

## The Self-Efficacy of Palestinian Secondary School Principals and its Relationship to their Transformational Leadership Practices

Ali Walid Ghazawneh \*

Prof. Khaled Ali Al-Serhan \*\* 

Received 30/10/2023


Accepted 30/11/2023

### Abstract:

The study aimed to identify the level of self-efficacy among Palestinian secondary school principals and their practice of transformational leadership. A descriptive survey methodology was used. The study population consisted of (722) male and female teachers from public schools affiliated with the Jerusalem Suburbs Directorate. The study sample was consisted of (243) male and female teachers. (89) Male and (154) female teachers who were chosen randomly. The two study tools were designed. The self-efficacy tool consisted of three main dimensions: (administrative competence, ethical leadership, and transformational leadership). The second tool related to transformational leadership consisted of four dimensions (Inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, attractiveness and influence). The results of the study concluded that the level of self-efficacy among principals of secondary schools in the suburbs of Jerusalem was high. While the result of administrative efficiency was at medium level, and the results of the transformational leadership scale were at a high level. The study found a significant correlation ( $\alpha \leq 0.05$ ) between self-efficacy and transformational leadership.

**Keywords:** self-efficacy, transformational leadership, secondary schools, leadership practices.

Palestine\ [alighazawneh@gmail.com](mailto:alighazawneh@gmail.com) \*

<https://orcid.org/0009-0008-2358-5669>  \*\*

School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ [kserhan@ju.edu.jo](mailto:kserhan@ju.edu.jo)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية وعلاقتها بممارساتهم للقيادة التحويلية

علي وليد غزاونة\*

أ.د. خالد علي السرحان\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف إلى درجة الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية وممارستهم للقيادة التحويلية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكوّن مجتمع الدراسة من (722) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية التابعة لمديرية ضواحي القدس، وتم اختيار عينة الدراسة من (243) معلماً ومعلمة، بواقع (89) معلماً و(154) معلمة، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم تصميم أداتي الدراسة بحيث تكونت اداة الكفاءة الذاتية من ثلاثة أبعاد هي (الكفاءة الإدارية، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية)، وتكونت الأداة الثانية المتعلقة بالقيادة التحويلية من أربعة أبعاد هي (الدافعية الالهامية، الاعتبارية الفردية، الاستتارة الفكرية، الجاذبية والتأثير)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة الكفاءة الذاتية لدى مديري مدارس ضواحي القدس الثانوية جاءت مرتفعة، وجاءت نتائج مقياس القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد الكفاءة الذاتية وأبعاد القيادة التحويلية. **الكلمات المفتاحية:** الكفاءة الذاتية، القيادة التحويلية، المدارس الثانوية، مديرو المدارس.

\* فلسطين/ [alighazawneh@gmail.com](mailto:alighazawneh@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ [kserhan@ju.edu.jo](mailto:kserhan@ju.edu.jo)

**المقدمة:**

من أجل تطوير العمل الإداري عامة ومديري المدارس بشكل خاص لا بد من التعرف إلى أنواع القيادة التربوية، وكذلك التعرف إلى الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة. ويعد مفهوم الكفاءة الذاتية أحد أهم مفاهيم أبعاد شخصية الفرد سواء للمربين أم المعلمين، إذ يرتبط بتوقعات الفرد الذاتية وقناعاته ومدى قدرته على الأداء والعمل، التي في النهاية تحدد طبيعة السلوك الذي سيقوم به ومداه، من خلال اختياره للمواقف الخبراتية، وجهده الذي ينوي بذله، وقوة إرادته ومثابرتة على إنجاز الموقف (Bandura, 2007) والقادة الناجحون لديهم ذخيرة من الخصائص، واحدة منها هي الكفاءة الذاتية كمفهوم الثقة بالذات. والكفاءة الذاتية المستمدة من نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا Bandura، كفكرة للتنظيم الذاتي، ومقدرة الشخص على تحقيق نتائج معينة (Hesbol, 2017).

وذكر بندورا (Bandura, 2007) ان الكفاءة الذاتية لمديري المدارس هي "إيمان الشخص في قدرته على النجاح في موقف معين ونقطة يجب تذكرها فيما يتعلق بمفهوم الكفاءة الذاتية هي أن الكفاءة الذاتية هي "مجال محدد". يمكن أن تكون الكفاءة الذاتية قابلة للتعميم اي ان مدير المدرسة ممكن ان يستخدمها في مواقف مماثلة.

ولعل ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات، وتحتل أهمية بالغة في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها. ذلك أن القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المؤسسات الأكاديمية والتعليمية.

وتؤكد القيادة التحويلية على أن القادة يجب أن يحفزوا العاملين على العمل بما يتجاوز هدف الإنجاز وتحقيق الذات. والقيادة التحويلية هي مفهوم نظري معقد من حيث صلته بالكفاءة الذاتية والقيادة، إذ تؤدي القيادة التحويلية دوراً مهماً في التغيير التربوي والقيادة، وتتضمن هذه الدراسة الارتباطية الكمية البحث في أي مدى تتنبأ الكفاءة الذاتية للقادة التربويين في مرحلة الثانوية والقيادة التحويلية، وبالتالي، فإن القيادة التحويلية هي بناء متعدد الأوجه توظف خصائص وأبعاد مختلفة (Hesbol؛ 2017)، وتعد القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية المفضلة في معظم المدارس. وان التعاون الجماعي الذي تم إنشاؤه من خلال القيادة التحويلية أمر مهم للقيادة

التربوية لتحسين الأداء المدرسي (Al-Qarala, 2008).

يمكن تعريف الكفاءة الذاتية بأنها اعتقاد معرفي اجتماعي لأداء في موقف يؤثر في الفرد. وأشار إلى أن الكفاءة الذاتية تتميز بأنها معتقدات المرء في سياق مهمة محددة للقيادة. وتتعلق الكفاءة الذاتية بالقيادة بوصفها المقدرّة على ممارسة السيطرة على أفعال الفرد من خلال وظائف التنظيم الذاتي (Wolfelt, 2018). ويبدو أن مفهوم الكفاءة الذاتية، وهو أحد مكونات النظرية المعرفية الاجتماعية، هو هيكل يتكون من العلاقة المتبادلة بين إحساس الفرد بالكفاءة، الذي يعتمد على مهارات الفرد وخبراته، وتمام تنفيذ المهمة (Ayasrah, 2006).

ووفقاً لما ذكره سن وآخرون (Sun et al., 2017) فإن الكفاءة الذاتية مشتقة من الإدراك والعاطفة والعمليات ولها تأثيرات مباشرة في اختيار الفرد بناءً على ما يدركه من أصالة المقدرّة أو المهارات المكتسبة للتحكم في بيئة العمل الفردية. فالكفاءة الذاتية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية منذ تعيين القادة التحويليين أهدافاً صعبة في المثابرة على تمكين التابع، الأمر الذي يتطلب من القادة اعتقادهم بأنهم قادرون على تحقيق هذه الأهداف وكذلك يفعل أتباعهم (Mohieddin, 2017).

أوضح سن وآخرون (Sun, et al., 2017) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصفات القائد المتمثلة في الكفاءة الذاتية والقيم والسمات. على هذا النحو، البيانات التي تم جمعها من الولايات المتحدة، وصورت الصين الرائد كان المتبني بالقيادة التحويلية هو الكفاءة الذاتية للقائد. كما ان الباحثين استشهدوا بالكفاءة الذاتية بأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية من أجل المقدرّة على الإنشاء والمحافظة عليها والتغيير التنظيمي. كما تسهم عوامل متعددة في القيادة التحويلية (ALShaalan, 2017).

وحسب شين (Chen, 2018) أن تطور الإدارة المدرسية مرتبط بقيادتها الناجحة، لهذا ينظر لدور المدير كقائد تربوي، فقد أظهرت عدة دراسات دور المدير كقائد تحولي ومدى أهمية الدور الذي يؤديه في العملية الإدارية، داخل المدرسة وخارجها. وقام ليثود (Leithwood) بتحديد ثلاثة أهداف للقيادة المدرسية التحويلية، أوردتها الشعلان (Al-Shaalan, 2017) هي: مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، وتعزيز نمو المعلمين المهني، ومساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم. ويمكن ملاحظة بعض السمات التي تبرز لدى مديري المدرسة كقائد تحولي (Al-Sulami, 2013):

1. اهتمام المدير برغبات الموظفين وحاجاتهم وميولهم وفلسفاتهم اهتماماً خاصاً، ومناقشة الدراسات والأبحاث مع المعلمين، وتشجيعهم على طرح الأسئلة والأفكار الجديدة.
  2. استخدام إستراتيجيات جديدة، وتوفير التغذية الراجعة للمعلمين، ودمج المعلمين في التفكير في أهداف المدرسة، ومعتقداتها، ورؤاها من بداية السنة.
  3. ترك المعلمين ليجربوا الأفكار الجديدة، ويقترحوا لها أسئلة ليفكروا فيها.
- أشار محي الدين (Mohieddin,2017) إلى أن القيادة التحويلية هي تعزيز الفرد، والمقدرات التعاونية في حل المشكلات لدى أفراد المؤسسة، وهذه المقدرات بدورها تحدد الاستراتيجيات، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف مما تنعكس على المستوى التعليمي وسلوك المعلمين في المؤسسات التعليمية.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تناولت عديد من الدراسات أهمية امتلاك مديري المدارس للكفاية الذاتية والتي تؤثر في مستوى ادارة المدرسة وموظفيها، كما ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بجوانب مختلفة من القيادة التربوية مثل أداء الفريق والمواقف الوظيفية والتنظيمية في التعلم. وحتى يتم العمل الاداري بشكل فاعل لا بد ان يمتلك المدير الكفاية الذاتية في العمل الاداري وهذا ما تحاول هذه الدراسة تضمينه. ومن خلال خبرة أحد الباحثين في مجال التعليم وملاحظته لعدد من أنماط السلوك الادارية لدى مديري المدارس سعى إلى تعرف الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية وعلاقتها بممارسات القيادة التحويلية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

- السؤال الأول: ما درجة الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
  - السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
  - السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في دولة فلسطين والقيادة التحويلية؟
- أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف إلى درجة الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
  - الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس في دولة فلسطين والقيادة التحويلية.
- أهمية الدراسة:**

خلال هذا الجزء من الدراسة تم تقسيم أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والناحية التطبيقية:

**الأهمية النظرية:**

- تقدم هذه الدراسة ماهية العلاقة بين الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية كما وردت في الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية والمقارنة فيما بينها ومحاولة معالجة الفجوة بين المتغيرات من حيث طبيعة العلاقة بينهما.
- إثراء الأدب النظري في موضوعي الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية وانعكاسه على المكتبة الفلسطينية والمكتبة العربية.
- تقدم للباحثين ومديري المدارس محتوى نظرياً للعلاقة بين الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية يمكن أن يفيدهم في إجراء البحوث والدراسات المماثلة في المستقبل على مراحل دراسية أخرى.

**الاهمية التطبيقية:**

- توفر هذه الدراسة أداة لقياس الكفاءة الذاتية تساعد مديري المدارس في التخطيط لرفع مستوى الكفاءة الذاتية.
- توفر هذه الدراسة أداة لقياس مستوى القيادة التحويلية تمكن مديري المدارس في معرفة نقاط القوة والضعف في الإدارة المدرسية.
- قد تسهم البيانات الناتجة أيضاً في دعم المديرين والذين يسعون إلى أدوار قيادية واستخدام هذه البيانات في ممارسة الإدارة المدرسية.

**حدود الدراسة:**

- تضمن هذا الجزء عرضاً لمحددات الدراسة وكما يأتي:
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية في دولة فلسطين (مدارس ضواحي القدس).

- **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024م.
- **الحد البشري:** معلمو المدارس.

#### مصطلحات الدراسة:

- **الكفاءة الذاتية:** عرفت الكفاءة الذاتية بأنها مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد والتي تعبر عن معتقداته إزاء مقدراته على أداء سلوك معين ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة وتحدي الصعوبات ومدى مثابرتة على إنجاز المهمات المكلف بها (Bandura,1977). **ويعرف الباحثان الكفاءة الذاتية إجرائياً:** بأنها مقدرة مديري المدارس الثانوية في فلسطين على القيام بالمهام القيادية بنجاح، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس الكفاءة الذاتية الذي تم تطويره لأغراض الدراسة الحالية.
- **القيادة التحويلية:** هي استخدام الثقافة التي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وموحدة، التي يمكن تحقيقها عن طريق بذل جهود مشتركة من جميع الأفراد التي تعنى بتحقيق هذه الأهداف (Chen, 2001).
- **وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً:** بأنها الدرجة التي يسجلها مديرو المدارس على مقياس القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي المدارس في دولة فلسطين.

#### الدراسات السابقة:

تم في هذا الجزء عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بالكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى محمد وغانم ورجب (Mohamed, Ghanem, & Rajab, 2021) دراسة هدفت إلى تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر، ورصد واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية بمصر. أعتد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وأعتد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف إلى الواقع الفعلي للكفايات المهنية. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة لتطبيق الاستبانة بلغ عدد أفرادها (450) من مديري ووكلاء المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي كان منخفضاً.

وأجرت العالم (Alem,2020) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية

والتبادلية كما يدركها معلمو المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وفاعلية الذات لدى المعلمين. وأجريت الدراسة على عينة بلغت (160) معلماً ومعلمة من معلمي التعليم الأساسي بالمرحلة الأولى في محافظة الغربية. استخدمت الدراسة مقياس القيادة التبادلية والتحويلية، ومقياس فاعلية الذات. توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكور والإناث في القياديين التحويلية والتبادلية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلمين ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التبادلية والخبرات البديلة والإقناع بينما جاءت العلاقة الارتباطية سالبة مع الإنجاز والاستثارة الانفعالية.

أجري العمارة (Al-Amaereh, 2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

كما أجرى شريك (Schrik, 2017) دراسة بحثت في مستوى الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية، وتأثيرها في تحصيل طلبة المدرسة. لتحقيق الهدف من الدراسة تم جمع البيانات من العينة المكونة من (205) مديرين للمدارس الابتدائية. تكون المقياس من جزأين، (الفاعلية الذاتية والمعلومات الديموغرافية للعينة) وتكون جزء الكفاءة الذاتية من ثلاثة محاور وهي (القيادة التعليمية، القيادة الأخلاقية، وتكشف الإدارة). تم فحص درجات الكفاءة الذاتية للمديرين، وبينت النتائج أن المديرين يستخدمون مزيداً من البعد الأخلاقي للفاعلية في عملهم. ويظهرون مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية. وتشير هذه النتائج إلى الفعالية الذاتية الرئيسة والنتائج المتوقعة على طلبة المدارس، ويؤثر شعور المدير بالقيادة الأخلاقية في قيادته بشكل كبير.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

إن الدراسات السابقة أكدت بدون أدنى شك وجود علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للعاملين سواء أكانت هذه العلاقة مباشرة أم غير مباشرة. وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها موضوع القيادة التحويلية مثل دراسة (Al-Amaereh,2019) ودراسة ( دراسة ) ودراسة العالم ( AI-Alem,2020) التي هدفت إلى استكشاف أفضل الممارسات للكفاءات الفردية في القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية الممتازة.

إن ما يميز هذه الدراسة أنها بحثت في مستوى الكفاءة الذاتية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين وهم مجتمع الدراسة وتم بحث الكفاءة الذاتية لهذا المجتمع لأول مرة في حدود علم الباحثين .

كما يتميز هذا البحث في التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين. **إجراءات الدراسة:**

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، وأفراد الدراسة، ووصفاً للبرنامج والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لاستخلاص النتائج. **منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم/ مديرية ضواحي القدس في دولة فلسطين والبالغ عددهم (722) معلماً ومعلمة حسب سجلات مديرية تربية وتعليم ضواحي القدس.

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (243) معلماً ومعلمة منهم (89) معلماً و (154) معلمة.

**أداتا الدراسة:**

بهدف جمع البيانات للعينة تم استخدام مقياسي الكفاءة الذاتية والقيادة التحويلية

### مقياس الكفاءة الذاتية:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية (The Principal Self Efficacy- Scale) للمديري المدارس الذي قامت ببنائه هيسبل (Hesbol, 2019) وباندورا (Bandura, 2007)، تكون المقياس من 18 فقرة تمثل كل (6) فقرات منها أحد جوانب الكفاءة الذاتية لمدير المدرسة، وتتوزع فقرات المقياس على ثلاثة أبعاد هي:

- الكفاءة الإدارية: وتقيسه الفقرات (1 - 6).
- كفاءة القيادة المهنية: وتقيسه الفقرات (7 - 12).
- كفاءة القيادة الاخلاقية: وتقيسه الفقرات (13 - 18).

### دلالات صدق المقياس

#### أولاً: صدق المحتوى:

للتحقق من صدق مقياس الكفاءة الذاتية بصورته الأولية، تم عرضه على ثمانية محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في القيادة والإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك بهدف تحكيم المقياس من حيث؛ مدى شمولية فقراته، ودقة الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات وحذف الفقرات غير المناسبة منها (استثارة العمل تحتاج الى جهد من قبل مدير المدرسة) أو اقتراح فقرات جديدة منها (يبحث عن طرق جديدة لإنجاز العمل).

#### ثانياً: صدق البناء:

للتحقق من صدق البناء للمقياس تم تطبيقه على عينة تكونت من (38) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة ومن داخل مجتمعهما، وتم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الاستجابات على الفقرات والبعد الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) معاملات ارتباط الفقرة مع البعد والدرجة الكلية لفقرات مقياس الكفاءة الذاتية

بعد القيادة الأخلاقية			بعد القيادة المهنية			بعد الكفاءة الإدارية		
ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم
.793**	.796**	13	.666**	.688**	7	.740**	.748**	1
.878**	.909**	14	.805**	.850**	8	.733**	.808**	2
.844**	.894**	15	.831**	.839**	9	.741**	.785**	3
.712**	.861**	16	.838**	.890**	10	.693**	.721**	4
.829**	.901**	17	.836**	.877**	11	.290	.480**	5
.874**	.903**	18	.823**	.878**	12	.403*	.509**	6

بعد القيادة الأخلاقية			بعد القيادة المهنية			بعد الكفاءة الإدارية		
ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم
.937**	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية		.954**	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية		.897**	ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرة مع البعد تراوحت بين (480 - 909)، ومعامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (290 - 878)، وتراوحت معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية بين (897 - 954). وهي ذات دلالة إحصائية.

#### ثبات مقياس

للتأكد من ثبات مقياس الكفاءة الذاتية، تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس حسب معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، إذ تم تطبيقه على عينة استطلاعية تكونت من (38) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة وداخل المجتمع، والجدول (3) يوضح النتائج:

الجدول (3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات التجزئة النصفية لمقياس الكفاءة الذاتية

البعد	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات التجزئة النصفية
الكفاءة الإدارية	.772	.635
القيادة الأخلاقية	.915	.853
القيادة المهنية	.939	.916
الكلية		.938

يلاحظ من الجدول (3) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الكفاءة الذاتية تراوحت بين (.772 - .939). وأن معاملات ثبات التجزئة النصفية تراوحت بين (.635 - .916)، وبلغ معامل ثبات الدرجة الكلية (.938) وهي معاملات ثبات مرتفعة. وبالتالي تم اعتماد المقياس بصورته النهائية إذ يتكون من (18) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد.

#### تصحيح المقياس

بهدف تصحيح المقياس تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لقياس مستوى الكفاءة الذاتية، إذ تم إعطاء الإجابة بدرجة عالية جداً (5 درجات)، بدرجة عالية (4 درجات)، بدرجة متوسطة (3 درجات) بدرجة منخفضة (درجتين)، وبدرجة منخفضة جداً (درجة واحدة).

### مقياس القيادة التحويلية:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والمقاييس في هذا المجال كما في دراسة (Al-Amaereh, 2019) وكما في دراسة (Al-2020 Alem), فقد تضمن الجزء الاول المعلومات العامة عن مديري المدارس، وتضمن الجزء الثاني فقرات الاداة وفق الابعاد الاربعة الاتية:

- التأثير والدافعية: وتقيسه الفقرات (1 - 7).
- التمكين والتشجيع الإبداعي: وتقيسه الفقرات (8 - 13).
- التحفيز: وتقيسه الفقرات (14 - 21).
- الاعتبارات الفردية: وتقيسه الفقرات (22 - 28).

### دلالات صدق المقياس:

#### أولاً: صدق المحتوى:

للتحقق من صدق مقياس القيادة التحويلية بصورته الأولية، تم عرضه على ثمانية محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في القيادة والإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك بهدف تحكيم المقياس من حيث؛ مدى شمولية فقرات المقياس، دقة الصياغة اللغوية، وضوح الفقرات وحذف الفقرات غير المناسبة أو اقتراح فقرات جديدة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حول المقياس.

#### ثانياً: صدق البناء:

للتحقق من صدق البناء للمقياس تم تطبيقه على عينة تكونت من (38) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة ومن مجتمعها، وتم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الاستجابات على الفقرات والبعد والدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) معاملات ارتباط الفقرة مع البعد والدرجة الكلية لفقرات مقياس القيادة التحويلية

الاعتبارات الفردية			التحفيز			التمكين والتشجيع الإبداعي			التأثير والدافعية		
معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم	معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم	معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم	معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	الرقم
.773**	.798**	22	.843**	.849**	14	.729**	.693**	8	.715**	.774**	1
.735**	.776**	23	.821**	.843**	15	.595**	.740**	9	.762**	.829**	2

التأثير والدافعية			التحفيز			التمكين والتشجيع الإبداعي			الاعتبارات الفردية		
الرقم	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	الرقم	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	الرقم	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية	الرقم	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية
3	.837**	.777**	10	.845**	.730**	16	.841**	.798**	24	.776**	.696**
4	.791**	.717**	11	.836**	.786**	17	.726**	.636**	25	.820**	.766**
5	.767**	.756**	12	.829**	.756**	18	.844**	.842**	26	.779**	.691**
6	.532**	.554**	13	.747**	.683**	19	.711**	.682**	27	.877**	.822**
7	.693**	.631**				20	.518**	.485**	28	.737**	.696**
						21	.776**	.699**			
	معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	.939**	معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	.911**	معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	.952**	معامل ارتباط البعد مع الدرجة الكلية	.928**			

ويلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرة مع البعد تراوحت بين (518. - 877.)، ومعامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (485. - 843.)، وتراوحت معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية بين (911. - 952.) وهي ذات دلالة إحصائية.

#### ثبات مقياس القيادة التحويلية

للتأكد من ثبات مقياس القيادة التحويلية، تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس حسب معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وثبات التجزئة النصفية، إذ تم تطبيقه على عينة استطلاعية تكونت من (38) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة ومن مجتمعها، والجدول (5) يوضح النتائج:

الجدول (5) معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات التجزئة النصفية لمقياس القيادة التحويلية

البعد	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات التجزئة النصفية
التأثير والدافعية	.868	.847
التمكين والتشجيع الإبداعي	.873	.861
التحفيز	.897	.805
الاعتبارات الفردية	.902	.845

يلاحظ من الجدول (5) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس القيادة التحويلية تراوحت بين (868. - 902.)، وبلغ معامل ثبات الدرجة الكلية (968.). وأن معاملات ثبات التجزئة النصفية تراوحت بين (805. - 847.)، وبلغ معامل ثبات الدرجة الكلية (915.) وهي

معاملات ثبات مرتفعة.

وبالتالي تم اعتماد المقياس بصورته النهائية، والذي تكون من (28) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد.

### تصحيح المقياس

بهدف تصحيح المقياس تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لقياس مستوى القيادة التحويلية، إذ تم إعطاء الإجابة بدرجة عالية جداً (5 درجات)، بدرجة عالية (4 درجات)، بدرجة متوسطة (3 درجات) بدرجة منخفضة (درجتين)، وبدرجة منخفضة جداً (درجة واحدة).

### نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما درجة الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مقياس الكفاءة الذاتية والجدول (6) يبين النتائج:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد	الرقم
مرتفعة	0.62	4.12	1	الكفاءة الإدارية	1
مرتفعة	0.74	4.06	2	القيادة الأخلاقية	2
مرتفعة	0.76	3.88	3	القيادة المهنية	3
مرتفعة	0.74	4.06		مقياس الكفاء الذاتية ككل	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس الكفاءة الذاتية تراوحت بين (3.88-4.12)، أظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (4.06) بانحراف معياري (0.74). وجميعها بدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى بعد "الكفاءة الإدارية" بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.62)، وجاء في الرتبة الثانية بعد القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.74) أما الرتبة الأخيرة فقد جاء بعد "القيادة المهنية بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.76) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (4.06) بانحراف معياري (0.74) وبدرجه مرتفعة.

يمكن تفسير النتيجة من خلال الكفاءة الإدارية لمديري المدارس، وأن الانماط السلوكية

للمدير تؤثر في المعلمين وبيئة العمل وكفاءتها، إذ أنهم يهتمون بضبط برنامج العمل اليومي، ويحددون أولويات الوظيفة، ومتطلباتها ويستثمرون الوقت ويديرون الأعمال الكتابية اللازمة للوظيفة من أجل إنجاز العمل باحترافية، ويقومون بتشكيل السياسات المالية والإجراءات الضرورية لإدارة المدرسة، ويتعامل مع ضغوط العمل بشكل إيجابي. وحسب ما ذكر (Sun et al, 2017) أن الكفاءة الذاتية مشتقة من الإدراك والعاطفة العمليات ولها تأثيرات مباشرة في اختيار الفرد بناءً على ما يدركه من أصالة المقدر أو المهارات المكتسبة للتحكم في بيئة العمل الفردية. الكفاءة الذاتية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية منذ تعيين القادة التحويليين أهدافاً صعبة في المثابرة على تمكين التابع، الأمر الذي يتطلب من القادة التحويليين أن يعتقدوا بأنهم قادرون على تحقيق هذه الأهداف وكذلك يفعل أتباعهم.

#### تحليل البعد الأول: الكفاءة الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الكفاءة الإدارية، والجدول (7) يبين النتائج:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة

#### الرتبة والدرجة عن فقرات بعد الكفاءة الإدارية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.70	4.27	1	يضبط برنامج العمل اليومي	29
مرتفعة	0.85	4.14	2	يستثمر الوقت لإنجاز العمل	31
مرتفعة	0.82	4.12	3	يقوم بتشكيل السياسات المالية والإجراءات الضرورية لإدارة المدرسة	34
مرتفعة	0.78	4.07	4	يدير العمل الكتابي اللازم للوظيفة	33
مرتفعة	0.91	4.06	5	يتعامل مع ضغوط العمل	32
مرتفعة	0.91	4.03	6	يحدد أولويات متطلبات الوظيفة	30
مرتفعة	0.62	4.12		المجال ككل الكفاءة_ الإدارية	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الكفاءة الادارية تراوحت ما بين (4.03-4.27) وجميعها بدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.12) ، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على "يضبط برنامج العمل اليومي"، بمتوسط حسابي (4.27)، وبدرجة مرتفعة وربما يعود ذلك الى أن البرنامج اليومي اصبح يأخذ الطابع الروتيني مما يمكن جميع المديرين من تنفيذ برنامج العمل اليومي كما ان تكرار محتوى العمل بشكل يومي يجعل من السهولة تطبيقه وفي هذا السياق ذكر الطحايينة ( AI- Tahaineh,2018)، ان التخطيط للعمل اليومي من قبل الادارة يعد العتبة الاول لنجاح العمل

وسهولة تنفيذه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة العمارة (Al-2019) (Amaereh، والتي اكدت نتائجها على أهمية ضبط برنامج الاعمال المخطط لها يومياً، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على "يحدد أولويات متطلبات الوظيفة" بمتوسط حسابي (4.03)، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى أن أولويات الوظيفة الإدارية قد تختلف بين مدير وأخر كما إنه لا يوجد سلم هرمي لترتيب الأولويات مما يجعل ترتيب هذه الأولويات يختلف من مدير لأخر وذكر ذلك ونج ولو (Wong, & Law, 2002) بأن الأولويات الوظيفية يتم تحديدها من قبل المدير وتختلف هذه الأولويات من مدير لأخر حسب ظروف المؤسسة التي يعمل بها مما يستدعي عدم وضع سلم اولويات يتفق عليه جميع المديرين ، كما أن ادارة الموقف تحتاج الى سرعة بديهة واختيار الأسلوب الاداري المناسب لمعالجة هذا الموقف. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العمارة (Al- Amaereh,2019) والتي توصلت إلى ان درجة تحديد الأولويات الوظيفية بين مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة.

#### تحليل البعد الثاني: القيادة الأخلاقية

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

#### فقرات بعد القيادة الأخلاقية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.83	4.28	1	يغرس القيم الأخلاقية في المدرسة	46
مرتفعة	0.89	4.14	2	يعزز الصورة الإيجابية للمدرسة لدى الرأي العام	44
مرتفعة	0.90	4.03	3	يعمل على نمذجة الممارسات الأخلاقية للمعلمين في المدرسة	45
مرتفعة	0.93	3.99	4	يعمل على إيجاد السلوك المقبول والمرغوب به لدى المعلمين	41
مرتفعة	0.88	3.98	5	يعمل على إيجاد الروح الإيجابية لمجتمع المعلمين	43
مرتفعة	0.88	3.93	6	يدير سلوك المعلمين بشكل فعال في المدرسة	42
مرتفعة	<b>0.74</b>	<b>4.06</b>		<b>المجال ككل القيادة الأخلاقية</b>	

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القيادة الأخلاقية، إذ يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القيادة الأخلاقية تراوحت ما بين (3.93-4.28) وجميعها بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.88)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (46) التي تنص على " يغرس القيم الأخلاقية في المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.28)، وبدرجة مرتفعة، وجاء

في الرتبة الأخيرة الفقرة (42) التي تنص على " يدير سلوك المعلمين بشكل فعال في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.93)، وبدرجة مرتفعة. كما يهتم المدير بتشجيع واستشارتهم المعلمين لتطويرهم وتحويلهم لقادة من أجل تحقيق الأهداف، من خلال إثارة دافعيتهم للعمل باستمرار وتوفير بيئة تعليم إيجابية في المدرسة، ويديرون التغيير في المدرسة وفق رؤيتها وبما يتناسب مع المعلمين ومقدراتهم ورفع مستوى كفاءتهم، ويبدون الاهتمام الفردي بهم لتطويرهم ويثير حماسهم لرؤية العمل التشاركي في المدرسة. ومن خلال ما تتضمنه الكفاءة الذاتية من خصائص تؤثر في سلوك المدير وتسهم في نجاحه من حيث تحديد الرؤية وتوضيحها، وتعزيز الأهداف وتحقيقها، وتهيئة بيئة لرفع مستوى أداء المعلمين والمؤسسات التربوية وتطويرها. وحسب ما ذكر (Bandora,2007) ان البعد الاخلاقي المكتسب من البيئة الاجتماعية هو نظام محدد غير مكتوب كما انه غير ملزم وامتلاك القيم الاخلاقية في الادارة امر مهم في نجاح الادارة التربوية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al- Amaereh,2019)، ودراسة (Hesbol, 2019). واللتين اظهرتا درجة مرتفعة في مستوى فاعلية المدير في استثارة المعلمين نحو العمل.

### تحليل البعد الثالث: القيادة المهنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القيادة المهنية، والجدول (9) يبين النتائج:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القيادة المهنية

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36	يوفر بيئة تعليم إيجابية في المدرسة	1	4.06	0.90	مرتفعة
35	يثير دافعيتهم للعمل باستمرار	2	3.96	0.84	مرتفعة
37	يدير التغيير في المدرسة وفق رؤيتها وبما يتناسب مع المعلمين ومقدراتهم	3	3.93	0.91	مرتفعة
40	يثير حماسهم لرؤية العمل التشاركي في المدرسة	4	3.88	0.94	مرتفعة
38	يرفع مستوى كفاءتهم	5	3.75	0.97	مرتفعة
39	يبدون الاهتمام الفردي بهم لتطويرهم	6	3.73	0.98	مرتفعة
	المجال ككل القيادة المهنية		<b>3.88</b>	<b>0.76</b>	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القيادة المهنية تراوحت ما بين (3.73-4.06) وجميعها بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.88)، وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على " يوفر

بيئة تعليم إيجابية في المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.06)، وبدرجة مرتفعة وربما يعود ذلك الى ان مديري المدارس مجتمع الدراسة بحاجة إلى أن يوفرؤا البيئة التعليمية الايجابية والتي بدورها توفر استقراراً وإبداعاً في عمل المعلمين كل في تخصصه، وذكر (Atiwi,2010). أن المهمات الاساسية التي توكل الى مدير المدرسة هي توفير بيئة تعليمية ايجابية كذلك امتلاك ادوات لتكوين البيئة التعليمية الأنموذجية، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على " يبدي الاهتمام الفردي بهم لتطويرهم" بمتوسط حسابي (4.06)، ومن الممكن ان يعود ذلك الى كبر عدد المعلمين في المدرسة كذلك عدم توفر الوقت لدى مدير المدرسة مما يستدعي عدم الاهتمام الفردي بكل معلم وان الاهتمام بالمجموعة يحتاج إلى الجهد والوقت الأقل لتنفيذه. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ديل (Dille,2017) والتي توصلت الى ان متوسط تكوين البيئة التعليمية المثالية في المدرسة كان مرتفعاً.

**السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مقياس القيادة التحويلية، والجدول (10) يبين النتائج:

**الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مقياس القيادة التحويلية**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد	الرقم
مرتفعة	0.66	4.01	1	الجاذبية والتأثير	1
مرتفعة	0.69	4.01	1	التحفيز والالهام	2
مرتفعة	0.69	3.93	2	الاستشارة الفكرية	3
مرتفعة	0.74	3.92	3	الاهتمام الفردي	4
مرتفعة	0.64	3.96		مقياس القيادة التحويلية ككل	5

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس القيادة التحويلية تراوحت بين (3.92-4.01)، وجميعها بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.96) بانحراف معياري (0.64) وبدرجة "مرتفعة". وجاء في الرتبة الأولى بعد "الجاذبية والتأثير" بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.66)، وبعد "التحفيز والالهام" بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.69) وفي الرتبة الثالثة جاء بعد الإستشارة الفكرية" بمتوسط حسابي (3.93)،

وانحراف معياري (0.69)، وجاء في الرتبة الأخيرة جاء بعد "الاهتمام الفردي" بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.74).

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96) بانحراف معياري (0.64).

ويمكن تفسير النتيجة من خلال الجاذبية والتأثير الذي يتسم به المديرون، إذ إنهم يهتمون بتنمية قيم المعلمين واتجاهاتهم، ويتصرفون بشكل مثالي وبأسلوب يحظى بثقة المعلمين واحترامهم مما يجعلهم قدوة للمعلمين، كما يمتلكون المقدرة على إقناع المعلمون لإنجاز العمل، وزيادة حماسهم، ويقومون بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها، ويتجاوزون مصالحهم الشخصية لتحقيق المصلحة العامة. كما أن المديرين يمارسون التحفيز والإلهام في المدارس من خلال توجه المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد والتحفيز نحو تحقيق أهداف طموحهم في العمل وتمكينهم وتطوير أدائهم الوظيفي، ويشاركون المعلمين أفكارهم والاهتمام بوجهات نظرهم ومشاركتهم لإيجاد حلول للمشكلات الصعبة التي تواجههم في العمل، ويضعون أهدافاً تتسم بالتحدي ويحثون المعلمين على تحقيقها، مما يسهم في تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الإلتقان وإيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل. وقد يعود ذلك إلى ان مراحل استخدام القيادة التحويلية في العامل الإداري يوفر لمدير المدرسة والمعلمين ظروف عملية مناسبة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العالم (Al-Alem,2018)، ودراسة (Al-Amaereh,2019) اللتين أظهرتا أن استخدام القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كان بمستوى متوسط.

#### تحليل البعد الأول: الجاذبية والتأثير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مقياس القيادة التحويلية، والجدول (11) يبين النتائج:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة

#### عن فقرات بعد الجاذبية والتأثير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.81	4.14	1	يقوم بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها	6
مرتفعة	0.90	4.10	2	يتصرف بأسلوب يحظى بثقة المعلمين واحترامهم	3
مرتفعة	0.81	4.07	3	يهتم بتنمية قيم واتجاهاتهم المعلمين	1

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.88	4.00	4	يتصرف بشكل مثالي مما يجعل المعلمين يقتدون به	2
مرتفعة	0.91	3.95	5	يتجاوز مصالحه الشخصية لتحقيق المصلحة العامة	7
مرتفعة	0.92	3.95	5	يمتلك المقدرة على إقناع المعلمين لإنجاز العمل	4
مرتفعة	0.88	3.88	7	يمتلك المقدرة على زيادة حماس المعلمين	5
مرتفعة	<b>0.66</b>	<b>4.01</b>		<b>المجال ككل الجاذبية والتأثير</b>	

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الجاذبية والتأثير تراوحت ما بين (3.88-4.14) وجميعها بدرجة مرتفعة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.01) بانحراف معياري (0.66) وبدرجة "مرتفعة وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "يقوم بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها"، بمتوسط حسابي (4.14) وقد يتم ذلك من خلال التعميم على المعلمين سواء أكان من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة أم من خلال الاجتماعات الدورية مع المعلمين وتوضيح رؤية المدرسة للمعلمين ربما لا يحتاج الى الجهد الكبير من قبل مدير المدرسة ولا يحتاج ايضا الى الجهد الكبير من المعلمين لتطبيق الرؤية، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يمتلك المقدرة على زيادة حماس المعلمين" بمتوسط حسابي (3.88)، ومن الممكن أن يعيق ذلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المعلم فضلاً من حجم الجهد والواجبات التي تلقى على عاتقه خصوصاً ضمن العمل في معايير الجودة والتي ادت الى زيادة العبء الوظيفي على المعلم كل ذلك ربما يكون عائقاً امام استئثار الحماس لدى المعلم من قبل المدير". وفي هذا السياق ذكر (Al-Alem, 2018)، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر جو المنافسة والحوافز الوظيفية للمدير والذي يؤدي إلى عدم إثارة الدافعية لدى مديري المدارس. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة شريك (Schrik, 2017) ان مستوى الجاذبية والتأثير لدى مديري المدارس جاء مرتفعاً.

#### تحليل البعد الثاني: التحفيز والالهام

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحفيز والالهام، والجدول (13) يبين النتائج:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحفيز والالهام

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.78	4.12	1	يوجه للعمل بروح الفريق الواحد	8

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.90	4.05	2	يحفز نحو تحقيق أهداف طموحة في العمل	9
مرتفعة	0.87	4.01	3	يشجعهم لتحقيق أكثر مما هو مطلوب	12
مرتفعة	0.86	3.98	4	يحرص على إثارة روح الحماس للعمل داخل المدرسة	13
مرتفعة	0.88	3.97	5	يقدم المساعدة للمعلمين للقيام بأعمالهم	11
مرتفعة	0.85	3.91	6	يعمل على تمكينهم وتطوير أدائهم الوظيفي	10
مرتفعة	<b>0.69</b>	<b>4.01</b>		المجال ككل التحفيز والإلهام	

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحفيز والإلهام تراوحت ما بين (3.91-4.12) وجميعها بدرجة مرتفعة، بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.01) بانحراف معياري (0.69) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على " يوجه للعمل بروح الفريق الواحد"، بمتوسط حسابي (4.12) وهذا مرتبط بنتيجة السؤال السابق بأن المدير لا يستخدم الطرق الفردية في العمل مع المعلمين، وإن العمل بروح الفريق وتوزيع المهام واللجان يجعل مهمة مدير المدرسة أكبر في العمل بروح الفريق وذكر Atiwi (2010). أن من أساسيات نجاح العمل الإداري في المدارس هو توفير الظروف المناسبة للعمل بروح الفريق، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يعمل على تمكينهم وتطوير أدائهم الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.91)، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى أن الصلاحيات الإدارية المحدودة لمديري المدارس كما ذكر (Al-Alem, 2018) تحد من مقدرة المدير على تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين كذلك ضعف الميزانية يحد من إجراء دورات تعمل على تطوير المستوى الوظيفي للمعلمين. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Schrik, 2017) سجل بعد العمل الجماعي متوسطاً مرتفعاً مقارنة بالأبعاد الأخرى.

#### تحليل البعد الثالث: الإستشارة الفكرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإستشارة الفكرية، والجدول (14) يبين النتائج:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات عينة الدراسة عن

#### فقرات بعد الإستشارة الفكرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.79	4.04	1	يوضح لهم بأنه يتوقع منهم تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الإلتقان	17
مرتفعة	0.87	3.97	2	يبحث عن طرق جديدة لإنجاز العمل	18
مرتفعة	0.86	3.96	3	يشاركهم لإيجاد حلول للمشكلات الصعبة التي تواجه العمل	16

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.86	3.95	4	يثير دافعية المعلمين للعمل	19
مرتفعة	0.80	3.88	5	يتيح فرصة التفكير لهم في حل المشكلات القديمة بطرق جديدة	21
مرتفعة	0.89	3.88	6	يضع أهدافاً تتسم بالتحدي وبحث المعلمين على تحقيقها	20
مرتفعة	0.92	3.87	7	يستمتع باهتمام إلى وجهات نظرهم	15
مرتفعة	0.82	3.86	8	يشارك المعلمين أفكارهم	14
مرتفعة	<b>0.69</b>	<b>3.93</b>		المجال ككل الاستشارة الفكرية	

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستشارة الفكرية تراوحت ما بين (3.86-4.04) وجميعها بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.93) بانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على " يوضح لهم بأنه يتوقع منهم تأدية أعمالهم بأعلى درجة من الإلتقان"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0,79)، وقد يعود ذلك الى رغبة المدير وطموحه بأن تكون درجة الاداء لجميع المعلمين بمستوى اتقان عال مما ينعكس ايجاباً على درجة الطلبة بشكل مباشر، وقد ذكر (Atiwi, 2010) أن الوصول الى الاتقان في الأداء يحتاج الى جهد من الجميع يبدأ بمدير المدرسة الذي يعمل على توفير البيئة المناسبة للوصول إلى الاتقان من خلال التدريب والورش التدريبية والندوات. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "يشارك المعلمين أفكارهم" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0,82)، وبدرجة مرتفعة ومن الممكن أن مدير المدرسة قد يفنر إلى الأدوات التي تمكنه من مشاركة المعلمين أفكارهم في تطوير العمل المتقن وهذه النتيجة تتفق مع إحدى نتائج دراسة (Schrik, 2017) ان مشاركة المعلمين من قبل المديرين جاءت بمتوسط حسابي ضعيف.

#### تحليل البعد الرابع: الاهتمام الفردي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاهتمام الفردي، والجدول (15) يبين النتائج:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة

#### عن فقرات بعد الاهتمام الفردي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.87	4.18	1	يعاملهم باحترام	22
مرتفعة	1.03	4.01	2	يقدم شكره لمن ينجز عمله بشكل مميز	24
مرتفعة	0.85	4.00	3	يعطى اهتماماً خاصاً للمعلمين الذين لديهم مقدرات خاصة	23

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الرقم
مرتفعة	0.93	3.96	4	يحترم مقترحاتهم	27
مرتفعة	0.95	3.93	5	يستمع لأرائهم	26
مرتفعة	0.94	3.77	6	يراعي الفروق الفردية بينهم	25
متوسطة	0.93	3.61	7	يهتم بإشباع حاجاتهم الشخصية	28
مرتفعة	<b>0.74</b>	<b>3.92</b>		المجال ككل الاهتمام الفردي	

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاهتمام الفردي تراوحت ما بين (3.61-4.01) وجميعها مرتفعة باستثناء فقرة وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.92) بانحراف معياري (0.74) وبدرجة "مرتفعة وجاءت واحدة هذه الفقرة الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على "يعاملهم باحترام"، بمتوسط حسابي (4.18) وربما يعود ذلك إلى ان التعامل باحترام متطلب أساسي لنجاح العمل وان الاحترام بين الإدارة والمعلمين يوفر بيئة ايجابية تحفز على العمل وتجل الرؤية في العمل أكثر وضوحاً سواء كان للمدير أم المعلم، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على "يهتم بإشباع حاجاتهم الشخصية" بمتوسط حسابي (3.61)، وقد يعود ذلك إلى ان الحاجات الشخصية للمعلم قد لا تكون ضمن اهتمام مدير المدرسة او غير قادر على تعرف المتطلبات الشخصية للمعلم كما أن الوقت قد لا يكون متوفراً لدى مدير المدرسة للتعرف إلى الحاجات الفردية للمعلم وذكر (Schrik, 2010) ان العلاقات الشخصية الايجابية تعمل على تطوير العمل وكون محفز للعمل بإتقان وفي ذاتة الاتجاه قد تكون مصدراً لتنظيم التجمعات بين المعلمين داخل المدرسة مما يؤدي الى تأخر مستوى الأداء للإدارة والمعلم.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكفاءة الذاتية لمديري المدارس في دولة فلسطين والقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين، كما هو موضح في الجدول (16).

الجدول (16) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل من الكفاءة الذاتية لمديري المدارس في دولة فلسطين والقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه

الاهتمام الفردي	الاستشارة الفكرية	التحفيز والإلهام	الاجاذبية والتأثير	القيادة التحويلية	معامل الارتباط	الكفاءة الذاتية
.812**	.801**	.766**	.716**	.847**	معامل الارتباط	
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة	
.736**	.683**	.695**	.608**	.744**	معامل الارتباط	الكفاءة

الاهتمام الفردى	الاستشارة الفكرية	التحفيز والإلهام	الاجاذبية والتأثير	القيادة التحويلية	الدلالة	الإدارية
.000	.000	.000	.000	.000	معامل الارتباط	القيادة المهنية
.818**	.769**	.818**	.689**	.844**	الدلالة	
.000	.000	.000	.000	.000	معامل الارتباط	القيادة الأخلاقية
.812**	.801**	.766**	.716**	.847**	الدلالة	
.000	.000	.000	.000	.000		

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الكفاءة الذاتية والقيادة المهنية، بأن بلغ معامل الارتباط (.847). وهي قيمة دالة إحصائياً، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد الكفاءة الذاتية وأبعاد القيادة التحويلية، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (.608 - .818).

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما تتضمنه الكفاءة الذاتية من بذل الجهد في انجاز المهام ومقدار المثابرة في مواجهة العقبات ومقدار تجاوز وحل المواقف الصعبة، فكلما زاد الإحساس بالكفاءة زاد الجهد والمثابرة، فالمديرون ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة يتعاملون مع المشكلات والأنشطة الصعبة بمزيد من الإحساس بالهدوء والمقدرة على القيام بمتطلبات الوظيفة، إذ يؤثر في درجة كفايته بالمهام الإدارية في المدرسة، وتحمل المسؤولية، والمحافظة على المستويات العالية من السيطرة والفهم للمواقف المتنوعة التي تحدث في المدرسة، وتساعد على تحديد مجالات التطور والنمو المهني، وينقل أثر اعتقاده في مقدراته إلى العاملين معه وخصوصاً المعلمين والطلبة. وهذا يتماشى مع ما جاء به يوريك (Yurek Cobanoglu, 2018) بأن الكفاءة الذاتية لمديري المدارس تزيد من مقدرتهم على تحقيق الأهداف وتمكنهم من إظهارها في الأدوار المتوقعة لمنصبهم بنجاح ويتصرفون كالقادة لإقناع الموظفين بأن يكونوا فعالين في إدارتهم. وهذا يحقق الهدف العام للقيادة التحويلية الذي يتضمن تعزيز مقدرات الأفراد التعاونية في حل المشكلات في المؤسسة، وهذه المقدرات بدورها تحدد الاستراتيجيات، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف مما تتعكس على المستوى التعليمي وسلوك المعلمين في المؤسسات التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (Al-Alem, 2018) وتختلف مع دراسة (Mesterova et al. 2015).

#### التوصيات:

حسب نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:  
- إجراء دراسات تتناول أنواع أخرى من القيادة والربط مع متغيرات أخرى ولمراحل دراسية

مختلفة.

- يمكن ان تتم دراسات على مديري المدارس للمراحل الأساسية الدنيا.
- تعميم نتائج الدراسة على مدارس التربية والتعليم للاستفادة في عملية تقييم المديرين.

### References:

- Al-Alem, Ehab (2020). Transformational and reciprocal leadership of principals, as perceived by teachers of the first cycle of basic education, and its relationship to self-efficacy. **Journal of Specific Education Research**, 17, 302-321.
- Al-Amaereh, Hamed (2019) The degree of transformational leadership practice among school principals and its relationship to the effectiveness of decision-making from the point of view of teachers in Qasaba Irbid. **Journal of Education Research**, 6, (14), 188-2001.
- Al-Qarala, Nihaya Jamil (2008) **The degree of transformational leadership practice for public and private school principals in the Capital Governorate from the point of view of teachers**, unpublished master's thesis, Department of Educational Administration, Mu'tah University, Al-kark, Jordan.
- Al-Shaalan, Fahd Ahmed (2017). Leadership and Crisis Management, Cooperation Riyadh council for the Arab Gulf States, **General Secretariat, Riyadh.**
- Al-Sulami, Ali (2013), Administrative policies in the information age, ed., Cairo: Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Tahaina, Ziad & Oudat, Moin. (2014). Transformational leadership behavior of coaches from the perspective of sports team players at the Hashemite University and its relationship to their satisfaction. **Journal of Mathematical Sciences**, 3(6), 112.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. **International Social Science Review**, 93(1), 1-12.
- Atiwi, Mohsen Ali (2010). **The modern strategy in effective teaching**, Amman: Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.
- Ayasrah, Ali and Al-Fadil, Muhammad. (2006). **Administrative communication and administrative leadership methods** in educational institutions, Amman: Dar Hamed for Publishing and Distribution.
- Bandura, A. (2007). Much ado over a faulty conception of perceived self-

- efficacy grounded in faulty experimentation. **Journal of Social and Clinical Psychology**, 26, (6).
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. **Organizational Research Methods**, 4(1), 62-83.
- Dhammika, K. A. S., Ahmad, F., & Sam, T. L. (2017). Measurement of transactional and transformational leadership: Validity and reliability in Sri Lankan Context. **Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities**, 22(2)317- 301.
- Dille, S. A. (2017). Perceived self-efficacy of principals in over- and underperforming schools (Order No. 10604501). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (1937505669). Retrieved from .
- Hamilton, C. R. (2020). Charter school principals perceived self-efficacy implementing every student succeeds act (Order No. 28093040). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (2450188033).
- Hesbol, K. (2019). Principal self-efficacy and learning organizations: Influencing school improvement. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, 14,
- Leithwood, K. (1993). Transformational leadership. Where does it stand? **Education Digest**. 58 (3). 17 – 21.
- Mesterova, J., Prochazka, J., Smutny, P., & Vaculik, M. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership, and leader effectiveness. **Journal of Advanced Management Science**, 3(2), 109-122.
- Mohamed Assem, Ghanem, Ahmed and Ragab, Iman (2021). A study aimed at developing the professional competencies of principals of pre-university education schools in Egypt, **Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences**, Part (15) Issue (15), pp. 125-147.
- Mohieddin, Fatima. (2017). Self-efficacy and its relationship to objective orientation among secondary school students in Palestine. Unpublished Master's thesis. Yarmouk University Trbid, Jordan.
- Schrik, P. D., Sr. (2017). An investigation of elementary school principals' self-efficacy beliefs, their goal expectations of student achievement, and their impact on student achievement (Order No. 10282316). **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (1939084865). Retrieved from.

- Shaaban, Muhammad, Al-Abed, Youssef (2010), **Leadership and supervision strategies**, D. I., Amman, Dar Al- Yazouri scientific Publishing Printing.
- Sun, J., Chen, X., & Zhung, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Science*, 7(1), 1-22.
- The world, Rania and Gabriel, Mustafa. (2020). Transformational and transactional leadership of principals as perceived by first-stage basic education teachers and its relationship to self-efficacy. *Journal of Specific Education Research*, (58), 471-501.
- Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' leadership styles: The role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1094-1105.
- Wolfil, T., S., A. (2018). Perceived self-efficacy of principals in over- and underperforming schools (Order No. 10604501). *Available from ProQuest Dissertations & Theses Global*. (1937505669). Retrieved from.
- Wong Sajjed & Law K., S. (2019), principals, transformational leadership and teachers, work motivation: evidence from, elementary schools In Taiwan, the international Journal of Organizational Innovation, Volume 11 (3), 90-113.
- Wong, C.,S. & Law, K., S. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude ;An exploratory study , *The leadership, Quarterly*, 13,243-274.