



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين

إعداد

د / خالد نظمي قرواني

كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة- سلفيت kkerawni@qou.edu

﴿المجلد الثالث والثلاثين - العدد الثاني - أبريل ٢٠١٧ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

الملخص

هدف هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، كما هدفت إلى تقصي خصائص القائد التحويلي وسبل تمكين المعلمين والمعلمات في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل النظري والنوعي، وأظهرت النتائج الآتية:

- ١ - هناك دور مرتفع للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في تمكين المعلمين في المدارس في فلسطين.
- ٢ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- ٣ - ضرورة تحلي القائد التحويلي بخصائص معينة وامتلاكه لمهارات محددة حتى يكون قائداً تحويلياً، وبخاصة التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة العقلية، والرؤية المستقبلية، والمصداقية والنشاط.
- ٤ - لا بد للقائد التحويلي من استخدام مهاراته وخصائصه لتطوير سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس.
- ٥ - تؤثر القيادة التحويلية في رضا العاملين، وتعمل على زيادة انتاجيتهم، كما تعمل على تنمية الحس الجماعي لديهم، والأهداف الجمعية لهم، واستثارة عقولهم، وحفر طفقاتهم الإبداعية.
- ٦ - إن استخدام نمط القيادة التحويلية يؤدي لتمكين المعلمين، كما يؤدي إلى تقليل أعباء المديرين في المدارس باستخدام توزيع القيادة وتفويضها، والتشاركيّة في الإدارة. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بالآتي:

- ١- تشجيع مديري المدارس ومديراتها على ممارسة نمط القيادة التحويلية ومكوناتها الرئيسية، من خلال عقد ندوات وورشات عمل.
- ٢- واختيار مديري المدارس ومديراتها من يمتلكون الخصائص الشخصية التي تمكّنهم ليصبحوا قادة تحويليين.
- ٣- تشجيع مديري المدارس ومديراتها على مشاركة العاملين في صناعة القرارات.
- ٤- العمل على إنشاء مدرسة وطنية لتدريب القيادة، وتنمية قدراتهم واطلاعهم على الاتجاهات الحديثة في القيادة ليصبحوا قادة تحويليين.
- ٥- منح مديري المدارس ومديراتها مزيداً من الصالحيات لتمكينهم من ممارسة نمط القيادة التحويلية، ومشاركة المعلمين في صناعة القرارات، بما فيها صياغة رؤية المدرسة وتحقيقها.

الكلمات المفتاحية: دور ،القيادة التحويلية، تكين المعلمين، المدارس.

Abstract

This study aimed at investigating the role of the transformational leadership on teachers'at empowerment at school schools in Palestine. It also aimed to explore the characteristics of transformational leader and the methods of teachers empowerment in the light of transformational approach.

To achieve its aims the study used the descriptive approach including theoretical and qualitative analysis methodology and revealed :

- 1- There is a high role of transformational leadership with all its components and elements on teachers empowerment at Palestinian schools.
- 2-There are significant statistical differences in teachers' responds toward the role of transformational leadership on teachers' empowerment due to the variable (sex for female favor).
- 3-The transformational leader should characterized with certain skills and traits to be considered as transformational leader especially: Idealized influence, Inspirational motivation, Individualizes consideration and Intellectual stimulation, Future vision, Credibility and energetic activity.
- 3- The transformational leader should utilized his skills and characteristics in developing the methods of teachers empowerment at Palestinian schools.
- 4- The transformational leadership effects positively on employees job satisfaction, and it increases productivity, develops their collective sense and aims, stimulates their minds and motivates their innovative abilities.

5-Using the transformational leadership style empowers teachers' and decrease the burdens of principals through leadership distribution, authorization and participation in managing schools. In the light of study results, the researcher recommends:

- 1-Encourage the principals to practice the transformational leadership and its main components through symposiums and workshops.
- 2-Select principals from whom characterized to be transformational leaders.
- 3- Encourage the principals to participate teachers in decision making process.
- 4- Establishing national school to train leaders and develop their abilities in accordance with modern attitudes in leadership in order to transfer them into transformational leaders.
- 5-Authorize principals to enable them to practice transformational leadership and participate teachers in decision making process, including formation and achieving school vision.

Keywords: Role, Transformational leadership, Teachers empowerment, Schools.

المقدمة:

تطور مفهوم القيادة التربوية بتطور علم الإدارة، بفعل التغيرات الاجتماعية والانسانية عبر الزمن، وإن كان هذا المفهوم لم يستخدم بمدلوله العلمي إلا في نهاية القرن التاسع عشر، وبعد الثورة الصناعية امتد ليشمل المنظمات والمؤسسات كافة.

ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين وظهور العديد من النظريات الإدارية الحديثة كالإدارة التحويلية لبيرنز (Burans,1978) والإدارة الموقفية ونظرية المسار والهدف لهاؤس والتي حلّت محل النظريات التقليدية في القيادة كنظريّة الرجل العظيم ونظرية السمات.

وتطورت النظرة إلى مفهوم القيادة التربوية نحو الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، وتعدي بذلك الاهتمام بالإنتاج لوحده كما كان سائداً في ظل مفاهيم الإدارة العلمية والكلasيكية، بحيث عُد هذا الاهتمام بالإنتاج والعاملين معاً أساساً حديثاً لتعريف القيادة باعتبارها فن التأثير في السلوك الإنساني وتوجيه العاملين نحو هدف محدد يضمن قبولهم وطاعاتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم في منظمات الأعمال والمؤسسات التربوية على حد سواء.

فالقيادة التربوية تهدف بهذا المفهوم إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال العاملين وبرضاهما، والمزاوجة بين تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، مما ركز الاهتمام نحو نظريات إدارية حديثة تعمل على كسب ثقة العاملين وولائهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، وبخاصة تلك التي تتعلق بآليات تنفيذ الأعمال في المؤسسات التربوية.

وتعد نظرية القيادة التربوية التحويلية إحدى أهم النظريات الحديثة التي هدفت إلى الجمع بين العناصر الإيجابية في النظريات التقليدية والمتمثلة بالسمات الشخصية للقائد، وتفاعلاته مع المرؤوسين، وهيكلية المهام المسندة إلى المرؤوسين، ودرجة وضوحها، وقوة القائد، وصولاً إلى مفهوم حديث يمكن القيادة من الاستجابة لتحديات العصر ومواجهتها، ويمكنها من النهوض بالمؤسسة التربوية بكل عناصرها، ورفع دافعية المرؤوسين بغية تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال بناء رؤى واضحة المعالم، ومحفز العاملين وتشجيعهم، واستثارة طاقاتهم الإبداعية، ورفع حالتهم المعنوية، ورضاهما الوظيفي، فهي بذلك تلامس الجانب الانفعالي للقائد والتبعين على حد سواء، وتعمل على تحقيق مناخ تنظيمي فعال.(Moolenaar,et al, 2010)

وتضطلع المدرسة عموماً وفي فلسطين خصوصاً بدور رئيس في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، إذ تُعد المؤسسة التربوية الأولى التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تصوغها وزارة التربية والتعليم في فلسطين، والثانية بعد الأسرة في التنشئة الاجتماعية التي تمد الناشئة بالمنظومة القيمية للمجتمع. وفيها يتعلم الطلبة وتتحقق الأهداف التربوية الشاملة للجوانب المعرفية والنفس حركية والوجدانية التي تمكّنهم من تحقيق شخصية متوازنة متكاملة قادرة على التكيف مع الوسط البيئي والاجتماعي الذي يعيشون فيه.

وحتى تحقق القيادة التربوية التحويلية المدرسية في فلسطين أهدافها، فلا بد من تمكين معلمي المدارس من خلال منحهم الثقة، وإشراكهم في صناعة القرار، ورفع درجة إدراكيهم لمقدرتهم على إنجاز المهام الموكله لهم، وتمكينهم من مواجهة الصعوبات والتحديات التي قد تعرّض تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة. كما أن القيادة التحويلية المدرسية تسعى إلى تبني المعلمين لرؤية مشتركة للمدرسة، والتي يشتّركون في صياغتها، بحيث تستند إلى منظومة قيم المدرسة وأهدافها، وتحقيق خططها باستخدام الموارد المتاحة كافة، في إطار استراتيجيات متكاملة وشاملة ومتوازنة تطبق مفهوم الشراكة في صناعة القرار (فتحي، ٢٠٠٣).

وعليه، ونظراً لأهمية دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس، بما يحقق الأهداف التعليمية المخططة، جنباً إلى جنب مع أهداف المعلمين والمعلمات الشخصية والمهنية . فإن اضطلاع القيادة التحويلية في مدارس فلسطين بدورها في تمكين المعلمين يعد ضرورة ملحة، ومتطلباً أساساً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة بفعالية وجودة عالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بمكوناتها كافة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بمراجعة الأدب التربوي والإداري والدراسات ذات العلاقة تتضح أهمية دور القيادة التحويلية المدرسية في تعزيز أداء المعلمين والعاملين أدوارهم الوظيفية، بما يحقق الأهداف المدرسية والتعليمية المنشودة، ويعمق انخراطهم في مجال مناهي العملية التعليمية، وتفاعلهم مع البيئة الاجتماعية، الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة المدرسية التحويلية تعمل على تمكين المعلمين والمعلمات بما يتيح لهم أداء أدوارهم، ومهامهم بفعالية وكفاءة كدراسة محمود(٢٠١٤)، وحمد (٢٠١١)، والشنتي (٢٠١٦)، والأغا (٢٠١١)، والغزالى (٢٠١٢)، إلا أن بعضها أشار إلى وجود خموض في هذا الدور، بينما أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن المعلمين يعانون من نقص في تمكينهم، وضعف في روح المبادرة لديهم، مما ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي، وروحهم المعنوية، ورضاهما الوظيفي كدراسة الغامدي(٢٠١٠) والجريدة والمنوري(٢٠١٤)، ومولينار وآخرون(Moolenaar,et al,2010).

وبرغم تقدم نظرة وزارات التربية والتعليم في فلسطين نحو العمل على تطوير دور الإدارات المدرسية والمعلمين على حد سواء، والعمل على منحهم مزيداً من الصالحيات بما يمكنهم من أداء مهامهم والاضطلاع بمسؤولياتهم على نحو متكملاً وفعال(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠١٢) ، إلا أن بعض الدراسات: كدراسة الرقب (٢٠١٠)، وعويسيات (٢٠٠٦)، والحجار والعاجز (٢٠٠٧)، والديب (٢٠١٢)، وأبو هداف(٢٠١١)، والفقيره (٢٠٠٦)، أشارت إلى أن المعلمين في مدارس فلسطين يعانون من نقص في تمكينهم والاهتمام بحاجاتهم، والتقة بمستوى إدراكاتهم، مما يحد من قدراتهم على أداء المهام المنوطة بهم بإيجابية وفاعلية، ويعوقهم عن تحقيق أهداف المدرسة التعليمية المنشودة.

وعليه، وبناءً على ما نقدم، واللاحظات التي رصدها الباحث بصفته عضو هيئة تدريس يشرف على مقرر التربية العملية في مدارس محافظة سلفيت والمحافظات القريبة، ولقاءاته المتكررة مع المعلمين والمديرين فيها فقد برزت الحاجة إلى البحث في دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية بغية تحديد أوجه القصور والمتطلبات الضرورية لتمكينهم من أداء مهامهم الوظيفية، إلى جانب تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم، وتعزيق انتمائهم لمدارسهم، بما يفضي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة والمخططة. وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس؟
٢. ما خصائص القائد التحويلي؟
٣. ما سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية في ضوء مدخل نظرية القيادة التحويلية؟

أهداف الدراسة :

١. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس.
٣. الكشف عن خصائص القائد التحويلي في المدارس في فلسطين.
٤. الكشف عن سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية في ضوء مدخل نظرية القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة من أهمية القيادة المدرسية التحويلية باعتبارها مدخلاً حديثاً في تحقيق الأهداف التعليمية، وضرورة التعرف على فاعليتها في تمكين المعلمين والمعلمات في مدارس فلسطين عموماً بغية تحقيق أهدافها، فضلاً عن أهمية تحقيق النتائج المأمولة والفوائد المرجوة والتوصيات التي ستخرج بها هذه الدراسة، وتقدمها لأصحاب القرار في مديريات التربية وزارة التربية والتعليم في فلسطين. كما يمكن أن يستفيد الباحثون منها في إجراء دراسات حول تطوير صلاحيات مديرى المدارس في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بما فيه التحليل النظري والنوعي نظراً لملاءمته أغراض الدراسة النظرية.

مصطلحات الدراسة:

١. **الدور:** يعرف بأنه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون (نشوان ، ١٩٩٢ ، ص: ١٠٩).
٢. **القيادة:** تعرف بأنها مقدرة شخص على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون الزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، كونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتتيح له المقدرة على قيادة الجماعة، وكسب ولائها وتحقيق التجانس بين أفرادها، وإنقاذهما بأن تحقيق أهداف التنظيم يُعد نجاحاً شخصياً لأفرادها، وتحقيقاً لأهدافهم (الخطيب وآخرون، ١٩٩٨ ، ص: ١٢).
٣. **القيادة التحويلية :** تعرف بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين إلى رفع كل منها الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مصطفى ، ٢٠٠٢ ، ص: ١٦٦).

كما عرفها بيرنر (Burns, 1978, P:19) بأنها عملية دفع التابعين وتشريعهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا، والقيم الأخلاقية والمعنوية، والوصول بهم إلى مرتبة القيادة. أما باس وأفولي (Bass & Volio, 1994, P:115) فيعرفانها بأنها القيادة التي تتضمن عدداً من المكونات ذات العلاقة المتبادلة بين الكاريزما أو التأثير المثالي (الشخص أو السلوك)، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية (العقلية)، والاعتبار الفردي، بحيث يؤثر سلوك القيادة التحويلية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويتحول المرؤوسين ليصبحوا أكثر وعيًا نحو المهام المطلوبة، والارتفاع بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمام الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة. وسيعتمد الباحث تعريفاً إجرائياً في الدراسة.

٤. **التمكين :** ويقصد به منح المعلم قدرًا من حرية التصرف والمشاركة في صناعة القرار، و اختيار آليات تخص مهامه الوظيفية في إطار بيئة مدرسية ملائمة(حسين ، ٢٠١١ ، ص: ٨). وسيعتمد الباحث تعريفاً إجرائياً في الدراسة.

الاطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات السابقة:

١- الدراسات العربية:

حاول الشنطي (٢٠١٦) في دراسته فحص أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، وهدف فيها إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، والتحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة الدراسة البالغة (٣٧٠) موظفًا وموظفة من العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة، أعيد منها (٢٣٥) استبانة بنسبة (٦٣.٥%). وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل جوهري وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية، وأن العدالة الإجرائية تتوسط كلًا العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية، وجزئياً على العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار، والعمل على توفير الأمن الوظيفي، وتفعيل نظام الحوافز والتعويضات، وحفز المديرين على تبني نمط القيادة التحويلية في دوائرهم.

وهدفت سميرات ومقابلة(٢٠١٤) في دراستهما إلى الكشف عن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦٢٠) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلمًا ومعلمة بنسبة (%) من المجتمع الأصلي، والاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات. وبجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن دافعية المعلمين نحو عملهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣٠.٤٩). كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين نحو عملهم بمعامل ارتباط(٠٠.٨٥٢). كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في استجابات المعلمين يعزى إلى متغيرات (الخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي) في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ودرجة دافعية المعلمين نحو عملهم. وأوصت الدراسة بتنمية القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس، وتنمية مهاراتهم ورؤيتهم حول القيادة التحويلية.

وتناول محمود(٢٠١٤) في دراسته دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص بمدينة أربيل العراقية، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشاره الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بالكلفة، والجودة، والإبداع، واستخدمت المنهج الوصفي في الدراسة والاستبانة أداة للدراسة. وبجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٩٦) مدیراً في مستشفيات القطاع الخاص، وتحليلها أظهرت الدراسة أن النمط القيادي التحويلي يؤثر على الميزة التنافسية وأنها ترتبط به، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستويات العالية لأبعد القيادة التحويلية.

وأجرى الغامدي(٢٠١٣) دراسة حول ممارسة مديرى مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة السعودية، وهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، والكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المبحوثين نحو ممارسة مديرى مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة تعزى إلى متغيرات(المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية). واستخدم المنهج الوصفي المسمى والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) مدیراً. وبجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخواة كانت متدنية بمتوسط حسابي قدره (٢٥) وأنه توجد فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات(المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، والتخصص لصالح التخصص التربوي، وسنوات الخبرة لصالح خبرة ١٠ سنوات فأكثر). وأوصت الدراسة بضرورة زيادةوعي مديرى المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية، وتشجيع المديرين الذين لا يحملون درجة البكالوريوس لإكمال تعليمهم ورفع مؤهلهم العلمي.

وسعى الغزالى(٢٠١٢) إلى تقصي أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. وحتى تحقق الدراسة أهدافها استخدمت الاستبانة أداة للدراسة والتي وزرعت على عينة مقدارها (٤٨٩)، كانت (٤٢٢) صالحة للتحليل الإحصائي، وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار البسيط، والمتعدد التدريجي أظهرت الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. وأن مستوى توافر فاعلية عملية القرار في شركات التأمين

الأردنية كان مرتفعاً أيضاً، وأن القيادة التحويلية بأبعادها كافة تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. وأوصت الدراسة بتعزيز اعتماد أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية، وتعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي بوصفه بعداً من أبعد القيادة التحويلية، وإعادة النظر في برامج التحفيز التي يتبعها القادة في شركات التأمين الأردنية.

وأجرى الديب (٢٠١٢) دراسة بعنوان مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكademie بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها، وسبل تمتينها. وهدف فيها إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكademie بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة، والتعرف على أكثر السبل أهمية في بعض المقترنات التي قد تسهم في تعزيز هذه الممارسة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وثلاث استبيانات أدوات للدراسة التي وزعت على عينة من جامعات (الأزهر، القدس المفتوحة، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) والتي بلغت (٢٨٤) عضو هيئة تدريس. وبجمع البيانات وتحليلها، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكademie في الجامعات الفلسطينية في غزة للقيادة التحويلية كانت منخفضة بوزن نسبي مقداره (٥٢.٨%). وأن الوزن النسبي للصعوبات كان (٧٣.٩%)، والوزن النسبي لسبل التطوير كان (٧٣.٦%). كما أظهرت أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية) حول استبيانات الصعوبات وسبل التطور. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأنظمة والقوانين المتعلقة بالقيادات الإدارية الأكademie، والعمل على معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القيادات، إضافة إلى تعزيز مهارات القيادات التحويلية لدى القيادات الإدارية الأكademie في الجامعات الفلسطينية.

وحاول حماد (٢٠١١) في دراسته تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر بمدينة دمشق، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة أداة للبحث، وتحليل تلك البيانات أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير داخل المشفى المبحوث، ولا يوجد بعد محدد من أبعد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وكانت

جميعاً مقاربة في التأثير على عملية التغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بالتركيز على المسبيبات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي، وتقويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين، و اختيار القادة من توافر لديهم الخبرة والخصائص والصفات التي تؤثر في المرؤوسيين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي.

وهدف الأغا (٢٠١١) في دراسته إلى تقديم تصور مقترن بتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وزوّدت على عينتها البالغة (٤٥٤) معلماً ومعلمة بنسبة (١٦.١٥٪) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (٦٦٤) معلماً ومعلمة. وبتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية هي قيادة القرن الحادي والعشرين، وأن القيادة التحويلية هي أكثر أنماط القيادة انسجاماً مع القيادة الإسلامية، وأن القادة المسلمين قد مارسوها بمحتواها ومضمونها بدءاً بالأنبياء، ومروراً بالخلفاء الراشدين، وصولاً إلى العلماء وقادة الفكر الإسلامي. كما أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت كبيرة وبمتوسط قدره (٨١٪). وأن المهارة الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس هي مهارة إلهام الرؤية المشتركة بنسبة (٨١.٨٪). كما بينت الدراسة وجود فروق في استجابات المديرين والمديرات نحو درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات(الخبرة لصالح الإناث). وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومديراتها التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، وتعزيز مهارة تعديل السلوك بالقيم التي تُعد المهارة الأكثر تمثيلاً لمفهوم القيادة التحويلية.

وحاول الشريفي والتلح (٢٠١٠) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميمهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية والتتأكد من صدقها وثباتها. وبتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي والمتosteات الحاسيبة والانحرافات المعيارية واختبار (T) و تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وإختبار شيفيه

أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية كانت مرتفعة من وجهاً نظر المعلمين والمعلمات كما أظهرت أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة حملة الماجستير فأعلى، ولم توجد فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وسعى الرقب (٢٠١٠) في دراسته إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربع (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية ، والاعتبار الفردي). وتمكن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦٠) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبيانات أداة الدراسة، وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت الدراسة توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجة تتراوح من متوسطة إلى كبيرة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها كافة، وتمكن العاملين في الجامعات الفلسطينية بمتلك العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (طبيعة العمل، والجنس، وإسم الجامعة، وسنوات الخدمة) وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، وتشجيع المديرين على ممارسة التقويض والتمكين، وخلق مناخ تنافسي.

وحاولت عيسى(٢٠٠٨) في دراستها التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. واستخدمت الاستبيانات أداة للدراسة التي وزعت على مجتمع الدراسة البالغ (١١٧) مديرًا ومديرة. وبجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن هناك دوراً متوسطاً للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بنسبة نقل عن (٦٠%). كما أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات نحو دور القيادة التحويلية في تطوير أدائهم تعزى إلى متغيرات(الخبرة، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص). وأوصت الدراسة باستحداث برنامج دبلوم إدارة مدرسية لطلبة أقسام التربية في الجامعات الفلسطينية، وتحسين شروط اختيار مديري المدارس، وعمل دورات تدريبية للمديرين والمديرات.

٢- الدراسات الأجنبية:

وتقصي كارفر (Carver,2016) في دراسته تحويل الهويات: الانقال من معلم إلى قائد خلال إعداد المعلم للقيادة. ولتحقيق هدف دراسته استخدم نظرية ميزيروز (Mezirows' Theory) حول مبدأ التعليم التحويلي كعدسة لتحليل الانعكاسات المكتوبة للخريجين الجدد، حيث أجريت المقابلات مع المعلمين الذين أكملوا برنامج تربيري وتعليمي لمدة سنتين والمتصل بالقيادة التحويلية. وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أهمية الهوية التحويلية خطوة حرجية في إعداد المعلمين للقيادة التحويلية.

وهدفت بروين (Broin,2016) في دراستها إلى فحص إمكانية تمكين مدير المدارس لتحويل قيادة المعلمين وتأهيلهم لتحسين المدرسة، وغرسها بممارسات وقدرات لتنمية تحول المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي في التوصل إلى نتائجها. وبينت الدراسة أن القادة الجدد بشكل متزايد حولوا اهتمامهم لدعم تطوير قيادة المعلم، وفرق القيادة التعليمية ومرشدي المديرين، والمساعدة في بناء مجتمعات القادة خلال المدارس، وعبر أنظمة المدرسة. واستندت هذه الدراسة إلى أن قيادة المعلمين تعتمد على الخبرة، ودعم الجهود لتقديم السياسات والممارسات التي تمكن قادة المدارس العظام من النجاح. فالقيادة من أي مقدار أو مستوى تتضمن سلسلة من السياسات العملية والتوصيات- بخطوات محلية، وعلى مستوى الولاية والموظفين الفداليين- يمكنها أن تؤدي لدعم المديرين لاستثناء قيادة المعلم، وخلف مدارس نابضة بالحياة، حيث ينمو المعلمون والطلبة ويتميزون. كذلك أظهرت الدراسة أن العمل مع مديرين علي الأداء عبر مدارس الولايات المتحدة يفيد المعلمين وينميهم، وأن بعض المديرين يساهمون في تسريع التحول بالمدرسة للنجاح.

وسعى علي (Ali, 2015) في دراسته إلى فحص مدى تأثير القيادة المدرسية الموزعة، والتمكين على الالتزام التنظيمي للمعلمين. وتقصي فيما إذا كان التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (٧٥٠) معلماً ومعلمةً أعيد منها (٥٥٠) استثناء. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن للقيادة الموزعة تأثيراً معتبراً ومهماً على الالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن تمكين المعلمين يتوسط بدلالة العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي. كذلك أظهرت الدراسة حاجة مدير المعلمين، ومدير المناطق، والمستفيدين لإيجاد طرق أكثر لتوزيع القيادة في المدارس الثانوية لتعزيز تمكين المعلمين والتزامهم في مدارس مقاطعة كاتسينا في نيجيريا.

وتناول نافيكيات، وآخرون (2015) (Navickaite, et al 2015) القيادة التحويلية وحاول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: هل من السهل أن تكون حالة موجهة لتمكين التنظيم وتوزيع القيادة؟ وذلك في إطار دراسة أجريت على مدارس التعليم العام اللتوانية في ليتوانيا. وهدفت إلى الكشف عما إذا كان مدير المدارس حالمين في نشاطاتهم اليومية وقدررين على تمهين مجتمع الدراسة، والعمل على توزيع قيادتهم وفق آراء المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) معلمًا من (١٧) مدرسة للتعليم العام في ليتوانيا. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت الدراسة أن المعلمين يعتقدون أن المديرين حالمون، وأن بعضهم يمكن المعلمين للعمل، وأن القليل منهم قادرون على توزيع (تقويض) قيادتهم للآخرين. كما بينت الدراسة أن مديري المدارس يتصرفون بالقيادة التحويلية، وأن بعض مظاهرها يبدو في ممارساتهم اليومية، وأن بعضها يعتمد على سنوات الخبرة التي قضتها وهو في الإدارة المدرسية، فالذين أمضوا (٥-١٠) سنوات كانوا أكثر تقاؤلاً عندما يتحدثون عن المستقبل، وتمكن فرق المدرسة للعمل، والإيمان بالإمكانات غير المحدودة لمواهب الأعضاء (المعلمين).

وهدف رامان وآخرون (Raman, et al, 2015) إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين، والتزام معلمي المدارس الثانوية في جنوب منطقة سنغاي بيتناني في كيداه في ماليزيا. واستخدمت الدراسة استبانة وزعت على (٢٣٥) معلمًا اختياراً عشوائياً من (١٠) مدارس في جنوب مقاطعة سنغاي بيتناني في كيداه في ماليزيا. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت النتائج أنه ليس هناك اختلاف في مستوى التعليم، ومستوى مديري المدارس الذين يتبعون نمط القيادة التحويلية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين نمط القيادة التحويلية والتزام المعلمين، حيث ي العمل هؤلاء المديرون على التحفيز الإلهامي بوصفه بعداً رئيساً في نمط القيادة التحويلية.

وسعى ساغناك وآخرون (Sagnack, et al, 2015) إلى فحص الأثر الوسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، حيث وزعت على عينة قوامها (٣٠٣) معلمًا يعملون في مدرسة ايسكي زهير الثانوية (Eskisehir). وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي

للعاملين. إضافة إلى وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي والمناخ الإبداعي أيضاً. وقد أظهر تحليل معامل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على المناخ الإبداعي بشكل مباشر، وغير مباشر من خلال التمكين النفسي.

وأجرت الأحمدى (AL-Ahmadi, 2014) دراسة هدفت إلى تقصي أثر القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في إيران. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة سبرتizer Spreitzers' Questionairers ومقياس بأس وأفوليyo للقيادة المتعدد (MLQ)، حيث جرى توزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (٣١٠) من أصل (١٠٠) موظفاً. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ومعامل الارتباط لبيرسون، ومعامل الانحدار أظهرت الدراسة وجود ارتباط موجب بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الالتزام لموظفي وزارة الداخلية الإيرانية، وأنه يمكن التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي من خلال مكونات القيادة التحويلية وأبعادها.

وحاول شاه (Shah, 2014) فحص تمكين معلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية خلال القيادة: توزيع القيادة (التحويلية) إدراك حرج حول ممارسات القيادة في معهد توسول التربوي السعودي. وقد هدفت الدراسة لرفعوعي معلمي اللغة الإنجليزية كأجانب، وتمكينهم ليكون لهم صوت، وليشاركوا في صناعة القرار في لغة المعهد. واستخدمت المقابلة شبه الرسمية أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة القصدية المكونة من خمسة مشاركين. وبتحليل البيانات باستخدام المنهج الكيفي أظهرت الدراسة أن المعلمين يعانون من الهيكل التنظيمي، وانسياب المعلومات عبر القنوات الإدارية، ويشعرن بالظلم وعدم التمكين. وأوصت الدراسة باتباع نمط القيادة الموزعة لتمكين معلمي اللغة الإنجليزية في معهد TOSOL من الشعور بالمسؤولية، والملكية والزملاء، وتحقيق الذات بالانخراط في عملية صنع القرارات، وبناء علاقة تعاونية بين المشرفين والمعلمين والعامليين المستفيدين في المنظمة .

وتقسى سوكورو (Socorro, 2013) أثر سلوك القيادة التحويلية على تطوير قيادة المعلمين وكفاءتهم، وهدف إلى فحص تغير القيادة التحويلية وتطورها، وكفاءة المعلمين، وإمكانية توضيح سلوك القيادة التحويلية كما يدركها المعلمون في مدارس جنوب تكساس في

الولايات المتحدة، كما هدف لفحص الفروق بين إدارات معلمى المدارس الابتدائية والثانوية بفعل القيادة التحويلية للمديرين. ون تكونت عينة الدراسة من (٢٨٣) معلماً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي حلت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت الدراسة أن سلوك القيادة التحويلية للمديرين تأثيراً ذا دلالة على ثلاثة أبعاد متميزة، وخصائص داعمة لتعزيز تطور القيادة للمعلمين، وتطوير التركيز والإغاذق، والبيئة. كما أن لها تأثيراً في إدارة الصف والاستراتيجيات التعليمية كمصدر للكفاءة الشخصية، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمرحلة المدرسية(ابتدائي وثانوي). وبالإجمال، فإن هذه الدراسة تظهر بوضوح تأثير القيادة التحويلية على تطوير قيادة المعلمين وتمكينهم والكفاءة الشخصية في المدارس الابتدائية والثانوية على حد سواء.

وهدفت الرقاد(Al-Raqqad, 2012) في دراستها إلى فحص القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية واليرموك ومؤتة) وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) قائداً أكاديمياً و (٧٣٣) عضو هيئة تدريس. وبتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية مطقة درجة عالية في الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث، وأن هناك علاقة موجبة بين ممارسات القيادة التحويلية وتمكين أعضاء هيئة التدريس فيها. وأوصت الدراسة بتعظيم النتائج على مؤسسات التعليم الأخرى في الأردن، كما أوصت بتنظيم دورات للقيادات وأعضاء هيئة التدريس، وإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

وحاول الاممية وآخرون(Allameh, et al,2012) نقسي العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين في بلدة أبادي في إيران. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وجرى توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٥٠) معلماً في مدارس بلدة أبادي الإيرانية، وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومعامل الارتباط المتعدد، ومعامل الانحدار خطوة - خطوة أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية ودرجة التمكين النفسي وأبعاده. كما أظهرت أن أبعاد القيادة التحويلية تعد أفضل متتبع للتمكين النفسي للمعلمين، وأن الأهمية، والدلالة، وأبعاد الكفاءة تكمن في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهام، وبُعد الاعتبار الشخصي.

وهدف باليير (Balyer, 2012) في دراسته إلى الكشف عن مستوى سلوك مديرى المدارس كقيادة تحويلية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم المقابلة شبه الرسمية أداة لجمع البيانات من المبحوثين والتحليل الكيفي للوصول إلى النتائج. وقد استند التحليل إلى اعتبار أربع مكونات رئيسية لسلوك القائد التحويلي هي: التأثير المثالي، والتغفير الإلهامى، والاعتبار الشخصى، والاستشارة الفكرية، وأن درجة توافر هذه العناصر في سلوك القائد التحويلي تحدد مستوى سلوكه كقائد تحويلي. وقد أظهرت الدراسة بأن مديرى المدارس في استانبول في تركيا أظهروا مستوى عالٍ من خصائص القائد التحويلي في ضوء المعايير الأربعة المذكورة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة يتبيّن أنها تناولت تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين، إذ اتصفت بأنها دراسات كمية في معظمها واستندت في تحقيق أهدافها إلى قياس درجة التأثير باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم بعضها معاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار للكشف عن العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين. فقد تبيّن أن الدراسات العربية: دراسة الشنطي (٢٠١٦)، وسميرات وم مقابلة (٢٠١٤)، والغامدي (٢٠١٣) والغزالى (٢٠١٢)، والدويب (٢٠١٢)، والرقب (٢٠١٠)، وعيسى (٢٠٠٨)، والأغا (٢٠١١)، والشريف والتنح (٢٠١٠)، والدراسات الأجنبية: دراسة علي (Ali, 2015) ونافيكايتس وأخرون (Navickaite, et al, 2015)، ورامان (Ramman, et al, 2015)، وآخرون (Sagnack, et al, 2015)، وساغنانك وآخرون (Ramman, et al, 2015)، والأحمدي (Al-Ahmadi, 2014)، وسكورو (Scorro, 2013) والرقاد (Al-Raqqad, 2012)، ودراسة آلامي (Allameh, et al, 2012)، ودراسة آلامي (Raqqad, 2012)، حيث جرى تحليلها كمياً للتوصّل إلى نتائجها، بينما استُخدمت دراسات (كارفر ٢٠١٦)، وبروين (Broin, 2016)، وشاه (Shah, 2014)، وباليير (Balyer, 2012) المنهج الوصفي والتحليل الكيفي، واستُخدمت المقابلات والسجلات والوثائق كمصدر للمعلومات. فالدراسات الكيفية كانت قليلة جداً مقارنة مع الدراسات الكمية حيث جرى تحليلها كيفياً والتوصّل إلى نتائجها.

وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها الوحيدة - في حدود علم الباحث - في محافظة سلفيت التي استُخدمت التحليل النظري والنوعي للتوصّل إلى نتائج الدراسة واستخلاصاتها.

ثانياً: الإطار النظري:

مفهوم القيادة وتطوره:

تطور مفهوم القيادة بتطور منظمات الأعمال وتتنوع حاجاتها، وطبيعة أعمالها، وتعدد أنشطتها، وبخاصة أنها تعمل في بيئة اقتصادية متغيرة، بفعل التغيرات التكنولوجية المتسرعة، فضلاً عن تطور مناحي الحياة في النظم الاجتماعية كافة، سواء كان ذلك على مستوى منظمات الأعمال أم على مستوى المجتمعات الإنسانية.

فقد تطورت مفاهيم القيادة التقليدية بدءاً بنظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور وهنري فايلو، ونظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ونظرية المسار والهدف، مروراً بنظرية العلاقات الإنسانية، والسلوكية ، ونظرية الدور والقيادة التشاركية، ونظرية الاحتمالات، ونظرية القيادة الموقفية لفلدر، ونظرية الإدارة بالأهداف وانتهاءً بنظريات القيادة الحديثة ومنحني النظم، كنظرية القيادة التفاعلية والتبادلية والقيادة التحويلية لبيرنرز (Burns,1978). إذ جاءت كل نظرية لتلقي قصور النظريات التي سبقتها أو لمحاولة التوفيق بينها في تفسير السلوك القيادي الناجح (العامري,٢٠٠٧).

وتعدّت نظريات القيادة باختلاف المدخل الذي تتبعه في تفسير سلوك القائد الناجح، واختلفت تعريفات علماء الإدارة لهذا المفهوم باعتباره مفهوماً سلوكياً، وتتنوع آرائهم تبعاً لذلك. فقد عرف هاوس القيادة بأنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف مشتركة(Robbins,2003;North House,2001,P:14). أما روبنز(Robins,2003) فقد عرفها بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرّفها يوكى (Yuki,2006) بأنها عملية تتميز بالمقدرة على التأثير في التابعين واتجاهاتهم وقيمهم، مما يسهل الأشطة، ويحسن علاقتهم مع بعضهم بعضاً.

فالقيادة إذا تمثل حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها ورؤيتها لتسهيل تحقيق الأهداف المخططة، ومواكبة المتغيرات المحيطة بها، وتوظيفها لخدمة المنظمة.

تطور نظريات القيادة:

تشغل القيادة الإدارية في المنظمات أهمية قصوى، إذ تتحدد ملامح نجاح منظمات الأعمال أو فشلها في تحقيق أهدافها، من خلال طبيعة النمط القيادي الذي يمارسه قائد المنظمة، خاصة وأن سلوك القائد ينعكس على أنشطتها كافة.

ونظراً لأهمية القيادة الإدارية في المنظمات عموماً، وفي المؤسسات التربوية خصوصاً، فقد زاد الاهتمام بنظريات القيادة، وحاولت تلك المنظمات استخدام أفضل نمط قيادي، بحيث يؤدي إلى تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مادية أم غير مادية.

وكان من أولى النظريات القيادية، نظرية السمات التي ركزت على ضرورة تحلي القائد الناجح بجملة من السمات - والذي عُد مدخلاً فريدياً للقيادة - في إطار محاولتها لتفسيير نجاح القائد من خلال توافر سمات معينة فيه تميزه عن غيره، والتي تمنحه المقدرة على القيادة، وتمكنه من النجاح في كل المواقف، لذلك اعتبرت هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون (العتري، ٢٠٠٦).

ولكن هذه النظرية افتقرت إلى معايير محددة وثابتة، تستطيع قياس الأبعاد الأساسية للشخصية الإنسانية سواء كانت فطرية أم مكتسبة، مما أدى إلى تناقض في نتائج الدراسات العديدة التي أجريت في منظمات متعددة ومختلفة في طبيعتها ونشاطاتها الإدارية، فقد اختلفت تلك الدراسات في تحديد السمات الشخصية الالزمة لشخصية القائد (يوسف، ١٩٨٦).

ونتيجة لقصور نظرية السمات فقد ظهر الاتجاه السلوكي في القيادة، كرد فعل على فشل نظرية السمات في إيجاد تفسير واضح ومحدد للقيادة الناجحة. فقد ركزت هذه النظرية على أهمية التدريب لإيجاد قادة إداريين قادرين على التفاعل مع الآباء، واستشارة دافعيتهم للعمل، وذلك بالاستناد إلى بعدين لنمط السلوك القيادي هما: تحديد أدوار العاملين من أجل تحقيق الأهداف، فالقائد هنا يقوم بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليه، أما العامل الثاني فقد ركز على الاهتمام بالعلاقات السائدة، وخلق الثقة المتبادلة بين العاملين، كما أنه يهتم برضاهما، وراحthem وكسب ثقتهما. ولذلك تعددت أنماط السلوك القيادي وفقاً لهذه النظرية لاختلاف الدراسات في تحديد تأثير البعدين السابقين، فظهر نموذج الشبكة الإدارية ل بلاك وموتون، ونموذج ليكرت، ونظرية الخط المستمر في القيادة لتانينبوم وشميدت ونمودج هالبن (القربيوتى، ٤٢٠٠).

وبالرغم من أن المنحني السلوكي أضاف بعدها آخر لتفسير القيادة الناجحة، والمتمثل في سلوك القائد باعتباره عاملاً يسهم في تحديد النمط القيادي المطبق في المنظمة، وينعكس على فاعالية القيادة ونجاحها، خاصة وأن السمات لا يمكن أن تظهر كعامل محدد لفاعلية القيادة إلا إذا ترجمت إلى سلوك. فإن هذه النظرية أغفلت دور الموقف في تفسير السلوك القيادي الناجح، وبخاصة مع ظهور مفهوم نظرية النظم في تفسير السلوك الذي يتبعه القائد في التأثير على المرؤوسين، فسلوك القائد هنا لا بد وأن ينسجم مع متطلبات الموقف الذي يمر فيه القائد ويواجهه، الأمر الذي مهد الطريق لظهور النظرية الموقافية في القيادة.

وتعد النظرية الموقافية في القيادة أول نظرية تستند إلى المدخل الاجتماعي في تفسير سلوك القيادة، وبخاصة أن متطلبات القيادة تختلف تبعاً لاختلاف المجتمعات التي تعمل فيها هذه المنظمات، وأختلاف طبيعة عملها في المجتمع الواحد، فضلاً عن اختلاف مستوياتها الوظيفية في المنظمة الواحدة، فالموقف يحدد صلاحية القيادة تبعاً لتفاعلها مع سماته الشخصية. إذ أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة من خلال التركيز على الموقف كعامل مهم في تحديد خصائص القيادة الناجحة استناداً إلى دراسات تابياؤم، وسيكار، ومازاريك، ونمودج جولميبيوسكي ونمودج فدلر، ووليم ريدن وغيرهم (عبد الباقي، ٢٠٠١، ص: ١٩٧).

وترى النظرية الموقافية أنه على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي، بحيث تتيح المجال للإبداع من خلال استثارة قدرات العاملين في حل المشكلات الطارئة، وهي بذلك تخالف نظرية السمات التي تفترض وجود سمات معينة في القيادة، والتي لم تستطع الدراسات العديدة الاتفاق عليها، ولا على طبيعتها.

وبالرغم من نجاح هذه النظرية في إدخال الموقف في تفسير سلوك القيادة، إذ قد تكون نفس القيادة ناجحة في موقف وليس كذلك في موقف آخر، إلا أن هذه النظرية جعلت عامل الموقف العامل الأول المؤثر في نجاح القيادة وفعاليتها في جميع الحالات، لكن الواقع يؤكد أنه قد يكون لدى القائد سمات ملائمة للموقف، لكنه يُعرض عن استعمال هذه السمات الازمة لهذا الموقف، مما يفقد الموقف أهميته كعامل محدد لنجاح القيادة وفعاليتها (الجيويسي، وجاد الله، ٢٠٠٠، ص: ١٤٤).

ونظراً لعدم تمكن النظرية الموقفية من تفسير السلوك القيادي الناجح، ولمحاولة سد النقص فيها، ظهر الاتجاه التكامل أو التفاعلي في القيادة في إطار رؤية تجمع بين العناصر الإيجابية فيها، إذ يقوم هذا الاتجاه على أساس تحليل العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين له تجاه المواقف المتعددة في التنظيم الإداري، وأن القيادة الناجحة تكمن في تحقيق التفاعل بين العناصر الثلاثة: القائد، والمرؤوسين، والموقف، وهو ما سمي بالنظرية التفاعلية في القيادة، والتي تستند إلى ضرورة تفاعل العوامل الثلاث السابقة، وخصوصاً شخصية القائد مع جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، وعلى رأسها التابعين له، أي أن مستوى نجاح القيادة التفاعلية يعتمد بدرجة رئيسة على مقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبذلك يتكامل سلوك المرؤوسين بأمالهم وقيمهم. وقد أسمى العديد من علماء الإدارة في صياغة هذه النظرية كتوماس جوردن وشتي وهيرسن وسانغورد وهمفلي وغيلبرت، والذين أكدوا أن نجاح القائد وفق هذه النظرية يعتمد على مقدرته على اختيار النمط القيادي الملائم للموقف، واحتياجات مرؤوسيه في إطار ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف، والتفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (Balyer, 2012).

وبالرغم من فائدتها العظيمة ونتائجها الإيجابية في تفسير سلوك القيادة الناجحة، إلا أن القيادة التفاعلية لم تحقق متطلبات الإدارة الحديثة، وأخفقت في التغلب على التحديات التي تواجهها، مما مهد الطريق لظهور القيادة التحويلية التي تسعى إلى متابعة التغييرات لمواجهة التحديات والأزمات الطارئة، مما يمكن المنظمة من تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

فالقيادة التحويلية تسعى إلى إحداث تغيير في الأفراد التابعين لها، وفي المنظمة كلها، فالقائد التحويلي يمتلك خصائص الكاريزما، والثقة، والاحترام، والإخلاص، والإلهام، وإغراق المديح على أتباعه. فهي إنن نمط مثالي يجب استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات ضرورية في أداء الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل. وبذلك فالقائد التحويلي مسؤول عن الرؤوية ووسائل تحقيقها، والتي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، والمقدرة على تصوير التهديدات التي قد تنتج عن التغييرات البيئية المحيطة على المدى البعيد من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وصياغة السياسات، والبرامج التي تخدم الأهداف المستقبلية (أوليри، ٢٠٠٠، ص ٢٢-٢٣).

القيادة التحويلية :

تمثل القيادة التحويلية تطوراً نوعياً في نظريات القيادة التقليدية بحيث جمعت بين عناصر النجاح فيها المتمثلة بسمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي اهتمت بالتفاعل بين الرئيس والمرؤسين، والنظريات الموقفية التي تعد القيادة ثمرة تفاعل بين مكوناتها الثلاثة: درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكليّة المهام المنوطة بالأفراد درجة وضوحها، وقوة القائد، والنظرية التبادلية التي تهتم بتبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كذلك عملوا على استبعاد مثالب تلك النظريات وسلبياتها.

مفهوم القيادة التحويلية الذي ظهر على يد بيرنز(Burns,1978) في كتابه "القيادة" ، يعد من أفضل الممارسات القيادية، نظراً لاستجابتها لمتطلبات العصر الحديث وتحدياته بمميزاته التكنولوجية، والتعقيدات الاقتصادية، وسيادة مفهوم العولمة.

وقد أدخل باس (Bass,1998) تعديلاً على مفهوم القيادة التحويلية بوضع منهجهية لها، وصياغة مقاييس ونمذج لقياس عوامل السلوك القيادي منها مقاييس القيادة المتعدد(MLQ) الذي يتضمن الكاريزما(التأثير المثالي)، والتحفيز الإبداعي(الاستثارة الفكرية)، والاهتمام بالفرد(اعتبار الفردي) والحفز الإلهامي.

وبهذا المفهوم فإن القيادة التحويلية تمثل عملية يسعى القائد والتابعون على حد سواء من خلالها للنهوض كل منهم بالآخر لتحقيق أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، كما أنها تمثل سلسلة من الأعمال غير المتوقعة أساساً من دون وجود هؤلاء القادة الذين يثيرون فيهم التحدي لتحقيق نتائج وإنجازات عالية.

ويشير العامري(٢٠٠٢) إلى أن القيادة التحويلية تركز على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، والتأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في ذات الوقت على تغيير الأنظمة القائمة، وتعديلها لتلائم هذه الرؤية.

فالقيادة التحويلية تتعلق من أن الأفراد يتبعون الشخص الذي يؤثر فيهم، ويملك الرؤية والعاطفة والقيم، ويستطيع القيام بأمور عظيمة، كما أنها تستخدم التحفيز، وإشاعة الحماسة، والحيوية بين العاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم، ونشر المعرفة بينهم، وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. وهي بذلك تركز على الجانب الانفعالي للقائد والتابعين، وأهمية القيم الأخلاقية، والتعلم المستمر للأفراد.(Bass,2001).

ويرى علماء الإدارة أن القيادة التحويلية تقوم على أربعة أسس أو أبعاد هي (Bass & Avolio, 1994) :

- ١- التأثير المثالي (الجاذبية والتأثير بالقدوة)، إذ يتميز سلوك القائد فيها بطابع أخلاقي ينال إعجاب المرؤوسين وتقديرهم، مما يعني تتمتع القائد بصفات كاريزمية تدفع أتباعه إلى الاقتداء به، والاستجابة لتوجيهاته وإرشاداته .
- ٢- الحفز الإلهامي: فهو التحفيز المتميز الذي يركز على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وتشتير فيهم روح العمل الفريقي.
- ٣- الاستشارة الفكرية: بحيث يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، ويشجع حل المشكلات بطرق إبداعية خلاقة من قبل المرؤوسين.
- ٤- الاعتبار الفردي: ويتجلى ذلك من خلال أسلوب القائد الذي يستمع جيداً وبلطف لأنصاره، ويبولي اهتماماً خاصاً باحتياجاتهم، وإنجازاتهم، ويتبنى استراتيجيات التقدير، والإطراء ومراعاة الفروق الفردية بينهم. ويرى آخرون أن للقيادة التحويلية أبعد سمة هي: القدرة على التركيز والانتباه، وتحمل المخاطرة، والتقة بالنفس والآخرين،�احترام الذات، والمقدرة على التواصل، والاحساس بالآخرين، والتي تعد في مجملها تفصيلاً لما قدمه باس(Bass,2001).
- ٥- التمكين ويقصد به تقويض سلطة اتخاذ القرار وصناعته، أي منح الصلاحيات لموظفي الصنوف الأمامية لتمكينهم من الاستجابة لطلبات العمالء، ومشكلاتهم واحتياجاتهم، وهي بذلك تتضمن التخلی عن الأسلوب التقليدي في القيادة.

خصائص القيادة التحويلية:

يمتاز القائد التحويلي بخصائص عدة (Grys, 2011) :

أنه مغامر (التحمل العالي لعدم التأكيد)، والطاقة الدينامية العالية، والمثابرة وتقديم الدعم والسلطة للمرؤوسين لرقبابة العمليات الإدارية، بما فيها عند ظهور مقاومة للتغيير، والمصداقية، والتأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، وليس باستخدام السلطة والسيطرة. كذلك يمتاز بوضوح الرؤية، واستخدام وسائل أخلاقية إبداعية

خلاقة في تحقيق الأهداف المخططة، وإثمار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وتشجيع الإبداع والثقة بالمرؤوسين، واتاحة المجال لهم للنمو، والتطور، وتحقيق الذات. إضافة إلى مقرته على التأثير المثالي والحفز الالهامي والاستثارة الإبداعية للعاملين، وإغلاق المديح لهم من خلال الاعتبار الفردي لكل منهم، والعمل على تمكينهم ومشاركتهم في صياغة الرؤية والتخطيط واتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية في تنفيذ مهامهم بطريقتهم.

وظائف القيادة التحويلية:

انطلاقاً من خصائص القائد التحويلي فإنه يضطلع بـ(الوظائف الآتية) (Bass, 2001):

- ١ - إدراك الحاجة للتغيير.
- ٢ - تقديم رؤية مستقبلية.
- ٣ - اختيار نموذج للتغيير.
- ٤ - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- ٥ - إدارة الفترة الانتقالية والتي تمثل أصعب مهامه، لأنها تتطلب التغيير، والتخلص من القديم وهالة عظيمة.
- ٦ - التعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة. فالقائد التحويلي يقوم بإدارة التنافس المتعلق بنشاطات المنظمة، والتعامل مع متغيرات عديدة في أن واحد، بصرف النظر عن درجة التغيير، والغموض، واختلاف الأهداف، وي العمل على تكيف المنظمة التي يرأسها مع التوجهات العالمية من خلال تغيير نسق القيم، والقناعات، والسلوكيات لتللاع معها، ويدبر الأحداث المستجدة والمفاجئة بكفاءة، ويتخذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة وفي حالة عدم التأكيد، ويدبر التعليم والتدريب المستمررين.

القيادة التحويلية والتغيير في المنظمة :

ترى نظرية القيادة التحويلية أنه لا بد من استمرار التغيير، والتطوير في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب قيام القيادة التحويلية بثلاث أمور أساسية هي (جود، ٢٠٠٢، ص: ٣٠٧):

- ١ - توليد رؤية متتجدة تجاه المستقبل المنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الوحدات الإدارية في المنظمة.
- ٢ - إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد من المعنيين في المنظمة.
- ٣ - توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في جميع المنظمة، وعلى الصُّعد كافة.

فالقيادة التحويلية تستخدم منهج التغيير في تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم باستمرار، وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاوني، وحثهم على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي قد تعرّضهم، ونقل من عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية. كما تشركهم في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتشجعهم على التفكير الإبداعي، والابتعاد عن الحلول النمطية أو السرعة في إصدار الأحكام، وذلك بعد توضيح واجبات العاملين ومهامهم، ومسؤولياتهم الوظيفية، بما فيها مشاركتهم في صناعة القرارات، والتي تسعى من خلالها إلى إشباع حاجاتهم، والاستجابة لها في إطار تعامل مع المجتمع المحلي دائم التغيير .(Leithwood,1992,pp:17-21)

القيادة التحويلية في التربية:

يُعد سيرجيوفاني (Sergiovanni,1990) الرائد في تبني القيادة التحويلية في التربية، ففي بداية الثمانينيات من القرن الماضي ظهر نمط القيادة التحويلية باعتبارها ميزة من مميزات المدارس الفعالة، حيث تكون القيادة الإدارية قوية تركز على نوعية التعليم، والتوقعات العالية لتحصيل الطلبة الدراسي وتقديمهم، ثم تطور هذا النمط ليشمل القائد بتوجيهه أقل، وتعاون أكثر من المعلمين، بما يتحقق مواصفات القائد التحويلي وفق بيرنز.

وتتضمن القيادة التحويلية المدرسية مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للمدرسة، والعمل على إيجاد ثقافة خاصة بها تقوم على تقويض السلطة للمعلمين، بما يرفع من دافعيتهم وولائهم للعمل، ويوفر بيئة ملائمة لتطورهم، ويساعدهم من استخدام التكنولوجيا في التعليم، والإبداع في أدائهم، ويسمح لهم باتخاذ القرارات الميدانية بروح مسؤولة واعية،

فردياً وجماعياً، مما ينمی مقدرتهم على المبادرة والإبداع. فالقائد التحويلي مبادر ومبدع يسهم في إحداث التغيير في جميع عناصر المؤسسة التربوية وتطويرها، ويعمل على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجية فاعلة لإحداثه، ومتابعة تنفيذها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والارتكاء بذاتها، وقدرتها لمواجهة المستجدات .(Burns, 1978)

فالقيادة التحويلية بهذا المعنى تتطلب مهارات محددة وخبرة معرفية وميدانية، مما يتاح تعلمها، إذ يشير باس (Bass,2001) إلى أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية باعتبارها موضوع التطوير الإداري، بغية إعداد القادة وتدريبهم، لتلافي أي نقص قد يعترى اختيار القادة.

إعداد القائد التحويلي :

تتطلب عملية إعداد القائد التحويلي استكشاف الوعي الذاتي، والرؤية المستقبلية للمنظمة، وдинاميات الجماعة، وتطوير أساليب التواصل، والتدريب والتحفيز، والموضوعية في بيئه متغيرة غير مستقرة، والفاء والتقويم، ووضع استراتيجيات لذلك. ومن ثم وبعد توفير المتطلبات المذكورة وتلافي مواطن القصور فيها، يصار إلى إعداد برنامج تدريبي للمستهدفين مع تحديد نقاط القوة والضعف للأفراد باستخدام مقاييس القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ)، وتقدير البرنامج التربوي طبقاً لاحتياجات الفعلية للمتدربين (الجارودي، ٢٠٠٧).

وبشكل عام فإن إعداد القائد التحويلي يتضمن توافر خمس كفايات يمكن تعلمها لتطوير القيادة التحويلية وهي: التقييم الناقد، وكشف المشكلات وصياغة الرؤية، ومهارات تسويق الرؤية، وإدارة الانطباع، وتمكين المسؤولين .

كما اقترح باس وريجيو(Bass, & Riggio,2006) برنامج القيادة واسع المدى لتدريب القادة بحيث تتطلب الانخراط في ورشة عمل لمدة خمسة أيام منها ثلاثة أيام أساسية ويومان للتدريب المتقدم بعد ثلاثة شهور، بحيث يتضمن البرنامج الأساسي للتدريب ثماني وحدات تدريبية تشمل: القائد المثالي، وتصنيف السمات القيادية، ومقادمة لنموذج القيادة واسع المدى، والطرق المتعددة للقيادة التحويلية، ومراجعة التغذية الراجعة لمقاييس القيادة المتعدد (MLQ)، ولعب الأدوار حول القيادة التحويلية، والتركيز على الممارسة الفردية، وتقويم

الأقران، ومعوقات القيادة. أما البرنامج المتقدم الذي يكون بعد ثلاثة شهور من الممارسة فيشمل: ست وحدات تدريبية تتناول مراجعة خطط القيادة التطويرية، والقيم، وتخصيص المصادر، والاستشارة الذهنية(الفكرية)، وحل المشكلات، وفهم ثقافة المؤسسة، والدافعية الإلهامية (التحفيز الإلهامي)، والكاريزما، والتلاقي مع الرؤية.

كما يوجد العديد من البرامج العربية التدريبية المقدمة لقيادات التربية بغية النهوض بمستواها القيادي في إطار تحويل القيادات التربوية أو التدريب على مهارات القائد التحويلي، وكفاياته جزئياً.

ويعود نموذج كوتير (Kotter, 1995) من أهم نماذج الانتقال بالمؤسسات التربوية إلى نماذج القيادة التحويلية من خلال تدريب قياداتها على مهارات القائد التحويلي وكفاياته، مع الحفاظ على الدافعية وتحفيز القائمين عليه، وأن تكون السلوكيات الجديدة المنجزة نتيجة التدريب متجردة في ثقافة المنظمة التربوية (Scully, 2008).

وبالإجمال، فإن التحول بالقيادات التربوية عموماً، والمدرسية خصوصاً إلى قيادات تحويلية، بما يفضي إلى حفز المعلمين والارتقاء بحالتهم المعنوية، ومشاركتهم في صناعة القرار، ومراعاة حاجاتهم والاستماع لهم باهتمام يمثل متطلباً من متطلبات الإدارة الحديثة لمواكبة متغيرات العصر الحديث، وبالرغم من بعض الملاحظات على نظرية القيادة التحويلية وبخاصة ضرورة امتلاك القائد لكاريزما التي تمكن القائد التحويلي وغير التحويلي من النجاح، وضمان اتباع العاملين لتوجيهاته وارشاداته بصرف النظر عن خصائصه الشخصية والمهنية الأخرى، إلا أنها تمثل قيادة حديثة مواعنة لمتطلبات العصر الحديث والقرن الحادي والعشرين. ونتيجة لصعوبة تطبيق هذه النظرية في المجتمعات النامية بسبب خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وضعف التحفيز، والتدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة بالإدارة، وتعقيدات التسلسل الهرمي في المنظمات، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وصناعتها، يلاحظ أن نموذج القيادة التحويلية نادر الوجود في الدول النامية بمفهومها الكلي.

مفهوم التمكين:

يعد التمكين مفهوماً حديثاً يهدف إلى الارتفاء بالموارد البشرية في المنظمات وينمي روح التعاون والعمل الفريقي، كما يعمل على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، ويستثير طاقاتهم نحو الإبداع، والتفكير الابتكاري الخلاق، وينمي روح المبادرة لديهم، فهو ضمانة حيوية لاستمرار عمل المنظمات على اختلاف أنشطتها من خلال منح العاملين الثقة والمشاركة في صياغة أهداف المنظمة ورؤيتها، وصناعة القرارات فيها، وبخاصة تحديد الطريقة والكيفية التي سينفذون بها مهامهم (الرقب، ٢٠١٠، ص: ٣٥).

فقد عرف عبد الوهاب (٢٠٠٤، ص: ٣٥) التمكين الاداري بأنه المشاركة الفعلية للعاملين في عملية صناعة القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف المتعددة، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، وبذلك يوفق مع ما توصل إليه أرجنتي (Argenti) من حيث أن التمكين يمثل أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات، والإجراءات بين العاملين والإدارة التي ترفع دافعيتهم نحو هذه النشاطات، وتزيد من مستوى إدراكهم لأهمية العمل الذي يقومون به، بحيث يكون ذا معنى وتحد، إضافة إلى امتلاكهم المسؤولية والمقدرة في بيئة العمل (محمود ومحمود، ٢٠٠٧، ص: ٣٠٠). وبذلك فإن تمكين المعلمين يجعلهم أكثر مقدرة على إنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة، وبمشاركة ذاتية وإبداعية، وحماسة في إطار عمل تعاوني فريقي خلاق ومنتج.

وحتى يمكن المعلمون من أداء أدوارهم وإنجاز مهام المنوط بهم، فلا بد من تمكينهم ومنحهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ مهامهم بطريقتهم وأسلوبهم، كما لا بد من إشراكهم في التخطيط والعمل على تطبيقهم مهنياً وشخصياً من خلال التدريب المتواصل، بما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وإبداع. فتمكين المعلمين في المدارس يُعد سلوكاً طبيعياً للإدارة التحويلية، فهي ترى أن ذلك يعود بالفائدة المرجوة على العملية التعليمية، ويمكنها من أن تكون أكثر قرباً من المعلمين (المهدي، ٢٠٠٧).

عناصر التمكين الاداري:

يشمل التمكين الإداري للمعلمين ضرورة توافر عناصر محددة باعتبارها ضمانة أكيدة لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة في إطار تفويض واضح للسلطة، والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف، وتحمل المسؤولية، والتعلم، واكتساب المهارات باعتبارها مكونات رئيسية، وعناصر أساسية للتمكين الإداري للعاملين في المنظمات عموماً، وللمعلمين في المدارس خصوصاً (Simon, 2005). وقد يكون التمكين الإداري ظاهرياً بحيث يشير إلى مقدرة الفرد على إبداء رأيه حول الأعمال والنشاطات التي ينفذها، وبخاصة مشاركته في عملية صنع القرارات باعتبارها مكوناً رئيساً للتمكين الإداري الظاهري.

وقد يكون التمكين الإداري جمعياً سلوكياً، وبهذا المعنى يشير إلى مقدرة الفرد على العمل الجمعي في حل المشكلات، وتعريفها وتحديدها، وجمع البيانات عن مشكلات العمل، والحلول المقترحة، مما يمكن الفرد من اكتساب مهارات إضافية يستخدمها في أدائه لعمله، وبذلك يتحقق التمكين السلوكي، الذي يمكن الفرد من تحديد أسباب المشكلات وحلها، وتحسين طرق العمل وتغييرها، بما يحقق فعالية أعلى للمدرسة أو المؤسسة (ملحم، ٢٠٠٦).

أبعاد التمكين الاداري:

يشير جلاب (٢٠١١، ص: ٤٥٧) في دراسته إلى الأسس الرئيسة للتمكين الإداري للعاملين في المنظمات كافة، ويرى أنهما تتكون من: المشاركة والإبداع، والوصول إلى المعلومات، والخضوع للمساءلة ، أما لاشلي وماك غولدريك (Lashlely & McGoldric, 1994) فقد حددوا أربعة أبعاد أساسية للتمكين الإداري هي:

١-المهمة: والتي تشمل حرية التصرف والاستقلالية، ووضع سياسات وإجراءات المنظمة، والنصاب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المخططة.

٢-القوة: والذي يشير إلى الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد الممكّنون إدارياً من حيث المهام ومدى السلطة التي يمتلكونها، ودرجة مشاركتهم فيها، وتنمية شعورهم بالتمكين.

٣-الالتزام : يشير الالتزام إلى الإذعان التنظيمي، ويحصل بُعد الالتزام بزيادة تحفيز الأفراد، وتوفير احتياجات الفرد لقوّة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

٤-قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين التي قد تكون عاملًا إيجابيًّا يساعد على التمكين، وقد تكون عاملًا معيقاً في حال غياب القوة والتحكم.

فوائد التمكين ومعيقاته:

ينتفق الكثير من الباحثين أن للتمكين فوائد عديدة، إلا أن المعيقات التي تعيق المنظمات عن ممارسة التمكين كثيرة أيضًا. فقد اتفق المغربي (٢٠٠٧، ص ص: ٩٠-٩٢) مع ملحم (٢٠٠٦، ص ٢٣)، وعبد الوهاب (٢٠٠٤، ص ١٣٥)، ومحمد ومحمود (٢٠٠٧، ص ص: ٣٠٥-٣٠٥) في أن مشاركة العاملين في صياغة الأهداف وتحديدها، وزيادة الاقبال على التدريب والتعليم، وتزايد القدرات الابتكارية والإبداعية لدى الأفراد، وتوثيق علاقاتهم وتدعمها من خلال العمل الفريقي، ودعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية العمل، ورفع الرضا الوظيفي والحالة المعنوية للأفراد، وتنمية كفاءتهم باستخدام التدريب، وانسياب المعرفة والمعلومات بين العاملين في المنظمة، وتقليل الصراع والنزاع بين الإدارة والعاملين، وتقبل العاملين للتغيير، باعتباره أداة من أدوات تفعيل المنظمة، ورفع كفاءتها، وبخاصة إذا شاركوا فيه، كل ذلك يُعد ثمرة مفيدة للتمكين الإداري.

وقد يؤدي إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، وزيادة العبء عليهم، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي على حساب نجاح المنظمة أو الجماعة، إضافة إلى زيادة التكاليف المتترتبة على تدريب العاملين وتعليمهم، وزيادة الوقت لتنفيذ الأعمال الجمعية وعمل اللجان، وزيادة الصراع، وانتشار النزاع بين العاملين لدى تأدية مهام العمل الجماعي، وعدم امتلاك بعض العاملين للمعرفة الكاملة لصناعة قرارات فعالة، إضافة إلى صعوبة تمكين العاملين في المنظمة بفعالية إلى الحد من تمكين العاملين في المؤسسة، ويفي العاملين تابعين مهمشين يقتصر دورهم على تنفيذ التعليمات فقط، مما ينعكس سلباً على مقدرتهم الإبداعية وحماستهم لتنفيذ مهامهم الوظيفية، وولائهم وانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها.

مؤشرات قياس تمكين العاملين:

يشير جلاب (٢٠١١، ص: ٤٦٠-٤٥٨) إلى أنه يمكن قياس درجة التمكين الذي تطبقة الإدارة في المنظمة استناداً إلى الأبعد المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد والجماعة والمنظمة على المستويات كافة، من حيث أهمية معايير قياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل ومناخه، والمتمثلة في وضوح الغرض والأخلاقيات، ودرجة ثقة الإدارة بالأفراد والعاملين، ودرجة مرونة السياسات بشكل يُشعّج حاجات الأفراد ورغباتهم، وتحقيق مستوى جيد من الاحترام والتقدير فيما بينهم، إضافة إلى الحالة المعنوية لهم، والعدالة والإنصاف، والحيادية، والاعتراف والتطوير للعاملين من خلال تحقيق مردودات مباشرة لهم، وتشجيع العمل الجمعي، وروح الفريق، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، بما يخلق بيئة عمل صحية تساعد العاملين على إدارة ضغوط العمل بعيداً عن التوتر والارتباك، وبذلك يكون قد اتفق مع المغربي (٢٠٠٧، ص: ٩٣-٩٥) ومحمد محمود (٢٠٠٧، ص: ٣٠٥-٣٠٨).

حاجة المدارس إلى تمكين المعلمين وإبداعاتهم:

يُعد التمكين الإداري متطلباً مهماً وأساسياً من متطلبات النجاح والتقدم، والفاعلية والكفاءة، وإدارة الجودة، واستدامة التطوير، فضلاً عن كونه العنصر الخامس من عناصر القيادة التحويلية وأبعادها. فالمدرسة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة ومحددة، وإدارة فاعلة لتنكينها من اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب، واستثارة مقدرات الأفراد الإبداعية والابتكارية، وحفزهم، بما يزيد من رضا المعلمين، وينمي حب الاستطلاع والتعلم الذاتي لديهم. إذ أن توفير الاستقلالية لهم يشعرهم بأنهم يتمتعون بحرية أكثر من غيرهم فيما يخص الجوانب الفنية أو الالتزام بقواعد العمل، مما يساعد على تنمية سلوكيهم الإبداعي، وينمي مقدرتهم على تحمل المخاطر وقبولها، و يجعلهم أكثر تصميماً على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجههم وتعوقهم عن أداء مهامهم وأعمالهم. إذ أن تمكين المعلمين يمنحهم مزيداً من الحرية في اتخاذ القرار، مما يحسن درجة الإبداع لديهم، ويزيد رغبتهم في اقتراح أفكار جديدة، والمبادرة في تقديمها، وبالتالي زيادة مقدرتهم على تحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصويبية دون انتظار موافقة المستويات الإدارية العليا مما يعكس إيجاباً على جودة أدائهم الوظيفي ويستثير مقدرتهم الإبداعية وحماسهم لتنفيذ مهامهم الوظيفية بانقلان وكفاءة، فضلاً عن تعزيز ولائهم وانتسابهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها (Bass, 2001).

أدوات الدراسة وعيتها وإجراءاتها:

استخدم الباحث أسلوب المقابلة شبه الرسمية مع عينة مكونة من ٣٠ معلماً ومعلمة في مدارس محافظة سلفيت اختبروا بطريقة العينة الغرضية (القصدية)، كما استخدم التحليل النظري والنوعي الذي يلائم البحوث النظرية والكيفية (Marshall & Rosman, 2006) حيث تمحورت الأسئلة حول مكونات القيادة التحويلية الرئيسة الأربع وهي: الأثير الإلهامي أو المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة الفكرية أو العقلية، وكانت الأسئلة على النحو الآتي:

- ١- هل يقدم مدير المدرسة احتياجات المعلمين على احتياجاته؟
 - ٢- هل يستخدم سلطته الوظيفية لتحقيق أغراضه؟
 - ٣- هل يبدي معايير أخلاقية عالية؟
 - ٤- هل يحدد أهدافاً ذات تحدي للمعلمين؟
 - ٥- هل يبدي حماساً ونقاولاً باستمرار؟
 - ٦- هل يشرك المعلمين في وضع تصور لأهداف مستقبلية جذابة لهم؟
 - ٧- هل يشارك المعلمين توقعات عالية؟
 - ٨- هل يبدي التزاماً بالأهداف المخطط لها؟
 - ٩- هل يعامل المعلمين بحيث يُظهر الاهتمام الشخصي لكل منهم؟
 - ١٠- هل يأخذ دور المعلم والمدرب لتطوير إمكانات المعلمين؟
 - ١١- هل يستثثir طاقات المعلمين الإبداعية والابتكارية؟
- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :**

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها أعطي للإجابات ذات المضمون الإيجابي (٣) درجات عن كل إجابة (أوافق)، ودرجتين عن كل إجابة (محايد)، ودرجة عن كل إجابة (أعارض). ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسبة المئوية للاستجابات : (McKmimie, 2011)

جدول رقم (١) ميزان النسب المئوية للاستجابات

نسبة المئوية	درجة الاستجابات
%٥٠ أقل من	منخفضة جداً
%٥٩ - %٥٥ من	منخفضة
%٦٩ - %٦٠ من	متوسطة
%٧٩ - %٧٠ من	مرتفعة
%٨٠ فأعلى من	مرتفعة جداً

النتائج ومناقشتها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة سيستعرض الباحث مقدمة تبين أهمية القيادة وتتطورها، وخلفية ظهور نظرياتها وانتقال ذلك إلى المؤسسات التربوية بدءاً بالصف ومروراً بالمدرسة وانتهاءً بإدارة مؤسسات التعليم العالي. فالقيادة تعد إحدى أهم وظائف الإدارة، بل هي لب الإدارة بصرف النظر عن حجم المنظمة أو ضيق نشاطها، إذ تحدد القيادة الإدارية طبيعة التفاعلات في المنظمة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة في إطار استخدام أمثل للموارد المتاحة، وبمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية. كما أن القيادة الإدارية في المنظمات عموماً، والمؤسسات التربوية خصوصاً تمارس دوراً رئيساً في التأثير على المسؤولين، واتجاهاتهم وكمب رضاهما، وولاءهم، وانقيادهم لتوجيهاتها. فالقيادة الإدارية تتمتع بقدرتها على التصرف، وحسن الإدارة والتوجيه والارشاد والضبط، بما يفضي إلى تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين في المؤسسات معاً.

وقد أدى تطور هذه الاهتمام إلى ظهور نظريات القيادة المتعددة، فمن نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات والنظرية السلوكية، إلى النظريات الحديثة في القيادة: كالقيادة التفاعلية، والتبادلية، والتحويلية في إطار منحني النظم. إذ لكل نوع من النظريات القيادة إيجابيات وسلبيات، ذلك أن كل نظرية جاءت لتنافي قصور النظريات السابقة أو للتفريق بينها، بغية الوصول إلى النمط القيادي الأكثر فعالية، مما يبرز بشكل جلي أهمية النمط القيادي في تحديد مدى فعالية القيادة التي تتبعها المؤسسة التربوية. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية مثل تطوراً مهما، بل ثورة في عالم الإدارة من خلال مزاوجتها بين نظرية السمات والنظرية السلوكية والتفاعلية، وإضافة محور البيئة الخارجية، وتفاعل المؤسسة

التربوية معها إيجابياً، لتمكن من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وضمان مخرجات تعليمية ذات جودة عالية في عالم يتسم بالتغيير، وتولي التحديات واستمرارها. كما أن القيادة التحويلية تتسم بقدرتها على إحداث التغيير المطلوب في عناصره، بغية استشارة العاملين والارتقاء بهم نحو أداء متميز فوق المتوقع منهم، بما فيها تحفيز طاقتهم الإبداعية واستثارتها لحل المشكلات التي تعرّض أدائهم لمهماتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

وعلى صعيد المؤسسات التربوية عموماً، والمدرسة خصوصاً، فقد تطورت فكرة القيادة الإدارية كفرع من الإدارة العامة، ومواكبة لمثيلاتها من منظمات الأعمال، إذ اهتم التربويون بالارتقاء بمؤسساتهم إلى مصاف منظمات الأعمال في تعزيز الأنماط القيادية، فتطورت عبر الزمن من قيادة أتوقراطية وتسبيبية إلى الإدارة بالأهداف والإدارة الديمقراطية والتشاركية، ثم الإدارة الموقفية والتفاعلية، فالتحويلية.

فالادارة المدرسية التحويلية تتصف بالتأثير على المعلمين، وترتقي بأدائهم، وتعمل باستمرار على تدريبيهم وإمدادهم بالأساليب والتقنيات الحديثة باستمرار، من خلال التعاون بين وزارة التربية والتعليم والجامعات. كما أن تقل الأعباء على القائد التحويلي في المدرسة يتطلب تفويض الصالحيات والثقة بالمعلمين، والتوجه نحو المشاركة في صناعة القرارات، مما يعمّل على تمكين العاملين إدارياً ونفسياً. إضافة إلى رفع درجة ولائهم ورضاهما وانتمائهما للمنظمة التي يعملون فيها، مع انعكاس ذلك على سائر أعمال تلك المنظمة، بما يحقق الأهداف المخطططة والمنشودة.

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكن المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين؟

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم الباحث التحليل النظري والنوعي لاستجابات المعلمين كما جرى تفريغها في جداول طبقاً للمحاور الأربع للقيادة التحويلية، وبذلك أمكن احتساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين للكشف عما إذا كان هناك دور للقيادة التحويلية في تمكن المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت. ويبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور القيادة التحويلية الأربع:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمحاور الأربع للقيادة التحويلية:

الرقم	المحاور	درجة الاستحسانة	متوسط الاحادنة	النسبة المئوية
١	التأثير الإلهامي (المثال)	٢.١٦٢٨	٢٢.١٠	مرتفعة
٢	التحفيز الإلهامي	٢.٢٠٢١	٧٣.٤٠	مرتفعة
٣	التأثير الشخصي	٢.٢٠٢١	٧٣.٤٠	مرتفعة
٤	الاستشارة الفكرية (العقلية)	٢.١٧٩٧	٧٢.٦٦	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٢.١٨٦٧	٧٢.٨٩	مرتفعة

تحليل استجابات المعلمين بعد تصنيفها وتبويبها وفق المحاور الأربع للقيادة التحويلية كما في الجدول رقم (٢) أعلاه يتبين أن مديرى المدارس في محافظة سلفيت يمارسون القيادة التحويلية في إدارتهم للمدرسة وتعاملهم مع المعلمين بما فيها تمكينهم من خلال اشراكهم في التخطيط ووضع التصور المستقبلي للمدرسة، وتلبية حاجاتهم المهنية ومعاملتهم باحترام والسماع لآرائهم واقتراحاتهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، واستخدام الأساليب التقنية الحديثة والرقمية وإشاعة الروحديمقراطية في المدرسة، وتقبل للتتنوع في الآراء والأفكار بشكل مرتفع وبمتوسط مقداره (٢.١٨٦٧) وبنسبة مئوية بمقدار (٧٢.٨٩%). وبذلك فإن المديرين في مدارس محافظة سلفيت قادة تحويليون يعملون على تمكين المعلمين التابعين لهم من خلال طريقة تعاملهم وإدارتهم للعمل المدرسي يومياً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة وزارة التربية والتعليم تحت المديرين والمعلمين -على حد سواء- للعمل بروح الفريق الواحد وتعقد ورشات عمل وتنظم دورات تأهيلية للمعلمين والمديرين لهذا الغرض، فضلا عن أنها تختار المديرين من المعلمين الذين أمضوا في مهنة التعليم عشر سنوات فأكثر. وبذلك انفتقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشنطي (٢٠١٦)، ومحمدود (٢٠١٤)، والغزالى (٢٠١٢)، وحماد (٢٠١١)، والأغا (٢٠١١)، والشريفي والتمنج (٢٠١٠)، والرقب (٢٠١٠)، وكارفر (Carver, 2016)، وعلي (Ali, 2015)، ونافيكايات، وآخرون (Raman, et al, 2015)، وساغناك (Navickaite, et al, 2015)، ورامان وآخرون (Navickaite, et al, 2015)، وآخرون (AL-Ahmadi, 2014)، والأحمدى (Sagnack, et al, 2015).

وشاه(Shah,2014)، و سوكورو(Socorro,2013)، والرقاد(Al-Raqqad, 2012) ، والامية وآخرون(Allameh, et al,2012)، وبالير(Balyer,2012)، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة سميرات ومقابلة(٢٠١٤)، والعامدي(٢٠١٣)، والدبيب(٢٠١٢)، وعيسي(٢٠٠٨).

وفيما يلي استعراض للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية كما تبينها الجداول رقم(٣)، (٤)، (٥)، (٦).

١ - النتائج المتعلقة بالمحور الأول التأثير الإلهامي أو المثالي:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الأول (التأثير الإلهامي أو المثالي)

الرقم	الإجابات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	مدیر المدرسة رجل طيب ويخلق جوًّا إيجابياً تعيناً	٢.٣٢٧٢	٧٧.٥٧	مرتفعة
٢	يعلم مدیر المدرسة معايير عالية على المعلمين، لذلك	٢.٢١١٩	٧٧.٧٣	مرتفعة
٣	يحترم مدیر المدرسة آراء المعلمين وبقدرها.	٢.١٣٤١	٧١.١٤	مرتفعة
٤	يجتهد مدیر المدرسة في العمل على تقديم المدرسة	١.٩٧٨٣	٦٥.٩٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢.١٦٢٨	٧٢.١٠	مرتفعة

وبتصنيف استجابات المعلمين وتبويتها وتحليلها كما في الجدول رقم (٣) أعلاه يتبيّن أن مديري المدارس يظهرون تأثيراً إلهامياً في سلوك المعلمين بشكل مرتفع وبمتوسط مقداره (٢٠١٣٦٨) وبسبة مئوية بمقدار (%)٧٢.١ من خلال تعامله مع حاجات المعلمين الشخصية والمهنية، وبذلك فإن المعلمين يتقون ب مديريهم وجهودهم لتقديم المدرسة ونجاحها. كما أنهم يحترمون المعلمين، ولا يستخدمون سلطتهم الوظيفية ضدهم لتحقيق أغراضهم وأهدافهم، إضافة إلى أنهم يمتلكون نموذجاً للدور الإيجابي للمعلمين. بالرغم من انشغالهم بالأعمال المكتبية ومهامهم الإدارية والفنية الإشرافية الكثيرة، وأنهم جميعاً متساوون في المدرسة. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المقررات التي يدرسونها في الجامعات من حيث العلاقات الإنسانية والخبرة التي اكتسبوها في العمل أثناء عملهم كمعلمين.

٢- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (التحفيز الإلهامي).
جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثاني التحفيز الإلهامي:

الرقم	الإجابات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	يحفز مدير المدرسة المعلمين.	٢.١٨٩٢	٧٢.٩٧	مرتفعة
٢	يشير مدير المدرسة الحماسة لدى المعلمين نحو العمل.	١.٩٩٤٦	٦٦.٤٩	متوسطة
٣	يشجع مدير المدرسة المعلمين للعمل	٢.٣٥١٣	٧٨.٣٨	مرتفعة
٤	يبث مدير المدرسة الأمل في نفوس المعلمين نحو المدرسة والطلبة والطلبة.	٢.٢٧٣٥	٧٥.٧٨	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٢.٢٠٢١	٧٣.٤٠	مرتفعة

وبتحليل استجابات المعلمين على محور التحفيز الإلهامي يتضح من الجدول رقم(٤) أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية في مدارس محافظة سلفيت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بمقدار (٢٠٢١) بنسبة مئوية مقدارها (٧٣.٤%) ، وأن مدير المدارس التحويليين يعملون على تحقيق أهداف أساسية ثلاثة هي: مساعدة المعلمين على تطوير العمل الفريقي لدى المعلمين، وحماية ثقافة المدرسة المهنية، وتدعم تطوير المعلمين وحل مشكلاتهم معاً وبفعالية. كما أنهم يسعون إلى تحقيق مستوى أكاديمي رفيع للمدرسة، وتحفيز المعلمين لتحقيق ذلك بالرغم من المعيقات التي يوجدها النظام الرسمي. ويرجع الباحث ذلك إلى التأهيل العلمي الذي تلقاه المديرون أثناء دراستهم على المستوى الإداري والفنى وال العلاقات الإنسانية والتواصل الإنساني، إضافة إلى التأهيل المستمر الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم للمديرين من خلال ورشات العمل والدورات التأهيلية والندوات والمؤتمرات العلمية التي يشاركون فيها.

٣- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (الاعتبار الشخصي).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثالث (الاعتبار الشخصي):

الرقم الفقرة	الإجابات	متوسط الإجابة * الاستجابة *	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	بالرغم من كثرة أعباء المديير إلا أنه يتفقد البيئة المدرسية باستمرار، لذلك فهو يستحق مركزه.	٢.١٨٩٢	72.97	مرتفعة
٢	يبدى احتراماً لكل معلم.	1.9945	66.49	متوسطة
٣	يبذل أقصى ما لديه ل القيام بدور المدرب والمرشد للمعلمين بغية تطوير مهاراتهم.	2.3513	78.38	مرتفعة
٤	يحترم المعلمين ويرحب بتعدد آرائهم وتنوعها.	2.2735	75.78	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٢.٢٠٢١	٧٣.٤٠	مرتفعة

وبنفحص إجابات المعلمين والتي يلخصها الجدول رقم (٥) يتبيّن أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية في مدارس محافظة سلفيت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بمقدار (٢٠٢٠٢١) بنسبة مئوية مقدارها (٧٣٪)، وبذلك يتجلى بوضوح أن مدير المدارس يبنون علاقاتهم بالمعلمين على أساس متينة من الثقة والاحترام وإعطاء الاهتمام الشخصي لكل منهم، وتقدير الفروق الفردية بينهم وتنوع حاجاتهم واحتلافها، فالمعلمون يشعرون أنهم يتلقون معاملة خاصة من مديرهم بالرغم من ضيق وقتهم بسبب الأعباء الوظيفية الكبيرة الموكلة إليهم. كما أنهم يتبعون العمل الأكاديمي ويناقشون المعلمين ويسمعون آرائهم باهتمام، ولذلك فهم يتواجدون في الغرف الصافية والسلاحات وفي كل أرجاء المدرسة لنتفقد البيئة الفيزيائية والجو العام في المدرسة. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية التعامل الشخصي

مع المعلمين لرفع حالتهم المعنوية ورضاهما عن العمل من خلال سماع وجهات نظرهم المختلفة، وبالتالي زيادة انتصافهم وولائهم للمدارس، إضافة إلى أن وزارة التربية والتعليم اتخذت قراراً في السنتين الأخيرتين بتعيين نائباً لمدير المدرسة، مما خفف الأعباء عن المديرين وترك لهم متسعًا من الوقت للاهتمام بالجوانب الأخرى للعملية التعليمية التعلمية في المدرسة.

٤ - النتائج المتعلقة بالمحور الرابع الاستثارة الفكرية(العقلية):

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للمحور الرابع الاستثارة الفكرية(العقلية)

رقم	الإجابات	متوسط	النسبة المئوية	درجة
١	يُشجع مدير المدرسة مبادرات المعلمين التطويرية والحلول المختلفة لل المشكلات.	2.1892	72.97	مرتفعة
٢	يبحث المعلمون على التفكير الإبداعي.	1.9946	66.49	متوسطة
٣	يشجع المعلمون على استخدام التقنيات والتطبيقات الإبداعية الجديدة.	2.2614	75.38	مرتفعة
٤	يحرص مدير المدرسة على التعلم، لذلك ينطليع إلى أفكار تتسم بالتحدي والإثارة.	2.2735	75.78	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.1797	72.66	مرتفعة

وباستعراض الجدول رقم(٦) الذي يبين استجابات المعلمين على محور الاستثارة العقلية يتضح أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية في مدارس محافظة سلفيت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بمقدار (٢٠.١٧٩٧) بنسبة مئوية مقدارها (%)٧٢.٦٦ ، وبذلك يمكن ملاحظة أنهم يلمسون أن المديرين يشجعونهم نحو الإنجاز الأفضل وتغيير البيئة حتى في الظروف الغامضة التي تتسم بالضبابية لإنجاز الأهداف وبخاصة في ظل عالم متغير يتسم بالتحديات التي فرضتها ثورة الاتصالات المعلومات والثورة التكنولوجية. ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية دخول التعليم للعالم الرقمي ومواركه واستخدام وسائل تكنولوجية في التعليم كالحاسوب وشاشات العرض الالكترونية والألوان الذكية، ومختلف الوسائل التعليمية الرقمية.

وتفيد النظرة المتخصصة للدراسات السابقة ونتائجها، إضافة إلى ما توضحه الجداول (٣)، (٤)، (٥)، (٦) والمتعلقة بنتائج الدراسة على المحاور الأربع أن هناك تأثيراً لـنـمـطـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيةـ المـدـرـسـيـةـ بـأـعـادـهـ الـأـرـبـعـةـ عـلـىـ تـمـكـينـ الـمـعـلـمـيـنـ فـيـ مـارـسـ مـاـفـظـةـ سـافـيتـ،ـ وـأـنـ هـنـاكـ تـأـثـيرـاـ وـأـصـحـاـ جـلـيـاـ لـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ عـلـىـ تـمـكـينـ الـمـعـلـمـيـنـ وـظـيفـيـاـ وـنـفـسـيـاـ فـيـهـاـ،ـ فـقـدـ بـيـنـتـ الـجـدـولـ المـذـكـورـةـ أـنـ الـمـتوـسـطـ الـحـاسـبـيـ لـاستـجـابـاتـ الـمـعـلـمـيـنـ بـمـقـدـارـ (٢٠١٨٦٧ـ)،ـ وـبـنـسـبةـ مـؤـوـيـةـ مـقـدـارـهـاـ (٧٢ـ٨٩ـ%)ـ،ـ كـمـ أـظـهـرـتـ نـتـائـجـ درـاسـةـ الشـنـطـيـ (٢٠١٦ـ)،ـ وـدـرـاسـةـ سـمـيرـاتـ وـمـقـابـلـةـ (٢٠١٤ـ)ـ وـالـغـزـالـيـ (٢٠١٢ـ)،ـ وـحـمـادـ (٢٠١١ـ)،ـ وـالـرـقـبـ (٢٠١٠ـ)،ـ وـالـشـرـيفـ وـالـتـنـجـ (٢٠١٠ـ)،ـ وـعـيـسـيـ (٢٠٠٨ـ)،ـ وـكـارـفـرـ (Carver, 2016)،ـ وـبـرـوـينـ (Broin, 2016)،ـ وـنـافـيكـاـيـاتـ وـآـخـرـونـ (Ramman, et al, 2015)،ـ وـدـرـاسـةـ رـامـانـ وـآـخـرـونـ (Navicaite, et al, 2015)،ـ وـآـخـرـونـ (Sagnack, et al, 2015)،ـ وـشـاهـ (Shah, 2014)،ـ وـالأـحـمـديـ وـسـاغـنـاـكـ (Allameh, et al, 2012)،ـ وـسـكـورـوـ (Socorro, 2013)،ـ وـآـلـمـيـهـ (Al-Ahmadi, 2014)،ـ وـالـرـقـادـ (All-Raqqaad, 2012)،ـ وـبـالـيـرـ (Balyer, 2012)،ـ وـبـيـنـتـ أـنـ درـجـةـ تـأـثـيرـ تـتـراـوـحـ منـ عـالـيـةـ إـلـىـ مـتوـسـطـةـ لـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ عـلـىـ تـمـكـينـ الـعـامـلـيـنـ وـظـيفـيـاـ وـنـفـسـيـاـ،ـ بـلـ أـنـ بـعـضـ الـدـرـاسـاتـ اـعـتـبـرـتـ عـنـصـرـ تـمـكـينـ الـعـامـلـيـنـ عـنـصـرـ خـامـسـاـ لـعـناـصـرـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ وـمـكـونـاـ أـسـاسـيـاـ فـيـهـاـ (الـغـزـالـيـ 2012)،ـ وـبـخـاصـةـ أـنـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ تـمـنـحـ الـعـامـلـيـنـ الـقـةـ بـمـشارـكـتـهـمـ فـيـ صـنـاعـةـ الـقـرـاراتـ وـتـمـنـحـهـمـ حـرـيـةـ اـخـتـيـارـ آـلـيـاتـ تـقـيـيـدـ مـهـامـهـمـ الـوظـيفـيـةـ،ـ مـمـاـ يـمـنـحـهـمـ اـرـتـياـحـاـ نـفـسـيـاـ وـيـشـعـرـهـمـ بـالـتـمـكـينـ الـنـفـسـيـ،ـ وـالـنـقـةـ الـعـالـيـةـ،ـ وـالـرـوـحـ الـمـعـنـوـيـةـ الـمـرـفـعـةـ،ـ وـالـرـضـاـ الـوـظـيفـيـ الـمـرـفـعـ،ـ مـمـاـ يـنـعـكـسـ عـلـىـ أـدـائـهـمـ الـوـظـيفـيـ،ـ وـجـوـدـةـ الـمـخـرـجـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ فـيـ الـمـدارـسـ،ـ وـالـمـنـتـجـاتـ فـيـ مـنـظـمـاتـ الـاـنـتـاجـ.ـ وـكـانـتـ نـتـائـجـ درـاسـةـ الغـامـديـ (٢٠١٣ـ)،ـ وـالـدـيـبـ (٢٠١٢ـ)،ـ وـسـمـيرـاتـ وـمـقـابـلـةـ (٢٠١٤ـ)،ـ وـعـيـسـيـ (٢٠٠٨ـ)ـ مـغـايـرـةـ مـنـ حـيـثـ درـجـةـ مـارـسـةـ الـمـديـرـيـنـ لـلـنـمـطـ الـقـيـاديـ التـحـوـيلـيـ،ـ وـكـانـتـ مـتوـسـطـاتـ الـحـاسـبـيـةـ مـتـدـنـيـةـ،ـ مـمـاـ يـعـنـيـ انـخـافـصـ درـجـةـ مـارـسـةـ الـمـديـرـيـنـ لـنـمـطـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـاتـ الـلـيـدـيـةـ الـلـيـدـيـةـ،ـ فـضـلـاـ عـنـ تـأـثـيرـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ عـلـىـ جـوـدـةـ الـحـيـاةـ الـوـظـيفـيـةـ لـلـعـامـلـيـنـ،ـ مـمـاـ يـعـنـيـ تـمـتعـهـمـ بـدـرـجـةـ كـافـيـةــ أوـ عـلـىـ الـأـقـلـ يـقـبـلـونـ بـهـاـ مـنـ التـمـكـينـ الـوـظـيفـيـ وـالـنـفـسـيـ.ـ إـلـاـ أـنـ جـمـيعـ الـدـرـاسـاتـ الـعـرـبـيـةـ وـالـأـجـنبـيـةـ اـنـقـفـتـ عـلـىـ وـجـودـ تـأـثـيرـ وـأـصـحـاـ جـلـيـاـ لـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ عـلـىـ التـمـكـينـ الـوـظـيفـيـ وـالـنـفـسـيـ لـلـمـعـلـمـيـنـ فـيـ

المدارس خصوصاً، والعاملين في منظمات الأعمال عموماً، وأن ممارستها بشكل فعال يؤدي إلى درجة تمكين عالية لدى المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت بشكل خاص ومدارس فلسطين بشكل عام، وبذلك فإن دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس إيجابي ومؤثر.

وبذلك تمكنت الدراسة الحالية من الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والذي يمثل السؤال الأول، وتحقق الهدف الأول من أهدافها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس؟

استخدم الباحث اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلاله الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس. كما يوضحه الجدول (٧).

الجدول (٧)

نتائج اختبار(ت) لمجموعتين مستقلتين لدلاله الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة*	(ت)	أثنى		ذكر		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠.٠٣	-٢.٢٤	٠.٤٥	٢.٣٥٨	٠.٥٧	٢.٢٦٨	

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (٧) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الجنس لصالح المعلمات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمات أكثر طاعة لأنظمة، كما أن مطالب المعلمات أكثر تواضعاً من المعلمين من حيث ما يتوقعنه من الإدارة المدرسية، وبذلك فهو يدركن قيمة تعامل القائد التحويلي معهم إيجابياً، إضافة إلى أن المعلمات يعملن على إشاعة جو من الألفة والاحترام،

كما أن المعلمات أكثر اهتماماً بالدراسة أثناء فترة الدراسة الجامعية مما ينعكس على تقييمهن للخبرات الإدارية والتواصل الإنساني وال العلاقات الإنسانية. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الأغا(٢٠١١)، والشريفى والتحج (٢٠١٠)، والرقب (٢٠١٠)، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة سميرات و مقابلة(٢٠١٤)، والغامدي(٢٠١٣)، والدبيب(٢٠١٢). وبذلك تكون الدراسة قد أجبت عن السؤال الثاني وحققت الهدف الثاني للدراسة.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: ما خصائص القيادة التحويلية المدرسية؟

بنخصوص الدراسات السابقة الشنطى(٢٠١٦)، ودراسة سميرات و مقابلة(٢٠١٤) والغزالى(٢٠١٢)، وحماد(٢٠١١)، ومحمد(٢٠١٤)، والدبيب(٢٠١٢)، والرقب(٢٠١٠)، والشرف والتتح (٢٠١٠)، وعيسى(٢٠٠٨) وكارفر(Carver,2016)، وبروين(Broin,2016) ونافيكait وآخرون(2015) Navicaite,etal، 2015)، ودراسة رامان (Sagnack,etal, 2015) وآخرون(2015) Ramman,etal، 2015) وسأغاناك(Sagnack,etal, 2015) وشاد(Shah,2014) والأحمدى(Al-Ahmadi,2014) وسكورو(Socorro,2013) وآلاميه(Allameh,etal,2012)، وبالير(Bayler,2012)، والرقداد(All-Raqqad,2012)، وغيرها، إضافة إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة: بيرنز (Burns, 1978)، وباس(٢٠٠١) وباس وأفوليتو(١٩٩٤)، ومولينار (Moolenaar, et al, 2010)، وكرتر(Kotter,1995)، وليث وود (LeithWood,1998)، وسيمون(Simon,2006)، وجلاب(٢٠١٠)، والجارودي(٢٠٠٧)، والقريوتى(٢٠٠٤)، والجيوبى(٢٠٠٠)، وأوليري(٢٠٠١)، يتبيّن بوضوح أن القائد التحويلي يتصرف بقدرته على إحداث التغيير المطلوب في التابعين له في المنظمة أو المدرسة ككل، فهو صاحب كاريزما وثقة واحترام وإخلاص، ويعدّ المديح على أتباعه، فهو ذو تأثير مثالي، ولديه تحفيز إلهامي يمكنه من استئثاره بإدعائهم، ويعمق ولاء المسؤولين وانتقامتهم للمدرسة التي يعملون فيها. فهو يتعامل مع مرؤوسه بحيث يعامل كل فرد بأنه ذو اعتبار شخصي بالنسبة له، وأنه قادر على نقل أتباعه حضارياً، وهو ذو إنتاجية عالية ومصداقية، ذو حضور واضح ونشاط بدني، ويكتب المديح ويغدقه على مرؤوسه دون تردد. كما أن لديه رؤية ثاقبة يتمكن من

خلالها من صياغة رؤيته للمدرسة أو المنظمة التي يقودها، ويحدد سبل تحقيقها، والآليات تتفيد بها من خلال التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث أثناء تحقيق خططه، ورؤيته المستقبلية، وصياغة حلول إبداعية بمشاركة العاملين في المدرسة، فهو قادر على استخدام التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وصياغة السياسات الإبداعية، والبرامج الازمة لتحقيق تلك الخطط والأهداف. فقد بينت الدراسات ومراجع الأدب التربوي المذكورة، الخصائص التي تتوافر في القائد التحويلي بوضوح، كما أكدت ذلك استجابات المبحوثين في الدراسات الكمية والكيفية والتي جرى فيها تحليل استجابات المبحوثين والبيانات التراكمية من السجلات لتحديد خصائص القيادات التحويلية في تلك المؤسسات والمدارس والتعرف على أنماط سلوكهم ومزاياهم. وبإجراء المقارنة بين نتائج تلك الدراسات وما أورده نظرية القيادة التحويلية واستعراضه الأدب التربوي تتضح ملامح القائد التحويلي وخصائصه.

وقد لوحظ أن باس وأفوليyo (Bass & volio, 1994) قد أدخل عنصراً خامساً على مكونات القيادة التحويلية، إضافة إلى العناصر الأربع (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الشخصي)، كما بين ذلك الغزالي (٢٠١٢)، الذي أكد العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين نفسياً، إضافة إلى تمكينهم وظيفياً، مع انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي لهم، وعلى أداء المنظمة ككل بما فيها المؤسسات التربوية. وبهذا فقد تمكنت هذه الدراسة من تحديد خصائص القائد التحويلي، وبذلك فقد حققت الهدف الثالث من أهدافها، وأجابت عن السؤال الثالث من أسئلتها.

رابعاً : الإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: ما هي سبل تمكّن المعلمين والمعلمات في المدارس في ضوء مدخل نظرية القيادة التحويلية ؟

بفحص الدراسات السابقة ومراجعة الأدب التربوي يتبيّن أن القيادة التحويلية تعمل بشكل حثيث على تمكين العاملين وظيفياً ونفسياً، فهي تعمل على مشاركتهم في صناعة القرار، وتتمكن بفعل عناصرها: التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الشخصي، من إقناع العاملين بالمزاوجة بين أهداف المنظمة وأهدافهم التي يعملون فيها، بما يفضي إلى اعتبار العاملين لأهداف المنظمة أهداها لهم أيضاً، بل إثارة أهداف مؤسستهم التي

يعملون فيها على أهدافهم الشخصية، بسبب ثقتهم في قيادتهم، والتزامهم بتوجيهاتها وإرشادتها، كما يتضح ذلك في دراسات سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، والغزالى (٢٠١٢) والدبيب (٢٠١٢)، وحماد (٢٠١٠)، والرقب (٢٠١٠)، والشريف والتنج (٢٠١٠)، ودراسة كارفر (Carver, 2016)، ودراسة بروين (Broin, 2016)، وعلى (Ali, 2015)، ودراسة نافيكار (Navicaite, et al, 2015)، ودراسة ساغناك (Sagnack, et al, 2015)، ودراسة شاه (Shah, 2014)، ودراسة الأحمدى (Al-Ahmadi, 2014)، ودراسة الرقاد (Al-Raqqad, 2012)، ودراسة الأميّه (Bayler, 2012)، وآخرون (Allameh, et al, 2012).

ولتمكين المعلمين في المدارس تعمل القيادة التحويلية على نقل المعلمين حضارياً، وصياغة ثقافة المدرسة في إطار تفاعلها مع البيئة المدرسية المفتوحة على البيئة الاجتماعية، واستخدام مهاراتها الشخصية، وإحداث التغيير المطلوب حيثما لزم. إذ يستخدم القائد المحيطة، وتحقيقاً لمهاراته في تحديد الأهداف، ومحفز العاملين وتمكينهم، بحيث يتفاعلوا إيجابياً لتحقيق التحويلي مهاراته في تحديد الأهداف، ومحفز العاملين وتمكينهم، بحيث يتفاعلوا إيجابياً لتحقيق هذه الأهداف. كما أنه يشرك العاملين في التخطيط لتنفيذ الأعمال، ويتتيح للعاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال والآليات. كما أنه يعمل على انسياب المعلومات، وطرق التواصل بين الإدارة والعاملين وفي الاتجاهات كافة، مما يسهل تنفيذ المهام وإجراءات العمل، ويتحقق الأهداف المنشودة، إذ إن القائد التحويلي يستخدم قدرته على الاستشارة الفكرية والتي يتمتع بها في تفعيل طاقات مرؤوسه واستشارة تفكيرهم وتشجيعهم على إيجاد حلول إبداعية، وابتكر آليات جديدة للتعامل مع المواقف الطارئة والتحديات، وبخاصة عندما يتطلب الأمر إحداث تغيير مطلوب في المنظمة وبيئة العمل فيها، وبذلك يحقق مفهومي التكين الظاهري والسلوكي للعاملين في تلك المنظمة، بفعل سلوكيات القيادة التحويلية ورؤيتها، بما فيها قدرتها على التغلب على الأنظمة والقوانين التي قد تحد من حرية حركتها وتصرفاتها، والبيئة الخارجية بتحدياتها وثقافتها. وبذلك فإن الدراسة تحقق الهدف الرابع وتجيب عن السؤال الرابع.

ملخص النتائج:

- ١- هناك دور مرتفع ودرجة تأثير كبيرة للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في المدارس خصوصاً والمنظمات عموماً على تمكين العاملين فيها.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.
- ٣- ضرورة تحفيز القائد التحويلي بخصائص معينة، وامتلاكه لمهارات محددة حتى يكون قائداً تحويلياً، وبخاصة التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستشارة العقلية، والرؤية المستقبلية، والمصداقية والنشاط.
- ٤- لا بد للقائد التحويلي من استخدام مهاراته وخصائصه لتطوير سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس.
- ٥- تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً في رضا الموظفين، وتعمل على زيادة انتاجيتهم، كما تعمل على تنمية الحس الجماعي لدى العاملين، والأهداف الجمعية لهم، واستئثاره عقولهم، وحفظ طاقاتهم الإبداعية.
- ٦- إن استخدام نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى تمكين المعلمين نفسياً، ووظيفياً، مما يؤدي إلى تقليل أعباء المديرين في المدارس باستخدام مبدأ توزيع القيادة وتقويض الصالحيات، والمشاركة في الإدارة.

التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

- ١- تشجيع مدیري المدارس الفلسطينية ومدیراتها على ممارسة نمط القيادة التحويلية ومكوناتها الرئيسية من خلال عقد ندوات وورشات عمل لهذا الغرض.
- ٢- اختيار مدیري المدارس الفلسطينية ومدیراتها من يمتلكون الخصائص الشخصية التي تمكنهم من أن يصبحوا قادة تحويليين.
- ٣- تشجيع مدیري المدارس الفلسطينية ومدیراتها على مشاركة العاملين في صناعة القرارات.
- ٤- العمل على إنشاء مدرسة وطنية لتدريب القيادة، وتنمية قدراتهم وإطلاعهم على الاتجاهات الحديثة في القيادة ليصبحوا قادة تحويليين.
- ٥- منح مدیري المدارس الفلسطينية ومدیراتها مزيداً من الصالحيات لتمكينهم من ممارسة نمط القيادة التحويلية، ومشاركة المعلمين في صناعة القرارات، بما فيها صياغة رؤية المدرسة ووسائل تحقيقها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. أبو هداف، سامي عايد(٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
٢. الأغا، بلال فوزي حبارة(٢٠١١). تصور مقترن لتقدير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
٣. أوليري، اليزابيث(٢٠٠٠). قيادة الأعمال. خطوة خطوة. ترجمة أمين الأيوبي. بيروت، لبنان.
٤. جابر، زكيه بنت عبدالله بن علي(٢٠١٢). واقع التمكين الإداري لمديريات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٥. الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم(٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض، السعودية.
٦. جلاب، إحسان دهش(٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن.
٧. جواد، شوقي ناجي(٢٠٠٠). إدارة الأعمال: منظور علمي. عمان: دار الملك للتوزيع والنشر،الأردن.
٨. الحبوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة(٢٠٠٠). الإدارة علم وتطبيق.ط١. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن.
٩. الحجار، رائد والعاجز، فؤاد(٢٠٠٧). تقويم أبعد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي. مؤتمر الإصلاح المدرسي، المنعقد في الفترة ١٩-٢٠٠٧/٤ ، الإمارات العربية المتحدة.

١٠. حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠١١). أثر المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة الأيوبيه بمصر. *مجلة المستقبل التربية العربية*. العدد ٥٥. مجلد ٥. ص ٣٩-٤٥.

١١. حماد، إياد(٢٠١١). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. مجلد ٢٧ . عدد ١٤ .

١٢. الخطيب، أحمد وآخرون(١٩٩٨). تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. *المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية*. عمان، الأردن.

١٣. الديب، سامر كمال حامد(٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكademie بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تعميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.

١٤. الرقب، أحمد صادق(٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.

١٥. سميرات، سمر أكتم، مقابلة، عاطف يوسف(٢٠١٤). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*. مجلد ١٤ . عدد ١.

١٦. الشريفي والتلح(٢٠١٠). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهem. مستقبل التربية العربية م(١١). ع.٤٥، ١٧٦-١٣٥.

١٧. الشنطي، محمود عبد الرحمن(٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. مجلد ١٢ . العدد ١ .

١٨. العامري، أحمد(٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنـة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. مجلد ٤ . ص ٩٦-٣٩.

١٩. عبد الباقي، صلاح الدين محمد(٢٠٠١). *السلوك الانساني في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعه، مصر.
٢٠. عبد الوهاب وآخرون(٢٠٠٤). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار الحريري للطباعة، مصر.
٢١. العترى، حمود(٢٠٠٦). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعليميهم*. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.
٢٢. عويسات، مجدى(٢٠٠٦). *الادارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي: دراسة ميدانية في القدس الشرقية*. فلسطين.
٢٣. عيسى، سناء محمد(٢٠٠٨). *دور القيادة التحويلية في تطور أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
٢٤. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان(٢٠١٣). *ممارسة مديرى مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، السعودية.
٢٥. الغزالى، حافظ عبدالكريم(٢٠١٢). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
٢٦. فتحى، محمد(٢٠٠٣). *إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى المسؤولية*. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
٢٧. الفقيه، محمد بن هادي علي(٢٠٠٦). *القيادة التحويلية لمديرية التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
٢٨. القربيوي، محمد قاسم(٢٠٠٤). *مبادئ الإدارة. النظريات والعمليات والوظائف*. ط٢. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

٢٩. محمود، سماح مؤيد ومحمود، أسميل هادي(٢٠٠٧). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد السابع والستين.
٣٠. محمود، محمد عبد الله(٢٠١٤). دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ٦٥ من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة العلوم الإنسانية. العدد .www.zancojournals.su.edu.krd ٥٥
٣١. المغربي، محمد كامل(٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. عمان، الأردن.
٣٢. ملحم، يحيى سليم(٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
٣٣. مصطفى، يوسف عبدالمعطي(٢٠٠٢). أساليب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد ٧. ص ص ١٣٩ - ٢٠٢.
٣٤. المهدى، ياسر فتحى(٢٠٠٧). تمكين العاملين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد ٣١. مجلد ٢. ص ص: ٦٠-٥٦.
٣٥. نشوان، يعقوب(١٩٩٢). الإدارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط٣. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع،الأردن.
٣٦. يوسف، حلمي شحادة(١٩٨٦). القيادة الإدارية. مجلة الاداري. العدد ٢٥-٢٤ ، معهد الإدارة العامة. مسقط. عُمان، ص ص ٩٩-١٠١.
٣٧. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٢). منشورات وزارة التربية والتعليم. رام الله، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- AL-Ahmadi, Omid(2014). **Impact of Transformational Leadership and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in Interior Ministry. Management and Administrative Sciences Review.** vol. 3. Issue: 3. pp. 440-449. May.
- 2- ALI, Hairuddin Mohd.& Yangaiya, Salisu Abba(2015).**Investigating the Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers' Organizational Commitment. Academic Journal of interdisciplinary studies .Vol.4. No.1. S1.March.**
- 3- Allammeh, Sayyed Mohsen, Heydari, Marzieh, Reza Davoodi, and Sayyed Mohd.(2011). **Studying the Relationship between Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers in Abade Township. Procedia- Social and Behavioral Sciences** Vol.31.pp 224-230.
- 4- Anderson, K.D(2008). **Transformational teacher leadership in rural schools'. The Rural Educator,** 8-17.
- 5- Al-Raqqad, Hana'a(2012). **Transformational leadership of Academic Leaders in Official Jordanian Universities and its Relation with Teaching Staff Empowerment. Al-Najah University Journal for Research Humanities.** vol. 26. Issue 5.

- 6- Balyer, Aylin(2012). **Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' perceptions.** international online Journal of Education Sciences. 4(3). 581-591.
- 7- Bass, B.M.(1998). **Transformational Leadership: industry, military and educational impact,** Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, USA.
- 8- Bass, B.M & Avolio(1994). **Improving Organizational effectiveness through transformational leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage, USA.
- 9- Bass, B.(2001). **Leadership: Good, Better, Best.** In: Bass, B. **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York: The Free Press, USA.
- 10- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership.** (2nd ed.). Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 11- Broin, Alexandra(2016). **Leading from Every Seat: Empowering Principals to Cultivate Teacher Leadership for School Empowerment.** New Leaders. IUCAT south Bend. pp. 21.
- 12- Burns, G.M. (1978). **Leadership.** New York. Harper Row, USA.
- 13- Carver, Cynthia L.(2016). **Transforming Identities: The Transition from Teachers to Leader During Teacher Leader preparation.** Journal of Research on Leadership Education. vol. 11, No. 2 pp. 150-180.

-
- 14- Grys, John Watter(2011). **Implicit leadership Theory and Bass Riggio's(2006). Transformational Leadership Model as a means of leader renewal at the Napa community Seventh-day Adventist Church.** Un published Doctorate Dissertation. Anderson University, USA.
- 15- Hallinger. P.(2003). **Leading Educational Change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership.** Cambridge Journal of Education. vol. 33. No. 3. pp329-351.
- 16- Kotter, J.(1995). **Leading change : Why transformational efforts fail.** Harvard Business Review 85(1), 96-103.
- 17- Lashely, Conard and McGolderic, Jim(1994). **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of human Resources.** Strategy for Hospitality Operations. **Empowerment Organization.** vol2. Issue: 3. pp. 25-38. <http://dx.doi.org/10.1108/09684899410071671> .
- 18- Leithwood, k.(1992). **Transformational leadership, Where does it stand ? Education Degist.** 38, 3, p17-21.
- 19- Marshall, C. & Rosman, B. G. (2006). **Designing qualitative research,** 4th Edition, Sage, Thousand Oak.
- 20- Mckmimie ,B.(2011): **BScSc Fourth Year Book ,School of Psychology**,University of QueensLand, Australia.

- 21- Moolenaar, N.M., Daly, A. J. & Sleegers, P.J.C.(2010). **Occupying the Principal position: examing relationship between transformational leadership, Social Network position, and Schools' innovative climate.** **Educational Administration Quarterly**, 46(s), 623-670.
- 22- Navickaite, Jolanta, Daciulyte, Ruta, and Urbanovic, Jolanta (2015). **Transformational Leadership: is it easy to be visionary and oriented to empowering organization community and distributing leadership ? A case study of Lithuanian general education schools.** **Human resources management and ergonomics.** vol. 9. No. 1 .
- 23- Northouse, P.G. (2001). **Leadership Theory and Practice.** second edition. Thousand Oaks. CA: Sage Publications, Inc.USA.
- 24- Raman, Arumugan, Mey, Cheah Huey, Don, Yahya, Daud Yaacub and Kalid, Rozalinda (2015). **Relationship between principals' Transformational leadership style and secondary school Teachers' commitment.** **Asian social.** vol. 11, No. 15.
- 25- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior.** 10th ed. NJ: Prentice Hall. Inc, USA.
- 26- Sagnack, Mesut, Kuroz, Mehmet, Polat, Betul and Soylu Ayse(2015). **Transformational Leadership and Innovative Climate: An Examination of the Mediating Effect of Psychological Empowerment.** **Eurasian of Education Research,** Issue bo, pp. 149-152.

-
- 27- Sergiovanni, T.(1990). **The Principalship: A Reflective practice.**
Bacon. Boston. Perspective. Allyn, USA.
- 28- Simon, L.(2006). **Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities. International Journal of Projects Management.** Vol.1. No.2. pp.116-126.
- 29- Socorro, Espinoza(2013). **The effects of principals' transformational leadership behaviors on teacher leadership development and teacher self efficacy.**
The University of Texas. pan American. USA.
<http://www.proquest.com/products-services/pqdt.html> .
- 30- Scully, Sherry(2008). **Transformational Leadership during Transformational Change: A model for change leadership.** The ICOR. www.theicor.org
- 31- Shah, Sayyed Rashid(2014). **Empowering EFL Teachers through Distributed Leadership: A critical perspective on Leadership Practices in an Educational Institutions. International Journal of Business and social science.** vol. 5. No. 10(1) September.
- 32- Yukl, G. (2006). **Leadership In Organizations.** 6th ed. NJ: Pearson Prentice Hall,USA.9