

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها  
بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"

اعداد الباحثان:

1. فادي محمود أحمد طردة

طالب دكتوراه في القيادة والادارة التربوية/ جامعة الخليل/ فلسطين

2. الدكتور كمال خليل مخامرة

عميد كلية التربية/ جامعة الخليل/ فلسطين



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى تمكين المعلمين من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل في العام الدراسي 2022، والبالغ عددهم (868)، منهم (303) معلماً و (383) معلمة. وتكونت عينة الدراسة من (147) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وأن مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء أيضاً بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ومستوى تمكين المعلمين حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.868). وأوصت الدراسة بالمحافظة على أن تكون درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة، واعداد برامج تدريبية في المدارس الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، تمكين المعلمين، المدارس الثانوية، مديرية تربية وتعليم الخليل

## المقدمة:

من أهم العوامل التي تسهم في نجاح أية مؤسسة وجود القيادة الفعالة؛ لما تؤديه من أدوار مهمة في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف درجاتها وأنواعها، خصوصاً في ظل هذا التطور العلمي الذي طال جميع مناحي الحياة، ولا سيما المجال التربوي. وتُعد القيادة التربوية الفعالة من أهم الركائز لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التربوية وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات، لذلك اهتم الكثير من الباحثين بموضوع القيادة في المؤسسات التربوية ودورها في التأثير على سلوك العاملين، وقد طور العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة، انطلاقاً من نظريات السمات والرجل العظيم، ومروراً بالنظريات السلوكية والموقفية، وحتى النظريات الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين، والتي أُطلق عليها نظريات القيادة الجديدة، كالقيادة الإلهامية، والقيادة الجاذبة، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية.

يعد النمط القيادي الذي تمارسه الإدارة التربوية الدور الأساسي في التفاعل بين العاملين حول هذه القيادة وخاصة أن القيادة تمثل التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات، وهذا أدى إلى تحول في أساليب القيادة من الأسلوب التقليدي القائم على نموذج الرئيس والمرؤوس إلى أسلوب حديث يعتمد على المشاركة في صنع القرار من حيث تقاسم السلطة وتحمل المسؤولية ويمكن حصر المفاهيم الأساسية لهذا الأسلوب الحديث في القيادة التحويلية. وتعد القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة (مراد، 2018).

نظراً لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية القيادة التحويلية في العملية التربوية، ونظراً لما يعانيه شعبنا الفلسطيني من تغييرات سريعة وعدم استقرار وثبات في الأوضاع السياسية التي تنعكس بدورها على الوضع التعليمي. فقد رأى الباحثان إجراء دراسة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وأثرها على التمكين المعلمين من وجهة نظرهم للاستفادة من هذا النمط القيادي في مدارس محافظة الخليل/ فلسطين والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص في عصرنا الحالي العديد من المشكلات والتحديات نتيجة للتغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات، ونتيجة لذلك أصبح لزاماً على تلك المؤسسات ان تواجه التحديات التي تهدد بقاءها واستمرارها من خلال مواكبتها والسعي الى تعلم كيفية التكيف معها، وفرض عليها حتمية تعلم كيفية تسيير الموارد البشرية من خلال العمل على تمكينهم وتحفيزهم على الابتكار والابداع، وفي ظل هذه التحديات التي شكلت ضغطاً على المؤسسات التعليمية وعلى العاملين فيها تبرز الحاجة للقائد التحويلي الذي يسعى بدوره إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم مما يدفعهم إلى التمكين والتقدم المستمر والتنمية الذاتية، وهو من خلال دفعه وتحفيزه المستمر يجعلهم قادة فاعلين ويؤكد لهم أنه لا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة إلا بوجودهم (الحمد، 2012)

انطلاقاً من دور القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين ، كان لا بد من الوقوف على واقع هذه القيادة في الميدان التربوي خصوصاً كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على تحفيز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. ومن هنا ارتأى الباحثان ضرورة للقيام بهذه الدراسة التي تحورت في قياس درجة ممارسة مديري مدارس تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، وفحص أثرها على تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، ومن خلال ما سبق يمكن حصر الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى التمكين لمعلميهم؟

وانبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
- 3- ما مستوى تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لتمكين المعلمين تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى تمكين المعلمين من وجهة نظرهم؟

#### أهداف الدراسة:

#### سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة تعزى لمتغيرات ( النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
3. معرفة مستوى تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية الخليل من وجهة نظر المعلمين.
4. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى تمكينهم من قبل مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
5. معرفة إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الخليل ومستوى تمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

#### أهمية الدراسة:

1. تكتسب الدراسة أهمية بالغة وذلك أنها تعالج موضوع في غاية الحساسية داخل المؤسسات التربوية ألا وهي القيادة معتمدة في ذلك على أهم ركيزة فيها وهي العنصر البشري.
2. تمت هذه الدراسة في أحد أهم القطاعات وهو قطاع التربية و المتمثل في مدارس مديرية التربية والتعليم / الخليل، الأمر الذي من شأنه أن يلقي أضواء جديدة على واقع هذه المدارس والذي سوف يزيد من اهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال.
3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين في المدارس قليلة، إذ يأمل الباحث تبني أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم للممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين المعلمين، مما يؤثر على أداء المديرين ويقود الى تحسين أداء المعلمين بشكل يفوق المهام المطلوبة، وبالتالي تتعكس الفائدة على الطلبة والمدرسة والمجتمع المحلي.

#### حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالحدود الآتية :

**الحدود البشرية :** معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل

**الحدود المكانية :** مديرية تربية وتعليم الخليل

**الحدود الزمنية :** الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2022.

**الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة الحالية البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل وتمكين المعلمين من وجهة نظرهم .

## مصطلحات الدراسة :

**القيادة التحويلية:** هي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الهوراري، 1999). وعرف Bass القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تعمل على توسيع وتعظم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" (الزومان، 2018).

**القيادة التحويلية اجرائياً:** هي القيادة القادرة على التأثير في الآخرين واستثارة فكرهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وإعطائهم الصلاحيات الكافية للقيام بالعمل لزيادة رغبتهم في تحقيق أهداف المجموعة، ويعترف القائد بمواهب المرؤوسين و يحفزهم بشكل ايجابي .

**التمكين:** عملية منح القادة التربويين والاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية في الجامعة (Lawson and Havrison, 1999)، وعرف (أفندي، 2003) التمكين على أنه عملية اعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع استخدام القرار.

**تعريف التمكين اجرائياً:** منح القوة والسلطة للأفراد ، واعطائهم الفرص في اتخاذ القرارات، وحصولهم على الاستقلالية في مكان عملهم .

**مدير المدرسة:** هو الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، و تنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للإدارات التربوية، 2017).

**مديرية التربية والتعليم / الخليل:** جزء منبثق من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من أجل خدمة الطلبة والاسرة التربوية والمجتمع الفلسطيني من اجل دعم مسيرة التربية والتعليم في فلسطين.

## الاطار النظري والدراسات السابقة:

### القيادة التحويلية

منذ السبعينات من القرن الماضي وضع بيرنز ( Burns, 1978 ) أساس نظرية القيادة التحويلية والتي احتلت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين، و قام باس (1985/1996) بتطوير أدوات لقياس القيادة التحويلية وتم استخدامها على نطاق واسع، و تقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة، والأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين و تحفيزهم و زيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

وكما يشير الاسم فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، ويصف كونجر (Conger, 1999) القيادة التحويلية بأنها نوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء

المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. من جهة أخرى يرى باس (Bass, 1990) ان القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة.

### مفهوم القيادة التحويلية:

لا يزال الباحثون مختلفين على تعريف محدد للقيادة التحويلية، وذلك يعود لاختلاف وجهات النظر، وغموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث أو مفكر، ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية:

عرفها (الغامدي، 2001) بما يأتي: "يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود "

يرى (الرشدي، 2018) أن القيادة التحويلية: "أسلوب قيادي يمارسه القادة الجامعيون من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس، على العمل الجاد ورفع فاعليتهم وولائهم للجامعات التي يعملون بها" (الرشدي، 2018).

وعرفتها التويجري (1017) أنها: سلوك قيادي يمارسه رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم في بريدة؛ من أجل الارتقاء بقيم المرؤوسين وتحفيزهم إلى العمل، وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية، والرفع من درجة رضاهم، وقناعاتهم، وولائهم، وذلك من أجل توسيع اهتماماتهم الفردية، وتمكينهم وقبولهم لرؤية مكاتب التربية والتعليم وأهدافها.

### أبعاد القيادة التحويلية:

وعمل كل من "باس وأفوليو" (Bass and Avolio, 1994) على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد وهي:

1. **التأثير المثالي:** هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (أفوليو، 2003).

2. **الدافعية الإلهامية:** هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002).

3. **الاستثارة الفكرية:** إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدته القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل (عواد وآخرون، 2013).

4. الاعتبارية الفردية: هي اهتمام القائد الشخصي بمروسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (أفوليو، 2003، ص90).

#### القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية:

ان تطور الإدارة المدرسية ونجاحها مرتبط بقيادتها الناجحة، لهذا ينظر لدور المدير كقائد تربوي، فقد أظهرت عدة دراسات دور المدير كقائد تحويلي ومدى أهمية الدور الذي يلعبه في العملية الإدارية داخل المدرسة وخارجها من خلال توفير مناخ ايجابي للممارسة العمل التربوي بنجاح وتميز. فالقيادة التحويلية نمط قيادي ضروري لتحقيق التقدم المنشود والفعل في المؤسسات التربوية، ولها أثر واضح في تنظيم العمل التربوي بشكل عام والعمل المدرسي بشكل خاص ومن هذه الآثار كما ذكرها ليثوود (Leithwood,1992) تطوير أداء العاملين في المدرسة وتحسين مهاراتهم، تشجيع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.

#### التمكين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية أواخر الثمانينات، ولقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وهو الصيحة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، ويعد تمكين العاملين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة (خميس، 2003). كما أن التطورات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية تمكين العاملين فيها، لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات (العبيدين، 2004).

#### مفهوم التمكين

تعددت وجهات النظر في تعريف الباحثين لمفهوم التمكين فعرفاه لاوسون وهاريسون (Lawson and Harrison,1999) أنه عملية منح القادة الاستقلالية للعاملين بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم. وقد عرفه (أفندي، 2003) أنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار. أما (ملحم، 2006) فيعرفه بأنه: تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

ويرى الباحثان من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم التمكين بأن هنالك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تتفق على أن التمكين يتمحور حول منح الفرد صلاحية وحرية أكبر في مجال وظيفته المحددة دون تدخل مباشر من الإدارة، ومن ناحية أخرى منحه قوة التصرف واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة والمشاركة الفعلية وابداء الرأي.

#### أهمية وأسباب تمكين العاملين

يكن التمكين في تحويل الأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم في العمل والسماح لهم بتطوير مهارتهم الإدارية والوظيفية واستخدامهما إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به،

وتكون الرقابة غير ضرورية لان العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم، وبذلك يتحرر الفرد العامل من القيود وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة التي تفرضها المنظمة، وهذا يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين في المنظمة وتحفيزهم على ممارسة روح المبادرة. ويعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات المعلمين و يساهم زيادة انتمائهم لمدارسهم وللمهام التي يقومون بها، ويحقق الرضا الوظيفي (أرناؤوط، 2020)، فشعورهم بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، ويشجعهم على روح المبادرة والابتكار باعتباره إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان المعلم بمقدرته الذاتية وشعوره بالتزام وظيفي تجاه مدرسته.

### أبعاد تمكين العاملين

هناك عدة مفكرين تطرقوا إلى أبعاد التمكين حيث هناك من يرى أن للتمكين بعدين وهناك من يرى أن هناك لأربعة أبعاد وسوف نتطرق إلى آراء هؤلاء المفكرين حيث يرى Spector كما ذكرتها (كريمة، 2008) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما: المهاري والاداري، وترى (خميس، 2003) أن التمكين مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد هي: التأثير، الكفاءة، الأهمية، والقدرة على الاختيار، أما دراسة (العمرى، 2011) حددت أبعاد التمكين كما يلي:

1. التأثير: يتعلق بتطوير العمل و التقدم في الأداء و يعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين الوظيفي إذ تولد لديه فهم و قناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي و في ما يتعلق بإنجازه لمهامه.
2. الفعالية الذاتية: إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي وكفاءة أداء المنظمة.
3. معنى العمل: يعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم و ذو قيمة فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله.
4. الاختيار: أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها، وكانت لديه الفعالية الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

### الدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الجزء عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية وتمكين المعلمين وقد حاول الباحثان التركيز على الدراسات الاقرب الى موضوع دراستهما وهي مرتبة وفق تسلسل زمني من الاحداث الى الاقدم كما يلي:

### الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

دراسة الزهور وعدوان (2022) وهدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة ممن يعملون في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل م جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في

مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية للمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة بناء برامج تدريبية لمديري المدارس في تمكين كفايات القيادة التحويلية من أجل استثمار الموارد البشرية في المؤسسة التربوية.

كما هدفت دراسة العزايزة (2020) الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ( 258 ) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى في غزة. توصلت الدراسة إلى ان الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة الى ان الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى ابداعي لدى معلمي المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بعقد لقاءات دورية بين المديرين والمعلمين؛ لمنحهم المزيد من الثقة؛ للتغلب على معوقات العمل.

هدفت دراسة شهرة عميري (2019) إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة في الجزائر نحو مستوى القيادة التحويلية السائد و التعرف أيضا على مستوى الإبداع التنظيمي لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمديرية التربية لولاية بسكرة والبالغ عددهم 215موظفاً، واستخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي بلغ حجمها 60 فرداً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية.

أما دراسة عبد العال (2016) وهدفت التعرف إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختيار عينة طبقية عشوائية، وتم التطبيق على محافظة غزة بمديريتيها غرب غزة وشرقها، والبالغ عددهم ( 400 ) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينات الدراسة، لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية، لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم، وأوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية، وتدريبهم عليها، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية وتنفيذها.

#### الدراسات التي تناولت تمكين العاملين

هدفت دراسة فراحتية وزلاقي (2021) إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين في جامعة المسيلة، وتم استطلاع عينة قصدية من العاملين والبالغ عددهم 124، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الكلية ذو مستوى مرتفع، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.

دراسة أبو قلبين (2019). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية وتمكين المعلمين الجدد وأدوارهم المهنية من منظور المعلمين في ضوء بعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (267) معلماً. أظهرت النتائج المستوى المتوسط لأساليب الإدارة المدرسية وتمكين المعلمين وأدوارهم المهنية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تمكين المعلمين تعزى للجنس لصالح الذكور ، ومعلمي المرحلة التربوية للثلاثة الأولى. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع المدرسة لصالح معلمي المدرسة المختلطة

للفوف الثلاثة الأولى. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي وتمكين المعلمين والأدوار المهنية، وعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الاستبدادي (الاستبدادي) مع تمكين المعلمين وأدوارهم المهنية.

كذلك دراسة محمدية (2016) بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين كان مستواه مرتفعاً، كما أن مستوى السلوك الإبداعي كان مستواه مرتفعاً، كما وكان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده السابقة في السلوك الإبداعي ايجابياً.

أما دراسة نسمان (2011) بعنوان التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد خرجت الدراسة الى توفر أبعاد الإبداع الإداري والتمكين الإداري بدرجة كبيرة، وجود علاقة احصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، الاتصال وتدفق المعلومات، فرق العمل، الحوافز، تفويض السلطة) وإبداع العاملين، وجود فروق احصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس، وجود فروق احصائية تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة.

#### تعقيب على الدراسات

قدم الباحثون في هذا المجال العديد من الدراسات التي تدور حول موضوع الدراسة الحالية، وهناك علاقة تكاملية بين الدراسات السابقة التي أعدت والدراسة الحالية، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض محاور الدراسات السابقة، كالتعرض لدراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية ودراسة تمكين المعلمين. والدراسة الحالية تتميز بأنها تدرس العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في الخليل وتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، حيث إن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تطبق في فلسطين حسب علم الباحث.

ويلاحظ أن الدراسات السابقة كانت تهدف إلى دراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية وربطها بمواضيع مختلفة، ودراسة التمكين في الموضوعات المختلفة، لكنها اختلفت في تناول المتغيرات، فبعضها تناول مستوى ممارسة القيادة التحويلية وربطها بمتغيرات أخرى مثل السلوك الإبداعي (العزايزة، 2020) والانتماء المهني (عبد العال، 2016)، كما اختلفت في مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتباينت الدراسات السابقة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية فقد بينت دراسة (العزايزة، 2020) بان مستوى القيادة التحويلية وممارساتها كان بمستوى عال، أما دراسة (الزهور وعدوان، 2022) فقد كان مستوى ممارسة القيادة التحويلية فيها متوسطاً.

واستخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتوجيه الباحثان إلى المراجع والكتب ذات الصلة، وتحديد منهج الدراسة واختيار الأدوات البحثية الملائمة، وقد اكتسب الباحثان من هذه الدراسات دراية وتعمقاً في كيفية معالجة القضية البحثية التي يتناولها في البحث، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي.

### منهجية الدراسة و إجراءاتها:

#### أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي الكمي للتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الخليل وتمكين المعلمين.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل والبالغ عددهم (686) معلماً ومعلمة، منهم (303) معلماً و(383) معلمة للعام الدراسي 2021/2020.

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 147 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول (1) يبين الخصائص الديموغرافية للعينة.

جدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية حسب: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات خبرتهم.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	97	66
	أنثى	50	34
النسبة الكلية		147	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	116	78.9
	ماجستير فما فوق	31	21.1
النسبة الكلية		147	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	24.5
	من 5-10 سنوات	43	29.3
	اعلى من 10 سنوات	68	46.2
النسبة الكلية		147	100

رابعاً: أداة الدراسة:

**مقياس القيادة التحويلية**

(أ) **وصف المقياس:** قام الباحثان بمراجعة الأدب النظري المتصل بمفهوم القيادة التحويلية ومن خلال الاستعانة بعدة دراسات سابقة أهمها دراسة العزايزة (2020)، الزهور وعدوان (2022) لأغراض تطوير مقياس القيادة التحويلية، والمكون في صورته الأولية من (20) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية.

(ب) **صدق الاتساق الداخلي للمقياس:** تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون ل فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

**جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس (محور القيادة التحويلية).**

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1	**0.509	0.000	11	**0.615	0.000	21	**0.692	0.000
2	**0.560	0.000	12	**0.654	0.000	22	**0.660	0.000
3	**0.580	0.000	13	**0.709	0.000	23	**0.674	0.000
4	**0.643	0.000	14	**0.589	0.000	24	**0.724	0.000
5	**0.701	0.000	15	**0.613	0.000	25	**0.731	0.000
6	**0.730	0.000	16	**0.689	0.000	26	**0.762	0.000
7	**0.623	0.000	17	**0.623	0.000	27	**0.669	0.000
8	**0.558	0.000	18	**0.723	0.000	28	**0.693	0.000
9	**0.528	0.000	19	**0.778	0.000	29	**0.745	0.000
10	**0.604	0.000	20	**0.659	0.000			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويلية، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

**مقياس التمكين**
**(أ) وصف المقياس:**

استعان الباحثان بعدة دراسات تعنى بتمكين العاملين وأهمها دراسة أرناؤوط (2020) ودراسة الرقب (2020) لأغراض تطوير مقياس تمكين المعلمين والمكون من خمسة مجالات هي: صنع القرار، النمو المهني، الكفاءة الذاتية، الاستقلال الذاتي، والشعور بالاحترام وكل مجال تكون من (5) فقرات.

**(ب) صدق الاتساق الداخلي للمقياس:**

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

**جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس (محور التمكين).**

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
1	0.640**	0.000	10	0.618**	0.000	19	0.457**	0.000
2	0.406**	0.000	11	0.515**	0.000	20	0.677**	0.000
3	0.589**	0.000	12	0.615**	0.000	21	0.485**	0.000
4	0.548**	0.000	13	0.591**	0.000	22	0.697**	0.000
5	0.716**	0.000	14	0.389**	0.000	23	0.699**	0.000
6	0.496**	0.000	15	0.530**	0.000	24	0.626**	0.000
7	0.554**	0.000	16	0.493**	0.000	25	0.985**	0.000
8	0.572**	0.000	17	0.537**	0.000			
9	0.497**	0.000	18	0.631**	0.000			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويلية، وهذا يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

**خامساً: ثبات أداة الدراسة :**

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا كما في الجدول (4)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة أداة الدراسة (0.98)، وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابل لاعتماده لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول (4): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة:

عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
147	55	0.98

سادساً: تصحيح المقاييس:

وزعت درجات الإجابة على فقرات المقاييس بطريقة ليكرت الخماسي كما في جدول (5)، حيث يحصل المستجيب على (5) درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة جداً)، (4) درجات عندما يجيب (بدرجة كبيرة)، (3) درجات عندما يجيب (بدرجة متوسطة)، ودرجتين عندما يجيب (بدرجة قليلة)، ودرجة واحدة عندما يجيب (بدرجة قليلة جداً).

الجدول (5): درجات مقياس ليكرت

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

وعليه تكون الفئات المعتمدة لتفسير متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى ممارسة مديري المدارس في تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، ومستوى تمكين المعلمين على النحو الآتي:

الجدول (6): مفاتيح التصحيح:

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.8- 1
منخفضة	2.6 - 1.81
متوسطة	3.4 - 2.61
مرتفعة	4.2- 3.41
مرتفعة جداً	5 - 4.21

### سابعاً: إجراءات الدراسة

قام الباحثان بإجراءات تطوير مقاييس الدراسة في صورتها الأولية، وتم تحكيمها وتعديلها حتى أصبحت ملائمة للدراسة الحالية ومتوافقة مع طبيعة مجتمع الدراسة، كما قام الباحثان بإجراءات توزيع اداة الدراسة على أفراد العينة إلكترونياً من خلال (Google Forms)، ومن ثم تم استقبال الردود وفرزها وتبويبها؛ ليتم بعد ذلك البدء بإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

### ثامناً: المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحثان في تحليل البيانات حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وعمل المعالجة الإحصائية للبيانات. كما واستخدم الباحثان معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA Way- One) واختبار T (Independent Samples T-Test) لإيجاد الفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة القيادة التحولية ولتمكنهم والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية، وذلك كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتصرف المدير بطريقة لائقة مع العاملين في المدرسة	3.82	0.858	مرتفعة
2	يوظف المدير القيم والاخلاق أثناء التحدث مع المعلمين	3.69	0.775	مرتفعة
3	يقدم مصلحة المعلمين على مصلحته الشخصية	3.39	0.823	متوسطة
4	يشدد على ضرورة شعور المعلمين بالهدف	3.60	0.782	مرتفعة
5	يظهر المشاعر الايجابية تجاه المعلمين	3.67	0.877	مرتفعة
6	يؤكد على ضرورة احداث تغيرات ايجابية في المدرسة	3.76	0.911	مرتفعة
7	يغرس مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين	3.69	0.964	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمجال التأثير المثالي</b>				
1	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة	3.49	0.917	مرتفعة

مرتفعة	0.878	3.46	يتقبل وجهات نظر المعلمين المختلفة	2
مرتفعة	0.834	3.78	يتحدث بحماس حول ما يمكن إنجازه	3
مرتفعة	0.822	3.50	يساعد المعلمين على امتلاك مهارات الاتصال والتواصل	4
مرتفعة	0.879	3.70	يمتلك إرادة قوية للعمل في الظروف كلها	5
مرتفعة	0.788	3.67	يشجع المعلمين على تحقيق الأهداف المدرسية	6
مرتفعة	0.878	3.54	يشجع المعلمين على تطبيق الأفكار الإبداعية	7
<b>مرتفعة</b>	<b>0.856</b>	<b>3.59</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الدافعية الإلهامية</b>	
مرتفعة	0.820	3.63	يحرص على تنظيم فعاليات للنمو المهني للمعلمين	1
مرتفعة	0.835	3.59	يعزز العمل التعاوني بين المعلمين	2
مرتفعة	0.871	3.49	يقترح طرقاً وأساليب جديدة لتطوير مهارات المعلمين الجدد	3
مرتفعة	0.813	3.46	يبحث عن برامج جديدة لإعداد المعلمين	4
مرتفعة	0.946	3.51	يتقبل آراء المعلمين لتقويم عمله	5
مرتفعة	0.854	3.45	يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	6
مرتفعة	0.846	3.46	يشارك المعلمين في صياغة الأهداف	7
<b>مرتفعة</b>	<b>0.855</b>	<b>3.51</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية</b>	
مرتفعة	0.948	3.73	يعامل المعلمين بكل احترام وتقدير	1
مرتفعة	0.995	3.62	يساعد المعلمين على استثمار نقاط القوة لديهم	2
مرتفعة	0.901	3.46	يساعد المعلمين على معالجة نقاط الضعف لديهم	3
مرتفعة	1.002	3.46	يعامل جميع المعلمين بإنصاف	4
مرتفعة	0.973	3.56	يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	5
مرتفعة	0.848	3.61	يعطي مساحة كافية لكل معلم للقيام بعمله.	6
مرتفعة	0.926	3.60	يشجع المعلمين على التواصل مع زملائهم في المدارس الأخرى	7
مرتفعة	0.939	3.52	يحرص على إعطاء كل معلم دوره في النقاشات.	8
<b>مرتفعة</b>	<b>0.941</b>	<b>3.57</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الاعتبارية الفردية</b>	
<b>مرتفعة</b>	<b>0.876</b>	<b>3.58</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال القيادة التحويلية</b>	

تشير البيانات الواردة في الجدول (7) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية في تربية وتعليم الخليل مرتفعة والتي بلغت (3.58) وانحراف معياري (0.876). وقد حصل مجال التأثير المثالي على المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، واحتل مجال الدافعية الإلهامية المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وجاء في المركز الثالث مجال الاعتبارية الفردية بمتوسط حسابي بلغ (3.58). وحصل مجال الاستشارة الفكرية على المركز الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.51). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن

مديري المدارس الثانوية على دراية بضرورة ممارسة القيادة التحويلية من أجل تطوير الأداء المهني المعلمين من منطلق أنهم القدوة للمعلمين.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة تكررري والشماسي (2021) ودراسة (العزيزة، 2020) التي أشارت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى في غزة بدرجة مرتفعة، ودراسة التويجري (2017) التي بينت أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت مرتفعة. في حين توصلت دراسة (الزهور وعدوان، 2022) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قدم الباحثان نتائج الفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي."

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير جنس المعلم، وقد حصل الباحثان على النتائج الموضحة في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
التأثير المثالي	نكر	93	17.26	5.01	145	2.726	**0.007
	انثى	54	15.00	4.51			
الدافعية الإلهامية	نكر	93	17.48	4.90	145	1.646	0.102
	انثى	54	16.15	4.44			
الاستشارة الفكرية	نكر	93	15.88	4.38	145	3.261	**0.001
	انثى	54	13.48	4.16			
الاعتبارية الفردية	نكر	93	20.53	4.78	145	2.085	*0.039
	انثى	54	18.26	5.53			
الدرجة الكلية	نكر	93	73.87	20.48	145	2.547	*0.012
	انثى	54	65.24	18.54			

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول (8) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى الى متغير جنس المعلم في مجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.012)، أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الاولى، وكانت الفروق لصالح الذكور، وذلك لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى من الإناث.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزهور وعدوان (2022) التي أشارت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، واتفقت مع دراسة الشريف (2016) التي أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في محور التحفيز، واتفقت مع دراسة الشريقي والتتح (2010) بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الامارات للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعاينة والحراشة (2019) التي اشارت بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. ويعزو الباحثان السبب إلى اهتمام الذكور بالدور القيادي أكثر من الإناث باعتبار أن السلطة والقيادة هي الدور الرئيسي الذي يؤديه الذكور لما منحه الله من القوامة، اذ هم أكثر تحملاً لأعباء القيادة.

**نتائج الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي."

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم اختبار ت (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى الى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحثان على النتائج الموضحة في الجدول (9)

**الجدول (9): نتائج اختبار (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى الى متغير المؤهل العلمي.**

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
التأثير المثالي	بكالوريوس فأقل	113	16.65	5.06	145	0.972	0.333
	ماجستير فأعلى	34	15.71	4.52			
الدافعية الالهامية	بكالوريوس فأقل	113	17.04	4.98	145	0.236	0.814
	ماجستير فأعلى	34	16.82	4.04			
الاستثارة الفكرية	بكالوريوس فأقل	113	15.25	4.55	145	1.235	0.219
	ماجستير فأعلى	34	14.18	4.00			
الاعتبارية الفردية	بكالوريوس فأقل	113	20.11	6.63	145	1.422	0.157
	ماجستير فأعلى	34	18.32	5.57			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	113	71.64	20.96	145	1.026	0.306
	ماجستير فأعلى	34	67.59	17.20			

يتضح من الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية في جميع مجالات القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.306)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن مديري المدارس يفوضون الصلاحيات للمعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية باعتبارهم على دراية ومعرفة بعلوم الإدارة بحيث يضعون المؤهل العلمي جانباً عند تعزيز المعلمين وتطويرهم، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزهور وعدوان (2022) التي وجدت أن المديرين يفوضون المعلمين أصحاب المؤهلات بكالوريوس فأعلى، ودراسة الأسطل (2020) التي وجدت فروقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا. وانفقت النتيجة مع دراسة السلطي (2015) التي وجدت أنه لا يوجد فروقاً بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية محافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**نتائج الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة."

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الاحادي (**One-Way ANOVA**) لبيان الفروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير السنوات الخبرة كما يوضحها الجدول (10).

**الجدول (10): نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الاحصائية	الدلالة الاحصائية
التأثير المثالي	بين المجموعات	25.311	2	12.656	0.514	0.599
	داخل المجموعات	3546.689	144	24.630		
	المجموع	3572.000	146			
الدافعية الالهامية	بين المجموعات	71.808	2	35.904	1.590	0.207
	داخل المجموعات	3251.185	144	22.578		
	المجموع	3322.993	146			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	10.470	2	5.235	0.263	0.769
	داخل المجموعات	2869.530	144	19.927		
	المجموع	2880.000	146			

0.735	0.308	12.852	2	25.703	بين المجموعات	الاعتبارية الفردية
		41.733	144	6009.521	داخل المجموعات	
			146	6035.224	المجموع	
0.665	0.409	167.964	2	335.927	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		410.187	144	59066.903	داخل المجموعات	
			146	59402.830	المجموع	

يُتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحولية تعزى الى متغير سنوات الخبرة؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.665)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية. ويفسر الباحثان النتيجة بسبب تصورات المعلمين الإيجابية تجاه مديريهم وثقة المديرين بمعلميهم على اختلاف سنوات خبرتهم. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة الشريفي والنتح (2010) ودراسة شلش (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة للقيادة التحولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المعاينة والحراشة (2019) التي اشارت أن بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحولية تعزى الى متغير سنوات الخدمة.

**نتائج السؤال الثالث: "ما مستوى تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل ، وذلك كما هو موضح في الجدول (11).

**الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل.**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أشترك في صناعة القرار بالمدرسة	3.55	0.952	مرتفعة
2	أساهم في صنع قرارات ميزانية مدرستي	3.14	0.958	متوسطة
3	أمتلك مهارات التأثير على تطوير زملائي من المعلمين الآخرين	3.63	0.813	مرتفعة
4	أقود مختلف التغييرات الإيجابية التي تزيد الكفاءة الذاتية لمدرستي	3.50	0.725	مرتفعة
5	أؤثر في اختيار برامج جديدة لتطوير مدرستي	3.48	0.805	مرتفعة
6	تتاح الفرص لزملائي المعلمين للمشاركة في صنع القرارات بمدرستي	3.33	0.855	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لمجال صنع القرار</b>				
1	أشارك في فريق تطوير العمل بمدرستي	3.75	0.818	مرتفعة
2	لدي فرص متنوعة لمواصلة التطوير والنمو المهني	3.61	0.708	مرتفعة
3	تمكنني مدرستي من تحديد احتياجاتي المهنية باستمرار	3.57	0.802	مرتفعة

مرتفعة	0.794	3.57	أعتقد أن لدي الفرصة للنمو من خلال العمل اليومي بمدرستي	4
مرتفعة	0.899	3.57	تمكنني مدرستي من زيادة كفاءتي الحالية والمستقبلية	5
<b>مرتفعة</b>	<b>0.804</b>	<b>3.61</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال النمو المهني</b>	
مرتفعة	0.886	3.73	لدى إحساس بفاعليتي الذاتية في العمل بمدرستي	1
مرتفعة	0.819	3.86	أعتقد أن لدي القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بمدرستي	2
مرتفعة	0.816	3.73	أشارك بدور فاعل في قضايا مدرستي المهمة	3
مرتفعة	0.909	3.47	يقوم زملائي المعلمون ذوو الكفاءة الذاتية العالية بوضع معايير أكثر طموحا لأنفسهم وللطالب	4
مرتفعة	0.839	3.52	توفر مدرستي بيئة عمل تشعرنى بالقدرة على المساهمة في تحقيق أهدافها	5
<b>مرتفعة</b>	<b>0.853</b>	<b>3.66</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الكفاءة الذاتية</b>	
مرتفعة	0.879	3.83	أستطع أن أخطط لجدولي الزمني في مدرستي	1
مرتفعة	0.910	3.92	لدي سيطرة على الطريقة التي أدرس بها	2
مرتفعة	0.835	3.80	يمكنني حل كافة المشكلات الخاصة بالطالب بمدرستي	3
مرتفعة	0.817	3.59	تعطي إدارة مدرستي المعلمين ثقة وساحة أكبر في التصرف في ممارسة أعمالهم	4
مرتفعة	0.902	3.52	تشجع إدارة مدرستي المعلمين على ممارسة المبادرة والإبداع والتخلص من الرقابة الشديدة، والتعليمات الجامدة.	5
<b>مرتفعة</b>	<b>0.868</b>	<b>3.73</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الاستقلال الذاتي</b>	
مرتفعة	0.908	3.71	أشعر أنني أنال قدرا كبيرا من الاحترام داخل مدرستي	1
مرتفعة	0.900	3.67	تتاح لدى فرص التعاون مع زملائي داخل المدرسة	2
مرتفعة	0.841	3.76	لدي الفرصة لمساعدة وتوجيه المعلمين الآخرين بمدرستي	3
مرتفعة	0.888	3.73	لدى شعور متزايد بالانتماء لمدرستي ولفريق العمل بها	4
مرتفعة	0.876	3.56	تعلم مدرستي على إشباع حاجات العاملين من التقدير وأثبات الذات	5
<b>مرتفعة</b>	<b>0.882</b>	<b>3.68</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الشعور بالاحترام</b>	
<b>مرتفعة</b>	<b>0.851</b>	<b>3.62</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال لتمكين المعلمين</b>	

يتبين من الجدول (11) أن الدرجة الكلية لتمكين المعلمين في المدارس الثانوية في تربية وتعليم الخليل مرتفعة والتي بلغت (3.62) مع انحراف معياري (0.851). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى رغبة مديري المدارس الثانوية في تحسين جودة التعليم من خلال وجود فريق متعاون في المدرسة والاهتمام بالنمو المهني وتطوير المعلمين.

احتل مجال الاستقلال الذاتي المركز الأول بنسبة (3.73)، وهذا يشير إلى شعور المعلمين بأنهم يملكون التحكم في جوانب متعددة في العمل ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن درجة إدراك المعلمين لمفهوم الاستقلالية مرتفعة حيث الشعور بالحرية والاستقلالية في جوانب

العمل المختلفة مثل اختيار طرق التدريس والوسائل التعليمية المناسبة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العمرى وكمال، 2011) حيث جاءت الاستقلالية بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة (الشريفي والتتج، 2011) حيث جاءت الاستقلالية بدرجة متوسطة. واحتل مجال الشعور بالاحترام المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وجاء في المركز الأخير مجال صنع القرار بمتوسط حسابي بلغ (3.43) ويرى الباحثان وجود مجال صنع القرار في المركز الأخير بسبب مركزية القرارات والتزام المديرين بالتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم.

نتائج السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لتمكين المعلمين تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قدم الباحثان نتائج الفرضيات الصفرية الآتية على النحو الآتي:

نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تمكينهم تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي."

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار (ت) وقد حصل الباحثان على النتائج الموضحة في الجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار (ت) T-test للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لمستوى تمكينهم وفقاً لمتغير الجنس

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
صنع القرار	ذكر	93	16.04	4.126	145	2.915	**0.004
	انثى	54	14.00	4.047			
النمو المهني	ذكر	93	12.47	3.006	145	2.096	*0.038
	انثى	54	11.35	3.326			
الكفاءة الذاتية	ذكر	93	11.76	3.048	145	0.713	0.447
	انثى	54	11.37	3.504			
الاستقلال الذاتي	ذكر	93	11.70	3.172	145	1.529	0.128
	انثى	54	10.83	3.533			
الشعور بالاحترام	ذكر	93	11.67	3.567	145	0.855	0.394
	انثى	54	11.15	3.510			
الدرجة الكلية	ذكر	93	63.65	14.930	145	1.834	0.069
	انثى	54	58.70	17.071			

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات التمكين تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء مجال النمو المهني ومجال صنع القرار وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وبشكل عام فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة لمستوى تمكينهم تعزى الى متغير جنس المعلم؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.069)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من مسعود (2012) ودراسة البلوي (2008) والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس. ويفسر الباحثان هذه النتيجة أن تمكين المعلمين ضرورة حتمية لكلا الجنسين وليست حكراً على الذكور دون الإناث، أو العكس.

**نتائج الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تمكينهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي."

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار (T-test) للفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تمكينهم تعزى الى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحثان على النتائج الموضحة في الجدول (13)

**الجدول (13): نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لمستوى تمكينهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.**

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
صنع القرار	بكالوريوس فأقل	113	15.26	4.284	145	1.188	0.851
	ماجستير فأعلى	34	15.41	3.970			
النمو المهني	بكالوريوس فأقل	113	11.88	3.102	145	1.234	0.219
	ماجستير فأعلى	34	12.65	3.338			
الكفاءة الذاتية	بكالوريوس فأقل	113	11.55	3.254	145	0.482	0.630
	ماجستير فأعلى	34	11.85	3.125			
الاستقلال الذاتي	بكالوريوس فأقل	113	11.46	3.330	145	0.526	0.600
	ماجستير فأعلى	34	11.12	3.337			
الشعور بالاحترام	بكالوريوس فأقل	113	11.44	3.593	145	0.210	0.834
	ماجستير فأعلى	34	11.59	3.421			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	113	61.59	16.052	145	0.329	0.743
	ماجستير فأعلى	34	62.62	15.474			

يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لدرجة تمكينهم تعزى الى متغير المؤهل العلمي؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.743)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية. ووقد يعود السبب كما يراه الباحثان أن جميع معلمي المدارس الثانوية على اختلاف مؤهلاتهم لديهم درجات متقاربة من التمكين، وأن لديهم الرغبة بتطوير أدائهم و الارتقاء بأنفسهم، إضافة استعدادهم للتمكين وتحسين أدائهم من أجل الشعور بالذات، كما أن مديرية التربية والتعليم في الخليل حريصة في مجال التأهيل التربوي للمعلمين والمديرين بغض النظر عن المؤهلات العلمية التي يحملونها، وتعد العديد من الدورات التدريبية وورشات العمل لمعلمي المرحلة الثانوية التي من شأنها رفع كفايات المعلمين. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل البلوي (2008)، مسعود (2012) ودراسة ابو مصطفى (2017) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تمكين المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تمكينهم تعزى إلى متغير السنوات الخبرة."

لاختبار الفرضية السادسة تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لبيان الفروق في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لمستوى تمكينهم تعزى إلى متغير السنوات الخبرة كما يوضحها الجدول (14).

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لمستوى تمكينهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الاحصائية
صنع القرار	بين المجموعات	26.314	2	13.157	.743	0.478
	داخل المجموعات	2550.107	144	17.709		
	المجموع	2576.422	146			
النمو المهني	بين المجموعات	15.806	2	7.903	.788	.457
	داخل المجموعات	1444.643	144	10.032		
	المجموع	1460.449	146			
الكفاءة الذاتية	بين المجموعات	51.374	2	25.687	2.535	0.083
	داخل المجموعات	1459.292	144	10.134		
	المجموع	1510.667	146			
	بين المجموعات	65.435	2	32.718	3.045	0.051

		10.745	144	1547.232	داخل المجموعات	الاستقلال الذاتي
			146	1612.667	المجموع	
0.015*	4.320	51.866	2	103.732	بين المجموعات	الشعور بالاحترام
			144	1728.934	داخل المجموعات	
		12.006	146	1832.667	المجموع	
			146	35842.563	داخل المجموعات	
0.154	1.897	472.093	2	944.185	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			144	35842.563	داخل المجموعات	
		146	36786.748	المجموع		

يتبين من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل لمستوى تمكينهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.154)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الجريدة والمنوري (2014) والأحمري (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر التمكين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن المعلمين يقومون بأعمال متقاربة إلى حد كبير منذ بداية تعيينهم في مجال التربية والتعليم، ويلتحقون بدورات تدريبية وورشات عمل متشابهة، والتزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها دون مراعاة سنوات الخبرة. ومن خلال البيانات في الجدول (14) يتضح أن هناك فروق في مجال الشعور بالاحترام تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لأن مستوى الدالة (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (Tukey) للكشف عن مصدر الفروق بين استجابات أفراد العينة حول الشعور بالاحترام تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (15).

جدول (15): نتائج اختبار (Tukey) للفروق بين تقديرات أفراد العينة حول الشعور بالاحترام تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الشعور بالاحترام	أقل من 5 سنوات			-1.857759
	من 5-10 سنوات			-1.980128
	أكثر من 10 سنوات	1.857759	1.980128	

تشير البيانات الواردة في الجدول (15) أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات عند مجال الشعور بالاحترام. كما تشير البيانات أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة (من 5-10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات في مجال الشعور بالاحترام. ويعزو الباحثان هذه النتيجة أن المعلمين ذوي الخبرة العالية يرون في مديرتهم التقدير والثناء على جهودهم، ويستشعرون بأهميتهم في المدرسة نظراً لتقدم

عمرهم وخبرتهم الطويلة في مجال التعليم، كما أن التمكين وتفويض الصلاحيات تتطلب خبرات عالية حيث يثق مديرو المدارس بالمعلمين ذوي الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات دون تدخل مباشر بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزعيم (2014) التي وجدت فروقاً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتمكين المعلمين والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح لذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات.

نتائج السؤال الخامس: "هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية والتعليم الخليل للقيادة التحويلية ومستوى تمكين المعلمين من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة الارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين في المدارس الثانوية في تربية والتعليم الخليل كما هو موضح في الجدول (16).

الجدول (16): معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة الارتباط بين القيادة التحويلية وتمكين المعلمين

المتغير	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية ومستوى التمكين	0.868**	0.000
قوة الارتباط	ارتباط طردي قوي جداً	

يتبين من الجدول (16) أن هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك لأن قيمة sig المحسوبة اقل من قيمة الفا  $0.05=$  وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة. كما يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون التي تساوي ( $0.86^{**}$ ) أن هناك ارتباط طردي قوي جداً بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وتمكين المعلمين. وأشارت عدة دراسات الى وجود علاقة ايجابية بين معظم أبعاد نمط القيادة التحويلية ومعظم مجالات تمكين المعلمين مثل دراسة (الرقب، 2010)، و(الرقاد وابو دية، 2013). وهذا يُفسر بأنه كلما كان القائد المدرسي يمارس القيادة التحويلية بشكل أكبر كلما زاد تمكين المعلمين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الأهمية التي توليها قيادات المدارس التحويلية في إشراك المعلمين في صنع القرار واتخاذهم وتفويضهم للصلاحيات المختلفة وتوفير جو يسوده الود والاحترام، مما يساعد المعلمين بشعورهم بالنمو المهني وكفاءتهم على صنع القرار، وبأهميتهم ومكانتهم وبالانتماء للمدرسة ولفريق العمل بها، وإشباع حاجاتهم من التقدير واثبات الذات.

#### التوصيات:

ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، فإن الباحثان يوصيان بالاتي:

1. المحافظة على أن تكون درجة ممارسة القيادة التحويلية مرتفعة، واعداد دورات تدريبية للقيادة التحويلية من أجل تطوير مهاراتهم في القيادة التحويلية في جميع المجالات.
2. إعطاء المعلمين مساحة أكبر من المشاركة في صنع القرار وتمكين بعض الصلاحيات لهم.

3. تشجيع التواصل بين مديري المدارس لتبادل الخبرات من أجل تعزيز مفهوم القيادة التحويلية وإيجابياتها على تمكين المعلمين.

#### المراجع:

- الزهور رائد علي، عدوان سامي عبد الرزاق. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلميه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(2).
- تكروري، دنيا و الشماسي، أريج. (2021). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 29(2) ،
- أبو قلين، سمية شعبان خليل. 2019. دور أساليب الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين الجدد و ممارسة أدوارهم المهنية في مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الأولى. مجلة العلوم التربوية و النفسية، مج. 3، ع. 16، ص ص. 19-37.
- مراد، فليون. ( 2018). القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، غزة، فلسطين.
- الحماد، مي محمد عبد الله. (2012). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض. روجعت بتاريخ 2021/12/5 من :
- الهوري، سيد (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من اجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الادارية
- وزارة التربية والتعليم العالي. الإدارة العامة للإدارات التربوية | وزارة التربية والتعليم العالي، (n.d.). Retrieved December 9, 2021, from <https://2u.pw/DI3kD> .
- الزومان، موزي. (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة
- خميس، خولة عبيد. (2003). أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين : دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية و الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس.
- عواد، يوسف ويوسف، أيمن وشاهين، محمد ودرويش، مروان واشتية، عماد وزيادات، موفق ورحال، عمر، (2013). المسؤولية المجتمعية. رام الله: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- شهرة، عميري. (2019). دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة.

- الغامدي، سعيد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى .
- الرشيدي، علي ضبيان. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات المنية، 40\_3.
- التويجري، هيلة منديل محمد. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم\_ دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3\_1.
- العزازية، شهد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى. غزة، فلسطين.
- عبد العال، خولة. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- العامري، أحمد. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 9م، ع1، ص19 - ص39.
- الزعيبي، خلود. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمثال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والادارة، جامعة الشرق الأوسط.
- فراحتية العيد و زلاقي وهيبه. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين:، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة. دراسات اقتصادية 028-001-021-021-17.
- أرناؤوط، أحمد. (2020). تمكين المعلمين وظيفيًا وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بشمال سيناء-دراسة حالة. الإدارة التربوية، 25(25)، 209-352.
- العبيدين، بثينة. (2004). العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ملحم، يحيى. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- كرمية، توفيق. (2008). تمكين العاملين: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-. دراسة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- العمري، محمد بن سعيد. (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، العدد 1، مجلد 23، جامعة الملك سعود.

- نسمان، ماهر زيكي. (2011). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- محمديّة، عمر جهاد. (2016). بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الرقب، منوّة. (2020). التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الشريف، أسامة. (2016). الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(2)، ص 37-84
- أفوليو، بروس. (2003). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. (ترجمة: عبد الحميد الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشريفي، عباس عبد المهدي والنتح، منال محمود. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الانسانية، 45(7)، ص 1-21.
- الشريفي، عباس عبد مهدي والنتح، منال محمود. (2011) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية. 12(3). 135-162.
- الأسطل، فداء خليل. (2020). التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- العمرى، أيمن وكمال، نداء. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة " مجلة دراسات العلوم التربوية 38(4) ص 101-160.
- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيز. (2013). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، 56(5): 1192 - 1216.
- السلطي، محمد اسحاق (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. الجامعة الإسلامية - غزة .
- المعايطة، ختام زعل والحراشنة، محمد عبود. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية. مجلة جامعة الأزهر - غزة : سلسلة العلوم الإنسانية، مج. 21، ع. 1، ص ص. 167-192.
- شلش، باسم (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة رام الله والبيرة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات 6(2): 166-202

- أبو مصطفى، إيمان. (2017). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلميه، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- البلوي، محمد. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية.
- مسعود، مؤيد (2012): درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الزعيم، محمد عبدالرحمن محمود (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميه. الجامعة الإسلامية - غزة.
- الجرادة، محمد سليمان مفضي والمنوري، أحمد بن عبد الله. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. المنارة للبحوث و الدراسات، مجلد 20، ع. 1ب، ص ص. 41-86.
- الأحمري، أمل عبد الله. (2016). واقع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة الرياض. مجلة رابطة التربية الحديثة.

Bass, M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor-Leadership-Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. behavior", New York, Oxford university Press.

Bass, B. & Stogdill, R. (1990). Handbook of leadership. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Burns, G.M. (1978). Leadership, New York, Harper Row

Avolio, j. & Bass, S. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of management journal, 45 (4), 753-744.

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.). New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Leithwood, K. (1992). Transformational leadership, where does it stand?. Education Digest, 58 (3). 17 - 21.

Lawson, T. Harrison, J. K. (1999). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen so number 1, March, 1999, pp. 89-105 (7).

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

**"The Degree to Which Secondary School Principals in the Hebron Education Directorate Practice Transformational Leadership and its Relationship to Empowering Teachers from Their Perspectives."**

**Abstract:**

This study aimed to Know the degree to which secondary school principals in the Hebron Education Directorate practice transformational leadership and its relationship to the level of teachers' empowerment from their perspectives, The study population consisted of all secondary school teachers in the Hebron Education Directorate in the 2022 academic year, and their number was (868), including (303) male and (383) female teachers. The study sample consisted of (147) male and female teachers who work in secondary schools in the Hebron Education Directorate, and they were chosen by stratified random method. The study used the descriptive correlative approach, and the study concluded that the level of practice of transformational leadership by secondary school principals in the Hebron Education Directorate came to a High degree with an average of (3.58), and that the level of empowerment of secondary school teachers in the Hebron Education Directorate from their perspectives also came with a degree of High with an average of (3.62), and the study found a very strong direct correlation between the practice of transformational leadership by secondary school principals and the level of teacher empowerment, where the correlation coefficient of the relationship between them was (0.868). The study recommended maintaining a high degree of transformational leadership practice, preparing training programs in Palestinian schools for transformational leaders, and paying attention to the behaviors and elements of transformational leadership to increase teacher empowerment.

**Keywords:** Transformational leadership, Teacher Empowerment, Secondary Schools, Directorate of Education, Hebron