسطة
٥	يقدم تصوراً كلياً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين معه في تنفيذه.	٣,٢٨	٠,٩١	متوسطة
٦	يراعي في تفويضه الإمكانيات الإدارية والتربوية لمن يفوضهم.	٣,٢٦	٠,٩٨	متوسطة
٧	يمارس التفويض مستنداً إلى أسس علمية واضحة.	٣,٠٧	٠,٩١	متوسطة
مجالات المكافآت البدائية				
١	يعبر عن تقديره للعاملين معه عندما يقومون بعمل مميز.	٣,٤٧	٠,٧٢	متوسطة
٢	يكون سعيداً عندما يقوم العاملون معه بمهامهم بطريقة مقبولة.	٣,٤٠	٠,٨١	متوسطة
٣	يعزز في العاملين معه الثقة بالقدرة على العمل.	٣,٢٥	٠,٧٨	متوسطة
٤	يضع للعاملين معه معايير قابلة للتحقيق.	٣,٣١	٠,٧٩	متوسطة
٥	يتعاون مع العاملين معه بما يوازي الجهود التي يبذلونها.	٣,٢٢	٠,٧٢	متوسطة
٦	يقرن المسؤولية بما يوازيها من سلطات وصلاحيات.	٣,١٦	٠,٨٠	متوسطة
٧	يناقش العاملين معه في متطلبات إنجاز أدوارهم.	٣,٠٠	٠,٩١	متوسطة

يتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٥)، لمجال التمكين، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي «يتيح الفرصة للعاملين معه لممارسة صلاحياتهم ويعززها»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٢)، والانحراف المعياري (٠,٨١)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية «بممارسة التفويض استناداً إلى أسس علمية واضحة»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,٠٧)، والانحراف المعياري (٠,٩١).

ويتبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٥)، لمجال المكافآت البدائية، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي «يعبر عن تقديره للعاملين معه عند ما يقومون بعمل مميز»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٧)، والانحراف المعياري (٠,٧٢)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية «يناقش العاملین معه في متطلبات إنجاز أدوارهم»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,٠٠)، والانحراف المعياري (٠,٩١).

ويعزو الباحثون هذه النتائج إلى أن ملامح القيادة التحويلية، وأهدافها، وخصائصها هي من المفردات الحديثة في الميدان التربوي، وبالتالي لم تكتمل صورتها بعد لتصل هذه الملامح إلى الدرجة المرتفعة، كما هو مأمول من القيادات التربوية. وقد تعزاهذه النتيجة أيضاً إلى كون رؤساء أقسام الإشراف التربوي يحرصون على أن يقوم المشرفون التربويون بعملهم الإشرافي في المجال الإداري بالدرجة الأولى، بمعنى الزيارات الصفية، وملاحظة التحضير اليومي، وخطة الدرس، وكتابة التقارير، وزيارة المدرسة، وملاحظة جوانب القوة والضعف في الأداء الإدارية من قبل الإدارة المدرسية والمعلمين، وملاحظة الاحتياجات التدريبية للمعلمين. إن هذه الواجبات الإدارية، على الرغم من ضرورتها وأهميتها، لا شك بأنها ستكون على حساب بناء القدرات القيادية للمشرفين التربويين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي على حد سواء.

وأظهرت النتائج أن ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين كانت الأعلى لمجال التأثير المثالي، والتمكين، وقد يعزى ذلك إلى احترام رئيس قسم الإشراف التربوي لقدرات المشرفين التربويين وإمكاناتهم، وكذلك إلى ثقة المشرفين التربويين بقدرات رئيس قسم الإشراف في تلبية احتياجاتهم، وتفويض الصلاحيات

في مجال اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العلاقات الشخصية في تقييم المشرف، والعلاقات المهنية التي تربط المشرفين ورؤساء الأقسام في مجال العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة كل من العامري (٢٠٠٢)، والمندري (٢٠٠٣).

### ثانياً: نتائج السؤال الثاني

نص هذا السؤال على أنه: هل تختلف تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة التعليمية، وجنس الشرف التربوي، ومؤهله العلمي، وسنوات خبرته؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) حسب متغيرات الدراسة الواردة في السؤال، وللتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) تم فحصها من خلال الفرضيات الصفرية الآتية:

### نتائج الفرضية الأولى

نصت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين في مديريات التربية لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة التعليمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

### الجدول رقم (٦)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	بين المجموعات	٢,٦٦٥	٢	١,٨٢٢	٥,٤١٩	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٥٦,٤٧١	١٦٧	٠,٣٨٨		

تابع الجدول رقم (٦)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التأثير المتالي	المجموع	٦٠,١٣٥	١٦٩		٥,٤١٩	٠,٠٠٥
	بين المجموعات	٦,٠١٨	٢	٣,٠٠٩	٨,٦٩٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٧,٧٩٠	١٦٧	٠,٣٤٦		
المجموع	٦٣,٨٠٨	١٦٩				
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٣,٩٨٧	٢	١,٩٩٤	٥,٥٤١	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٦٠,٠٨٦	١٦٧	٠,٣٦٠		
	المجموع	٦٤,٠٧٣	١٦٩			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	٤,٩٠٤	٢	٢,٤٥٢	٥,٦٤٧	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٧٢,٥٢٠	١٦٧	٠,٤٣٤		
	المجموع	٧٧,٤٢٤	١٦٩			
التمكين	بين المجموعات	٦,٢٩٤	٢	٣,١٤٧	٧,١٨٧	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٧٣,١٢٤	١٦٧	٠,٤٣٨		
	المجموع	٧٩,٤١٨	١٦٩			
المكافآت البدائية	بين المجموعات	٧,٤٦١	٢	٣,٧٣١	١٠,٣١٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٠,٣٧٧	١٦٧	٠,٣٦٢		
	المجموع	٦٧,٨٣٨	١٦٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤,٨٨٩	٢	٢,٤٤٤	٨,٢١٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٩,٧١٠	١٦٧	٠,٢٩٨		
	المجموع	٥٤,٥٩٨	١٦٩			

يتبين من القيم الحسابية الواردة في الجدول رقم (٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة التعليمية، في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية. ولايجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey- test) للمقارنات البعدية الثنائية، كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)

اختبار توكي (Tukey- test) للمقارنات البعدية الثنائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية

المجال	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
التأثير المتالي	جنوب الضفة	٣,٥٤			٠,٣٤١٩*
	وسط الضفة	٣,٢٨			

## تابع الجدول رقم (٧)

المجال	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
التأثير المثالي	شمال الضفة	٢,٢٠	*٠,٣٤١٩		
	جنوب الضفة	٢,٥٨			*٠,٤٠٠٥
الدافعية الإلهامية	وسط الضفة	٢,١٥			
	شمال الضفة	٢,١٨	*٠,٤٠٠٥		
الاستثارة الفكرية	جنوب الضفة	٢,٤٢			*٠,٣٤٠٥
	وسط الضفة	٢,١٠			
الاعتبارية الفردية	شمال الضفة	٢,٠٩	*٠,٣٤٠٥		
	جنوب الضفة	٢,٥٦			*٠,٣٧١٥
التمكين	وسط الضفة	٢,١٨			
	شمال الضفة	٢,١٩	*٠,٣٧١٥		
المكافآت البدائية	جنوب الضفة	٢,٦١			*٠,٤٠٢٧
	وسط الضفة	٢,١٦			
الدرجة الكلية	شمال الضفة	٢,٢١	*٠,٤٠٣٧		
	جنوب الضفة	٢,٥٨			**٠,٤٥٠٨
الدرجة الكلية	وسط الضفة	٢,١٠			
	شمال الضفة	٢,١٣	*٠,٤٥٠٨		
الدرجة الكلية	جنوب الضفة	٢,٥٤			*٠,٣٦٧٣
	وسط الضفة	٢,١٨			
	شمال الضفة	٢,١٧	*٠,٣٦٧٣		

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0,05$ 

وتشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (٧)، بأن الفروق بين المتوسطات كانت بين منطقة شمال الضفة الغربية وجنوبها ولصالح أفراد عينة الدراسة من مديريات جنوب الضفة، أي أن المشرفين التربويين في جنوب الضفة يقدرون مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف بدرجة أكبر من زملائهم في مديريات منطقة الشمال الضفة.

وقد يعزى ذلك إلى أن سنوات خبرة رؤساء الأقسام في مديريات الجنوب في العمل كرؤساء أقسام كانت أكثر مقارنة بسنوات خبرة رؤساء أقسام الإشراف التربوي في الشمال، مما ساعد على اكتساب خبرات في مجال العمل القيادي، وكان له دور ملحوظ في إظهار ملامح القيادة التحويلية وتقديرها من قبل المشرفين التربويين. واختلفت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة رج (Rugg, 2005).

## نتائج الفرضية الثانية

نصت هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير جنس المشرف.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في فلسطين حسب متغير جنس المشرف، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٨).

## الجدول رقم (٨)

## نتائج اختبار ( ت ) للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير جنس المشرف

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	ذكر	٩٧	٣,٢٨	٠,٦٤	٩٦	١,٤٢٨	٠,١٥٢
	أنثى	٧٥	٣,٢٥	٠,٥٣	٧٤		
الداغية الإلهامية	ذكر	٩٧	٣,٢٥	٠,٧٠	٩٦	١,٤٦٨	٠,١٤٤
	أنثى	٧٥	٣,٢٢	٠,٤٨	٧٤		
الاستثارة الفكرية	ذكر	٩٧	٣,٢٤	٠,٦٧	٩٦	١,١٩٥	٠,٢٣٤
	أنثى	٧٥	٣,١٢	٠,٥٤	٧٤		
الاعتبارية الفردية	ذكر	٩٧	٣,٣٤	٠,٦٩	٩٦	٠,٧١٤	٠,٤٧٦
	أنثى	٧٥	٣,٢٧	٠,٦٧	٧٤		
التمكين	ذكر	٩٧	٣,٢٣	٠,٧٢	٩٦	٠,٠٨٠	٠,٩٣٦
	أنثى	٧٥	٣,٣٢	٠,٦٤	٧٤		
المكافآت البدائية	ذكر	٩٧	٣,٢٧	٠,٦٦	٩٦	٠,٢٩٧	٠,٧٦٧
	أنثى	٧٥	٣,٢٤	٠,٦٠	٧٤		
الدرجة الكلية	ذكر	٩٧	٣,٣٢	٠,٦٢	٩٦	٠,٩٩٦	٠,٢٢١
	أنثى	٧٥	٣,٢٣	٠,٤٨	٧٤		

يتبين من خلال القيم الواردة في الجدول رقم (٨) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى إلى متغير جنس المشرف.

وقد يعزى التوافق بين تقديرات المشرفين التربويين من الجنسين حول ملامح القيادة

التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي الى أن الملامح القيادية في مجال الإشراف التربوي هي من السمات التي يمكن للمشرف التربوي أن يلاحظها بغض النظر عن الجنس، خاصة اذا عرفنا أن المشرفين التربويين من الجنسين يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال القيادة دونما تمييز، وهذا يساعد على تشكل مهارات تقييم مقارنة لدى المشرفين التربويين. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من المنذري (٢٠٠٣) ونتائج دراسة رج (Rugg, 2005).

### نتائج الفرضية الثالثة

نصت هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance – ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

### الجدول رقم (٩)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير المؤهل العلمي للمشرف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	٠,٤١٠	٢	٠,٢٠٥	٠,٥٧٩	٠,٥٦١
	داخل المجموعات	٦٠,١٠٧	١٧٠	٠,٣٥٤		
	المجموع	٦٠,٥١٦	١٧٢			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	١,٢٧٧	٢	٠,٦٣٨	١,٧٢١	٠,١٨٢
	داخل المجموعات	٦٣,٠٥١	١٧٠	٠,٣٧١		
	المجموع	٦٤,٣٢٨	١٧٢			
الاستتارة الفكرية	بين المجموعات	٠,٣٩٥	٢	٠,١٩٨	٠,٥٢٣	٠,٥٩٤
	داخل المجموعات	٦٤,١٨٨	١٧٠	٠,٣٧٨		
	المجموع	٦٤,٥٨٣	١٧٢			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	٢,٥٨٨	٢	١,٢٩٤	٢,٨٩٨	٠,٠٥٨
	داخل المجموعات	٧٥,٨٨٧	١٧٠	٠,٤٤٦		
	المجموع	٧٨,٤٧٥	١٧٢			



تابع الجدول رقم (٩)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	١,٨٧٢	٢	٠,٩٣٦	٢,٠٢٢	٠,١٣٥
	داخل المجموعات	٧٨,٦٧٢	١٧٠	٠,٤٦٢		
	المجموع	٨٠,٥٤٥	١٧٢			
المكافآت البديائية	بين المجموعات	٨٨٠	٢	٠,٤٤٠	١,٠٩٥	٠,٣٣٧
	داخل المجموعات	٦٨,٢٦٦	١٧٠	٠,٤٠٢		
	المجموع	٦٩,١٤٦	١٧٢			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٠٥٩	٢	٠,٥٢٩	١,٦٦٠	٠,١٩٣
	داخل المجموعات	٥٤,٢١١	١٧٠	٠,٣١٩		
	المجموع	٥٥,٢٧٠	١٧٢			

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي، للدرجة الكلية ولجميع مجالات الدراسة، حيث كان مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يُقيمون لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي من خلال ملاحظتهم لمهاراتهم الإدارية والقيادية التي يمارسونها خلال قيامهم بعملهم الإشرافي والتوجيهي، وهذه يمكن ملاحظتها من قبل المشرفين التربويين دون تدخل المؤهل العلمي في هذه التقييمات، فحملة الدبلوم أو البكالوريوس، أو غيرهم يمكن أن يقيموا ويقدرُوا مدى امتلاك رؤساء أقسام الإشراف التربوي لملامح القيادة التحويلية من خلال خبرات قيادية أو إدارية مكتسبة من الميدان التربوي، خاصة إذا كان حملة الدبلوم من ذوي الخبرة التعليمية الطويلة. لذا فإن متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حول مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي لم تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

#### نتائج الفرضية الرابعة

نصت هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير خبرة المشرف.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance – ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير خبرة المشرف، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

**الجدول رقم (١٠)**  
**نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير خبرة المشرف**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	٤,١٠٧	٢	٢,٠٥٤	٦,٣٤٤	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٥٣,٧٢١	١٦٦	٠,٣٢٤		
	المجموع	٥٧,٨٢٨	١٦٨			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	٤,٠٤٥	٢	٢,٠٢٢	٥,٧٧٨	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٥٨,١٠٠	١٦٦	٠,٣٥٠		
	المجموع	٦٢,١٤٥	١٦٨			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٢,٦٤٥	٢	١,٣٢٢	٢,٧٢٤	٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	٥٨,٨٠٩	١٦٦	٠,٣٥٤		
	المجموع	٦١,٤٥٤	١٦٨			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	٢,٤٢١	٢	١,٧١٦	٢,٩٤٦	٠,٠٢١
	داخل المجموعات	٧٢,١٦٩	١٦٦	٠,٤٣٥		
	المجموع	٧٥,٦٠٠	١٦٨			
التمكين	بين المجموعات	١,٢٠٢	٢	٠,٦٠١	١,٣١٦	٠,٢٧١
	داخل المجموعات	٧٥,٨٠٥	١٦٦	٠,٤٥٧		
	المجموع	٧٧,٠٠٦	١٦٨			
المكافآت البدائية	بين المجموعات	٣,٩٢٤	٢	١,٩٦٢	٥,٣٠٤	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٦١,٥٦٦	١٦٦	٠,٣٧١		
	المجموع	٦٥,٥٠٠	١٦٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣,١٨٦	٢	١,٥٩٣	٥,٣٧٤	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٤٩,٢١٨	١٦٦	٠,٢٩٦		
	المجموع	٥٢,٤٠٥	١٦٨			

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير خبرة المشرف التربوي،

لجميع مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$ . ولايجاد مصدر هذه الفروق ثم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية الثنائية، كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

## الجدول رقم (١١)

## اختبار توكي (Tokay-test) للمقارنات البعدية الثنائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير خبرة المشرف التربوي

المجال	سنوات الخبرة للمشرف	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
التأثير المتالي	أقل من ٥ سنوات	٢,٠١			
	١٠-٥ سنوات	٢,١٣			*٠,٢٩٩٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٤٣		*٠,٢٩٩٥	
الدافعية الإلهامية	أقل من ٥ سنوات	٢,٠٣			
	١٠-٥ سنوات	٢,٠٨			*٠,٣١٣٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٤٠		*٠,٣١٣٦	
الاستشارة الفكرية	أقل من ٥ سنوات	٢,٨٨			*٠,٣٩٣٤
	١٠-٥ سنوات	٢,٠٥			
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٢٧		*٠,٣٩٣٤	
الاعتبارية الفردية	أقل من ٥ سنوات	٢,٠٧			
	١٠-٥ سنوات	٢,١٠			*٠,٢٩٢٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٤٠		*٠,٢٩٢٢	
المكافآت البدائية	أقل من ٥ سنوات	٢,٠١			
	١٠-٥ سنوات	٢,٠٤			*٠,٣١٣٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٣٦		*٠,٣١٣٨	
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٢,٠١			
	١٠-٥ سنوات	٢,١١			*٠,٢٦٧٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٣٧		*٠,٢٦٧٨	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ .

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول رقم (١١) أن الفروق بين المتوسطات كانت بين فئة المشرفين الذين تزيد خبرتهم عن (١٠) سنوات، والذين تتراوح خبرتهم بين (١٠-٥) سنوات، لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، لجميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال الاستشارة الفكرية، وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول. وقد يعزا ذلك إلى أن مرور المشرف التربوي بالخبرة العملية التعليمية كمعلم أولاً، وكمشرف ثانياً، يسهل عليه امتلاك المهارات القيادية، والمعرفة الكاملة بمتطلبات القيادة

التربوية الحديثة والفاعلة، فالمشرفون الذين سنوات خبرتهم فوق (١٠) سنوات قد تشكل لديهم القدرة الكافية على التقييم والمتابعة في مجالات العمل المختلفة، والكفاءة في العمل والمهارة في القيادة التربوية، والتي يركز من خلالها على العلاقات الإنسانية الإيجابية مع مرؤوسيه، بهدف الوصول إلى مستوى القيادة المطلوبة. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة رج (Rugg, 2005).

### التوصيات

١. على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:  
١. ضرورة إيجاد ثقافة تربوية حول أسس القيادة التحويلية وعناصرها، بين رؤساء أقسام الإشراف التربوي، وأن تكون من مفردات العمل الإشرافي التربوي، نظراً لما تحمله من مبادئ قيادية، وقيم أخلاقية.
٢. إعداد برامج تدريبية لرؤساء أقسام الإشراف التربوي، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة التحويلية بشكل خاص، خاصة في مجال الاستشارة الفكرية، والمكافآت البديلة.
٣. تشجيع رؤساء أقسام الإشراف التربوي على مواكبة المستجدات التربوية في مجال مهارات القيادة التحويلية.
٤. التخفيف من عبء المشرف التربوي، المتمثل في الأعمال الإدارية، ليتمكن من تنمية نفسه مهنيًا، في مجال المهارات القيادية وغيرها، بصفته قائداً تربوياً ميدانياً.
٥. أن يقوم جهاز الإشراف التربوي بدوره في مجال التخطيط الإحلاي، بتحضير المشرفين التربويين لمهامهم المستقبلية، كقادة تحويليين.

### المراجع

- أحمد، إبراهيم (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الجديدة.
- الطويل، هاني (١٩٩٩). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق (ط١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية". المملكة العربية للعلوم الإدارية. المجلة العربية للعلوم، (٥٠)، ٣٥-٤٠.

العمرائي، عبد الغني (٢٠٠٤). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

كلارنس، نيول (١٩٩٣). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية (ط١)، (ترجمة طه الحاج إلیاس). عمان: الدار العربية للتوزيع والنشر.

المنذري، فايزة (٢٠٠٣). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

Bass, B. & Avolio. B. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. CA: Thousand Oaks.

Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.

Iain, H. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and Transformational leadership compared, **Academic Leadership**, 4(4). Retrieved October 10, 2008, from: [http://www.academicleadership.org/emprical\\_research/Leadership\\_of\\_Stability\\_and\\_Leadership\\_of\\_volatility\\_Transactional\\_and\\_Transformational\\_Leaderships\\_Compared.shtml](http://www.academicleadership.org/emprical_research/Leadership_of_Stability_and_Leadership_of_volatility_Transactional_and_Transformational_Leaderships_Compared.shtml)

Lunenburg, F. Ornstein, A. (2004). **Educational administration**, CA: Wadsworth, Belton.

Rugg, L. (2005). **Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior**. Dissertation Abstracts International, Purdue University, Retrieved October 8, 2008, from: <http://docs.lib.purdue.edu/dissertation/AAI3210777/index.html>.

Sahin, S. (2004). The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 4(2), 365- 396.

Yukl, G. (1989). **Leadership in organizations** ( 2<sup>nd</sup> ed). New Jersey, NJ: Englewood cliffs, Prentice- Hall.

YungYu, L. (2005). **Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment**. ETD Collection for Fordham University. Paper AAI3178858, Retrieved October 10, 2008, from: <http://fordham.bepress.com/dissertations/AAI3178858>.