

درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية
للقيادة التحويلية في محافظة رام الله
والبيرة

إعداد:

د. باسم محمد شلش
جامعة القدس المفتوحة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، كما هدفت الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لتطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة مكونة من (56) فقرة مقسمة إلى (5) أبعاد هي: الانضباط الوظيفي، والتحفيز والإلهام، وتمكين العاملين، والاعتبار الشخصي، والعلاقة مع المجتمع المحلي. واختار الباحث عينة عشوائية طبقية مكونة من (10%) من مجتمع الدراسة أي (119) معلماً و(200) معلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في مدارس محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة على الدرجة الكلية، وكان بعد العلاقة مع المجتمع المحلي أعلاها وبنسبة (75.5%)، وبعد الانضباط الوظيفي أدناها وبنسبة (72.8%)، وتبين عدم وجود فروق في استجابة المعلمين لممارسة المديرين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات) على الدرجة الكلية، باستثناء بعد الانضباط الوظيفي المتعلق بالمؤهل العلمي فكانت الفروق لصالح من هم فوق البكالوريوس، وبعد الاعتبار الشخصي وكانت الفروق لصالح من خبرتهم بين (5-10) سنوات، وفي بعد العلاقة مع المجتمع المحلي لصالح المعلمين الذين تلقوا أكثر من (5) دورات، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد المديرين ليكونوا قادة تحويليين، وبضرورة تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المديرين، كما أوصت بضرورة إجراء دراسات أخرى على أبعاد جديدة لم تتضمنها الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، المدارس الحكومية، مديري المدارس.

Abstract

This study aims to investigate the degree of implementation of public school principals in Ramallah and Al Bireh for the purpose of transformational leadership from the viewpoint of their teachers ,also the study aims to identify the impact of variables (sex, educational qualification, years of experience, and the number of training courses) in the degree of implementation for the public school principals of leadership transformation..

The researcher used the descriptive and analytical approach, in order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire which consists on (56) paragraphs which are divided into (5), dimensions which are considered as follow: Career discipline. The motivation, inspiration, and to employees stabilization, and account profile and the relationship with the local community.

The researcher has selected a random sample which consists on (10%) of the study community (119) male teachers and (200) female teacher.

The study has reached a number of findings, which include: that the degree of the principals of the qualities of transformational leadership in schools in Ramallah and Al-Bireh was high on the total score, and it was after the relationship with the local community, so the highest rate reaches on (75.5%) After the career discipline control the low degree reaches the level of(72.8%), the study shows no differences in the practice of characteristic transformational principal of leadership the study followed the variables of (sex, educational qualification, years of experience, the number of training courses) the total score, except the career discipline control accompanied with the educational qualification for the benefit of those who are above the bachelor, after a personal account it was for the benefit of their experience between 5-10 years, and after the relationship with the local community for the benefit of teachers who have received more than (5) training courses, the study recommended the need to prepare principals to be transformational leaders, also the study recommended for practicing further studies on new dimensions not included in this study.

Keywords: transformational leadership, public school, school principals

مقدمة:

يمتاز عصرنا بالتطور المتسارع ولا يكاد يخلو يوم من ابتكار تكنولوجي جديد، ملامساً حاجات الناس، مما يعني أن أي مجتمع لا يواكب هذا التطور سيبقى متخلفاً. وكون المدرسة هي البناء الأساس في المجتمعات، الذي يزود الطفل بالمهارات اللازمة لمواكبة هذا التطور، كان لزاماً على أصحاب القرار التربوي النهوض بالمدرسة علمياً وثقافياً وبيئياً لتواكب التغيير المأمول. وتحقيقاً لذلك كان الاهتمام بمدير المدرسة بما يتناسب مع الدور الموكل له، من خلال مساعدته على فهم الدور التربوي الحقيقي له، ورسم الخطوات العملية لأداء مهامه بأفضل الطرق والأساليب. ومع تسارع عمليات التغيير وتنوع مجالاته، ظهرت ضرورة كيفية إدارة هذا التغيير بما يحقق البقاء والاستمرارية، وبرزت العديد من النظريات والنماذج في القيادة التربوية وأهمها نظرية القيادة التحويلية، حيث أشار الهواري (1996) إلى أن القيادة التحويلية هي النمط الجديد والمستقبلي في المنظمات التي تسعى للارتقاء بالمؤوسين من أجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية الجماعات والمنظمة ككل. وأنه ليس من السهل الانتقال فجأة بالإدارات المدرسية من إدارات تقليدية إلى إدارات تغيير تتبنى الفكر التحويلي، حيث يتمسك العديد من مديري المدارس بنمط القيادة التقليدي، لا لشيء إلا لعدم إيمانهم بثقافة التغيير ومقاومتهم لها، وتعتمد القيادة التحويلية على إقناع المؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، وتعميق مستوى الإدراك لديهم وتنمية روح الانتماء، والعمل بروح الفريق الواحد، وضرورة النهوض بالعملية التربوية بما يتطلب تغييراً شاملاً على نمط القيادة التربوية في فلسطين، وتحويلها إلى قيادة تحويلية قادرة على إدارة التغيير. ويرى كركلاند (Kirkland, 2011:55) أن القيادة التحويلية تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، وتمتاز بأنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها لصالح المنظمة العام. ويرى نصر (2004) أن للقيادة التحويلية دوراً يتمثل في عملية قيادة التغيير، وذلك لصياغة الرؤية، والإستراتيجية، والاتصال والالتزام والتحفيز والإلهام وتمكين العاملين. ويرى كركلاند أيضاً (Kirkland 2011:171) أن القائد التحويلي يتحدث عن قيمه ومعتقداته، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى من خلال الفهم والتواصل مع

الآخرين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة.

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تهدف وبشكل رئيس إلى قياس درجة تطبيق القيادة التحويلية عند مديري المدارس في فلسطين عموماً وفي محافظة رام الله والبيرة خصوصاً من وجهة نظر معلمهم.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تفرض متطلبات العصر المتسارعة على كل الدول إعادة النظر في طريقة إدارة مؤسساتها التعليمية، حيث عانت هذه المؤسسات وبخاصة المدارس الحكومية في فلسطين من قيادة تربوية تقليدية لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر، وخاصة في ظل الاحتلال الذي عانى، ويعاني منه الشعب الفلسطيني، مما أبرز الحاجة الماسة إلى فكر إداري متكامل يهتم بتحديث المؤسسات التربوية وتغييرها إلى الأفضل، وهذا كله يركز على التطوير الفاعل في النظم التربوية بشكل عام وإدارتها بشكل خاص.

ونظراً لأهمية مديري المدارس باعتبارهم قادة في مدارسهم، ومسؤولين مباشرين عن المعلمين، وتحقيق الأهداف التربوية، وتحويل مدارسهم من مدارس تقليدية إلى مدارس حديثة تتبنى الفكر التغييرى المتمثل بنظرية القيادة التحويلية، تظهر أهمية مقدرة مدير المدرسة على ترجمة نمط القيادة التحويلية إلى مهارات وممارسات إدارية مع مراعاة أن الممارسات العملية تبنى على قاعدتي المعرفة والفهم، وتنمو وتتطور بالاطلاع الواسع وتبادل الخبرات والتجريب والممارسة. (وزارة التربية والتعليم، 2014، ص9)

وبناء على ما تقدم، فقد جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل الرئيس الآتي: التعرف إلى درجات تقدير المعلمين لدرجة تطبيق مديريهم للقيادة التحويلية. ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤل الفرعي الآتي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطبيق القيادة التحويلية في مدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد الدورات، سنوات الخدمة).

فرضيات الدراسة:

يتفرع من التساؤل الفرعي الفرضيات التالية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل, أعلى من بكالوريوس).

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد الدورات (أقل من 3 دورات, 3-5 دورات, أكثر من 5 دورات).

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات, 5-10 سنوات, 10-15 سنوات, 15 سنة فأكثر).

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم.

2- التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد الدورات، سنوات الخدمة) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الدور الجديد الذي يناط بمدير المدرسة، حيث تبذل الجهود من أجل الانتقال بالمدرسة من مدرسة تقليدية تتمركز القيادة فيها حول المدير فحسب، إلى مدرسة حديثة يقود المدير فيها التغيير نحو العمل بروح الفريق الواحد، وصياغة الرؤية المشتركة، وتحفيز العاملين وتمكينهم، وبالتالي الوقوف على الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتحويل مديري المدارس لتبني الفكر القيادي التحويلي، حيث تتوافق هذه الدراسة مع النظرة المستقبلية لمدير المدرسة المبدع في فلسطين في تبنيها مفهوم القيادة التحويلية، وهو مفهوم جديد لقيادة التغيير التربوي في فلسطين، حيث حاجة المدارس الحكومية إلى مديري مبدعين ينظرون إلى ثقافة التغيير نظرة إيجابية، وأخذ ذلك بعين الاعتبار عند تعيين المديرين الجدد، والعمل على تطوير من هم على رأس عملهم من مديري المدارس، وتتبع أهميتها أيضاً من كونها الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تجرى على مديري ومديرات محافظة رام الله والبيرة، كما يأمل الباحث أن تسلط الدراسة الضوء على ممارسة مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية، ومدى ملائمة الممارسات لطبيعة عملهم في مجال القيادة التحويلية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: التعرف إلى درجة تقدير المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية لتطبيق مديريهم القيادة التحويلية.
- الحد البشري: اقتصرت عينة الدراسة على عينة طبقية ممثلة من (119) معلماً, و (200) معلمة.
- الحد المكاني: محافظة رام الله والبيرة فقط.
- الحد المؤسسي: المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2016/2015.

مصطلحات الدراسة:

● القيادة التحويلية:

نمط قيادي يتيح التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية (Bass & Avolio,2004)

● القيادة التحويلية إجرائياً:

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها مقدرة مدير المدرسة على إقناع العاملين معه للعمل بروح الفريق الواحد، وقدرته على خلق جو من التعاون معهم، مما يسهم في توفير فرص النمو المهني لدى معلميه وتفجير الطاقات الإبداعية لديهم.

● المدارس الحكومية:

هي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.

● مدير المدرسة:

هو المسؤول الأول عن كل ما يجري داخل المدرسة، ومهمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى للعاملين كافة والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات.

● الخلفية النظرية للدراسة:

تسعى المجتمعات الإنسانية عموماً إلى تحسين نوعية التعليم ، وتبذل لذلك الجهد والمال , ويشغل مدير المدرسة جل الاهتمام كونه تقع على عاتقه مسؤولية تنفيذ الرؤى والإستراتيجيات المتمثلة في قيادة التغيير نحو بناء مدرسة حديثة تؤمن بأن المعرفة متعددة المصادر وأن الكتاب المدرسي لم يعد مصدر المعرفة الوحيد في عصر التقدم العلمي والانفجار المعرفي الهائل.

● مفهوم القيادة التربوية:

يرى درافت (Draft , 2008) أن القيادة التربوية تكمن في مدى تأثير القادة على أتباعهم للتخطيط من أجل إحداث تغيير حقيقي، إذ ينعكس من حيث نتائجه على تحقيق الأهداف التي وضعت بالشراكة بينهم لخدمة المؤسسة، كما ترى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ضرورة إعداد قادة تربويين قادرين على النهوض بالعملية التعليمية لتواكب متطلبات العصر وضرورة أن يكونوا قادرين على:

1-تحديد الاتجاه: ويعني تنمية رؤية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز هذه الرؤية.

2-توجيه العناصر البشرية: ويعني الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم للتأثير من أجل إيجاد روح الفريق بين المجموعات.

3-التحفيز والإلهام: وتعني تزويد الفريق بالقوة للتغلب على التحديات.

4-تحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة لتجعل المؤسسة قادرة على التنافس. (وزارة

التربية والتعليم، 2014، ص12)

نظريات القيادة التربوية:

شهدت نظريات القيادة التربوية تطوراً ملحوظاً نتيجة لاهتمام الباحثين بالقيادة لما لها من دور فاعل في التأثير على موقف التابعين وإقناعهم بتغيير مواقفهم طواعية، ومن هذه النظريات:

1-النظريات التقليدية: تعد نظرية السمات من أهم نظريات القيادة التقليدية، حيث أورد السبيعي (2010) أهم خصائصها حيث نجاح القائد يعتمد على توافر مجموعة سمات وخصائص فطرية مكتسبة في شخصيته، وقد قسمت هذه السمات إلى: جسمية، وشخصية، ووظيفية، واجتماعية، ويوجّه إلى هذه النظريات انتقادات بصعوبة توافر جميع السمات المنشودة في شخص واحد، واختلاف الباحثين في تحديد هذه السمات، ولم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

2-النظريات السلوكية: جاءت رداً على إغفال نظرية السمات لعامل التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، وأكدت أن القيادة سلوك مكتسب أكثر منها كونها سمات موروثه، وأن سلوك القائد يتحكم فيه بعدان هما: درجة الاهتمام بالعمل ودرجة الاهتمام بالعاملين.

3-النظرية الموقفية: وركّزت على بعد القائد والتابعين والموقف، وترى أن القيادة تتوقف على العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكلية المهام، ودرجة وضوحها، وقوة القائد.

4-نظرية القيادة التحويلية: وتمثل خلاصة الجوانب الإيجابية في النظريات السابقة، و يحاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركّز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركّز على التفاعل بين القائد

والعاملين، ويراها الجارودي (2007) أنها تعمل على تغيير وضع المنظمة والعاملين فيها عبر رؤية مستقبلية للمنظمة، وعبر التوظيف العادل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وتطوير قدرات العاملين بتنمية معارفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم، وتحويل اهتمامهم من العمل لمصالحهم الشخصية إلى مصلحة الجماعة.

ويعرّفها جيب وسوينسون (2012) أنها نوع من التفاعلات التي تنظم العلاقة بين المدير وأتباعه، وتدير عملية التغيير، كما تعمل على تحفيز العاملين وتعزيز الإجراءات والتطلعات الأخلاقية، وهو أسلوب قيادي يسعى لإحداث تحولات إيجابية وتحقيق تغييرات واستراتيجيات جديدة للمنظمة.

وأما وانغ، وهاول (2010) فيعرفانها بأنها القيادة التي تركز على الفرد والمجموعة، وتهدف إلى تمكين الأفراد من أجل تطوير إمكاناتهم وتعزيز قدراتهم وتحسين الفاعلية الذاتية، والعمل على تطوير القيم والمعتقدات المشتركة على مستوى المجموعة للوصول إلى أهداف الفريق.

ويؤكد سمول (2012) ضرورة إحداث ثورة في أنماط القيادة عن طريق إحداث تغيير دراماتيكي في شخصية المدير، حيث تصبح شخصيته محورية، تتجاوز مصالحه الشخصية إلى مصالح الجماعة، ويمتاز فيها مدير المدرسة التحويلي بامتلاكه العديد من الخصائص والميزات أهمها:

-صاحب رؤية مستقبلية مشوّقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً.

-لديه قدرة على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

-يؤمن المرؤوسين بنزاهته واستقامته.

-يشعر العاملین معه بالقدرة والثقة بالنفس، ويساعدهم على النجاح بوضع معايير أدائية مناسبة تكون بمثابة صورة لإدراك الذات.

-هو مصدر للطاقة للعاملين ويستجيب لحاجاتهم واهتماماتهم.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تهدف إلى مساعدة فريق العمل على تطوير ثقافة مهنية، قادرة على مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم بطريقة أكثر فاعلية، وتشجيعهم على تفهم عملية التغيير، والعمل معهم كفريق واحد، وأن يكون قدوة لهم، مفجراً لطاقتهم، عادلاً في تقييمهم، مثلاً في الانضباط، قادراً على خلق علاقة مميزة مع محيطه من العاملين والمجتمع الخارجي.

أبعاد القيادة التحويلية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية، فمنهم من يراها تركز على الجاذبية والتأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي، ومنهم من يراها تتركز في ستة

عناصر كما أوردها العامري (2001) وهي: القدرة على التركيز، وتحمل المخاطرة، والثقة بالنفس والآخرين، واحترام الذات، والقدرة على الاتصال والإحساس بالآخرين. وتعتمد القيادة التحويلية على ثلاثة عوامل هي: مقدار الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة التربوية لتحديد مصيرها فعلياً، ومهارة القيادة والالتزام بتطبيق أنماط السلوك التحويلي بشكل متسق، ومستوى عمق ثقافة المؤسسة التربوية، بحيث يكون القائد مقتدرًا على القيام بهذه الممارسات (Anis, 2011, p49).

وأورد الديب في دراسته مجموعة من الأبعاد للقيادة التحويلية هي:

-**التأثير المثالي:** ويقصد به إجرائياً مجموعة الممارسات التي يقوم بها المديرين والتي تجعله قدوة ونموذجاً يحتذى به، ومن أهم هذه الممارسات إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والقيمي والمعنوي، والالتزام به، ووضوح رؤيته وأهدافه، وتجنب استخدام السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، والاهتمام بحاجات الآخرين، وتحمل المسؤولية، والاعتماد عليهم في فعل الصواب.

-**الحفز الإلهامي:** ويقصد بها الممارسات السلوكية التي يقوم بها المديرين لدفع المرؤوسين وحفزهم، وإظهار المعاني والتحديات في الأعمال التي يقومون بأدائها وإذكاء الحماس وروح الفريق ودفع المرؤوسين وإثارتهم نحو المشاركة في رسم رؤية مستقبلية جذابة ينبغي تحقيقها والعمل على وضع أهداف واضحة وعالية المستوى.

-**التحفيز الذهني:** ويقصد به السلوك الذي يقوم به المديرين لحفز جهود العاملين معه لتكون مبتكرة وإبداعية.

-**الاعتبار الفردي:** ويقصد به مجموعة الممارسات التي يبدي فيها المديرين اهتماماً كبيراً باحتياجات كل فرد للإنجاز والنمو، (الديب, 2012).

ويرى الباحث أن ممارسة نمط القيادة التحويلية في مدارسنا سوف يسهم في بناء بيئة تعليمية قادرة على استيعاب التطوير المضطرد في عصرنا، وخلق رؤية مشتركة لمدارس المستقبل، وتعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس عند الأفراد والجماعة، وعدم حصر النجاح في زيادة التحصيل برغم أهميته.

أهداف القيادة التحويلية:

ليس عبثاً التركيز حالياً على مديري المدارس وتأهيلهم ليكونوا قادة التغيير في مدارسهم، بل جاء ذلك ضمن رؤية وتخطيط استراتيجي يتبناه القائمون على التعليم في فلسطين، يهدفون من وراء ذلك إلى تحقيق الآتي:

-مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسيه، من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرسة، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغيرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة.

-مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: إذ تؤدي المشاركة بين العاملين والمديرين إلى تفسير المشكلة من جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على وجهات نظر المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبارات الشخصية.

-تعزيز تنمية المعلم: إذ تعزز دافعية المدرسين لتنميتهم من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، و تسهل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بها، ومنهج المدرسة، ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي. (وزارة التربية والتعليم، 2012، ص6)

الدراسات السابقة:

باستعراض الأدب التربوي السابق وجد الباحث العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية ومدى ممارستها في المؤسسات التربوية ومن هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أجراها الشريف (2015) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الطائف وعددهم (1244) اختيرت عينة منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية تكوّنت من 30%، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة أيضاً، وكانت هناك فروق بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي يعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وهدفا سميريات ومقابلة (2014) في دراستهما إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان في المملكة الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، وأخذت عينة من المجتمع بنسبة 20% بلغت (324) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداتي الدراسة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة كانت متوسطة أيضاً، ووجدت علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، وأن لا علاقة للجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية وبين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية و دافعتهم للعمل.

وهدفت كنعان (2014) في دراستها إلى معرفة درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية في فلسطين ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، اختارت منهم عينة عشوائية تكوّنت من (565) معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة مكونة من (123) فقرة، وتوصّلت الباحثة إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية عالية وبمتوسط (3.9)، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في تقديرات العينة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح درجة أعلى من بكالوريوس.

وأما الغامدي (2013) فقد هدف في دراسته إلى معرفة مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة بالمملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم (810) مديراً، واعتمدت عينة مسحية شاملة لصغر حجم المجتمع، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة، كما بيّنت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية لصالح حاملي البكالوريوس، وكذلك لصالح التخصص التربوي ولمن خبرتهم عشر سنوات فأكثر.

أما الصالحي (2013) فقد هدف في دراسته إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم السعودية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (3175) معلماً من مختلف المراحل التعليمية، واستخدم لأغراض الدراسة استبانة لقياس أثر القيادة التحويلية على الروح المعنوية لدى المعلمين، وتوصّلت إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التعاملية بدرجة كبيرة، وأكدت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعاملية والروح المعنوية لدى المعلمين، كما وجدت علاقة سالبة بين متغيرات المرحلة : الخبرة، والدورات التدريبية، ونمط القيادة التحويلية.

وسعى عواد (2012) في دراسته إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس

وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وعدددهم (1941) معلماً ومعلمة، اختار الباحث منهم عينة طبقية عشوائية مكونة من (795) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث كانت عالية، وأن لا فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في نظرة المعلمين والمعلمات إلى القيادة التحويلية وتفويض السلطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى للمنطقة التعليمية في وجهات نظر المعلمين والمعلمات لصالح منطقة نابلس.

كما حاولت طاهر (2012) دراسة علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (652) مديراً، واختيرت عينة بطريقة عشوائية طبقية وتكونت من (288) مديراً، وأعدت لأغراض الدراسة استبانة قامت الباحثة بتطويرها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك واقعاً عالياً جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين، كما انعدمت الفروق في وجهات نظر المديرين في مجالات واقع القيادة التحويلية والمناخ يعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال رؤية المدرسة، وأهداف الجماعة، وأداء المعلمين ولصالح الذكور، وبالنسبة للمؤهل العلمي فلا يوجد فروق في جميع المجالات ما عدا مجال أهداف الجماعة ولصالح حملة الماجستير فأعلى، وكذلك بالنسبة لسنوات الخدمة فقد كانت الفروق معدومة ما عدا مجال رؤية المدرسة وأهداف الجماعة ولصالح أصحاب الخبرة الأكبر.

وحاولت دواني والشريف (2012) إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة في المدارس الثانوية اختيرت من مجتمع الدراسة، واستخدمت أداتان لجميع البيانات: الأولى استبانة التقدير الذاتي لصنع القرار، والثانية استبانة دافعية المديرين للعمل، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية صنع القرار التحويلي كان متوسطاً، وكان مستوى الدافعية للعمل لدى المديرين مرتفعاً، وكانت هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعيتهم للعمل.

وأجرى خلف (2010) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام 2010/2009 والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، واستخدم عينة المسح الشامل حيث استرد (45) استبيان من الاستبيانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام يمارسون

القيادة التحويلية بنسبة عالية بلغت (80.6%) وأن عنصر الجاذبية حاز على أعلى متوسط حسابي، كما حازت بقية العناصر على نسب عالية، وأن لا فروق تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي في إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري.

كما هدف الرقب (2010) في دراسته إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وعينة الدراسة مسحية شاملة تكونت من (666) إداري وأكاديمي، واستخدمت استبانة معدة لهذا الغرض، وتوصّلت الدراسة إلى توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية، وأن سلوكيات التأثير المثالي والحفز الإلهامي، والحفز الفكري والاعتبارات الفردية متوفرة في الجامعات الفلسطينية، وأن العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها إيجابية مع تمكين العاملين.

وحاول الشريف والنتج (2010) في دراستهما التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة، اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات. واستخدمت استبانة القيادة المتعددة (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وتوصل الباحثان إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وتناولت عيسى (2008) في دراستها دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة وبلغت العينة (110) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة استبانة معدة لهذا الغرض، وتوصلت النتائج إلى وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وبنسبة 60% وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي والتخصص.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى سميث وبيبل (Smith & Bell, 2014) دراسة مقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في شمال إنجلترا، استخدم الباحث أسلوب الاستبانة والمقابلة في دراسته، وأظهرت النتائج أن أثر القيادة التحويلية في إحداث التغيير المطلوب لتطوير المدارس كان ضعيفاً، وأن أكثر العوامل تأثيراً في ذلك هي الضغوط الخارجية التي تمارس على مديري المدارس.

أجرى صديقي (Sadeghi, 2012) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة التحويلية وتأثيرها المتوقع على نجاح المؤسسات الأكاديمية في ماليزيا، تكون مجتمع الدراسة من (298) محاضراً جامعياً من ثلاث جامعات ماليزية، استخدم الباحث استبانته متعددة العوامل (MLQ) لتحقيق أهداف الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً لدور القيادة التحويلية في التشجيع والتحفيز الأكاديمي لدى المحاضرين، كما أظهرت النتائج أن المكافآت غير المتوقعة لها تأثير هام على الفعالية القيادية.

وفي دراسة أجراها ليل وأرزو (Lale & Arzo, 2009) هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في القدرة على الابتكار في الشركات التركية، حيث أجريت الدراسة على (43) شركة تهتم بتطوير تكنولوجيا الميكرو، واستخدم الباحثان نموذج (R&D) للقيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير القيادة على الإبداع كان كبيراً على الأفراد والجماعات في تطوير البرمجيات البالغة الصغر، وأن أثر القيادة التحويلية كان واضحاً في التمكين النفسي لدى العاملين في الشركات.

وفي دراستهما حاولا أكو وبالسي (Aku & Balci, 2009) الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية، اختبروا من (9) مدارس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيو هامشير الأمريكية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود أثر بين القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

وحاولا جون وبيتر (John & Peter, 2006) الكشف عن آراء المعلمين حول قدرة القيادة التحويلية عند مديري المدارس على زيادة فاعليتهم وكفاءتهم، وتكون مجتمع الدراسة من (3074) معلماً ومعلمة في (218) مدرسة ابتدائية تابعة إلى مدارس الصليب الأحمر في كندا، واستخدمت لأغراض الدراسة نموذجاً خاصاً (Model B) لقياس قدرة القيادة التحويلية، وتوصلت إلى أن للقيادة التحويلية أثراً كبيراً في رفع كفاءة المعلمين، وشعور المعلمين بالشراكات المجتمعية وزيادة النمو المهني لديهم.

وسعى بروس وآخرون (Bruce et.al, 2004) إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على موظفي إحدى المستشفيات العامة، وتكونت العينة من (520) من المرضى والممرضات العاملين بالمستشفى في سنغافورة، وتوصلت الدراسة إلى أن اثر القيادة التحويلية كان كبيراً في التمكين النفسي لدى المرضى والممرضات ، وزيادة الالتزام التنظيمي.

وأجرى شونج وزو (Shung & Zhou, 2003) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع في شركات كورية، تكونت العينة من (290) موظفاً

اختيروا من (46) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام القيادة التحويلية أدى إلى زيادة الإبداع لدى الموظفين في الشركات ، وإلى زيادة التحفيز الداخلي ، وكذلك زيادة التفاعل بين الموظفين.

وبحث لوكس (Lucks,2002) في دراسته العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة، واستخدمت أداة القيادة والإدارة في المدارس ، وتوصلت الدراسة إلى أن لا دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة، وأن لا اختلاف بين القائد التحويلي والآخرين الذين يستخدمون أنماطاً أخرى من القيادة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، والأدب التربوي المتعلق بالقيادة التحويلية، ودرجة ممارسة المديرين لها من وجهة نظر معلمهم تبين أن فعالية التعليم تعتمد كثيراً على كفاءة مدير المدرسة وفاعليته، وأن ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس يسهم في زيادة فاعلية المؤسسة.

ومن العرض السابق للدراسات يتضح تنوع المجالات التي تناولها الباحثون في القيادة التحويلية ومنها: الإبداع حيث تناولته دراسة عيسى(2010)، ودراسة شونج وزو(2003) ، ودراسة خلف(2014)، والمناخ السائد وتناولتها دراسات طاهر (2012)، الشريف(2015)، والانتماء المهني وتناولتها دراسة كنعان(2014)، وتفويض السلطة وتناولتها دراسة عواد(2012)، وتمكين العاملين وتناولتها دراسة الرقب(2010)، والدافعية وتناولتها دراسة الشريف(2012) ودراسة لوك(2002)، وتناولت دراسات أخرى درجة تطبيق القيادة التحويلية ومنها كنعان(2014)، الشريف(2015) الشريف والنتج (2010)، واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة حول توفر درجة تطبيق القيادة التحويلية عند مديري المدارس بدرجات متفاوتة. واستفاد الباحث من خلاصة نتائج الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة التحويلية في دراسته، وضرورة تبني مفهوم القيادة التحويلية لقيادة عملية التغيير في فلسطين، حيث تم تدريب مديري المدارس على هذا المفهوم منذ عام (2006) كما تقيد أدبيات وزارة التربية والتعليم، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وإجراءاتها ، وتشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة مع ملاحظة أن بعض الدراسات استخدمت استبانتين ، وتميزت الدراسة أنها أجريت في مدارس محافظة رام الله والبيرة في فلسطين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ دراسته على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (3190) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم في المحافظة. وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين الذكور (1190) معلماً، ونسبتهم (37.3%) من المجتمع الأصلي، ومن المعلمات الإناث (2000) معلمة، ونسبتهم (62.7%) من المجتمع الأصلي.

عينة الدراسة:

قام الباحث بأخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة 10% من مجتمعي الذكور والإناث حيث بلغت عينة الدراسة (319) معلماً ومعلمة منهم (119) معلماً و (200) معلمة، والجدول رقم (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير | مستوى المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 119 | 37.3 % |
| | أنثى | 200 | 62.7 % |
| | المجموع | 319 | 100 % |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل | 295 | 92.5 % |
| | أعلى من بكالوريوس | 24 | 7.5 % |
| | المجموع | 319 | 100 % |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 65 | 20.4 % |
| | 5-10 من سنوات | 69 | 21.6 % |
| | 10-15 من سنة | 91 | 28.5 % |
| | 15 سنة فأكثر | 94 | 29.5 % |
| | المجموع | 319 | 100 % |

| المتغير | مستوى المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|-----------------|---------|----------------|
| عدد الدورات أثناء الخدمة | أقل من 3 دورات | 75 | 23.5 % |
| | 3-5 دورات | 152 | 47.6 % |
| | أكثر من 5 دورات | 92 | 28.8 % |
| | المجموع | 319 | 100 % |

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة، وذلك من خلال خبرة الباحث في المجال الأكاديمي، حيث عمل كمدير مدرسة لسنوات، كما عمل في تطوير الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم، وكذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي وخاصة فيما يتعلق بالمعايير المهنية لمدير المدرسة ووزارة التربية والتعليم (2014)، والدليل الإجرائي لمدير المدرسة، وأدبيات تطوير الميدان، وإلى الدراسات السابقة ذات الصلة وخاصة دراسة كنعان (2014)، والغامدي (2013)، وعيسى (2008) وجون وبيتر (2006)، فتكونت في صورتها النهائية من (56) فقرة وقسمت الاستبانة إلى خمسة أبعاد، يتعلق البعد الأول بالانضباط الوظيفي لمدير المدرسة واشتمل على (11) فقرة، والبعد الثاني يتعلق بالتحفيز والإلهام واشتمل على (15) فقرة، والبعد الثالث يتعلق بتمكين العاملين واشتمل على (10) فقرات، والبعد الرابع ويتعلق بالاعتبار الشخصي لمدير المدرسة واشتمل على (10) فقرات والبعد الخامس والمتعلق بالعلاقة مع المجتمع المحلي واشتمل على (10) فقرات.

صدق الأداة:

تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة بعرضها على (7) من المحكمين المتخصصين في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، كما تم عرضها على مجموعة من العاملين في أقسام تطوير الميدان، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد حذف (5) فقرات، منها فقرتان في البعد الأول (الانضباط الوظيفي) وفقرتان في البعد الرابع (البعد الشخصي) وفقرة واحدة في البعد الخامس (العلاقة مع المجتمع المحلي)، وبعد تعديل عدد من الفقرات من حيث الصياغة كون بعضها فقرات مركبة، تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (56) فقرة موزعة على أبعاد الدراسة الخمسة.

ثبات الأداة:

لقد احتسب معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا، إذ بلغ ثباتها (96%)، والذي يعد ثباتاً عالياً لمثل هذه الدراسات، والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا).

الجدول رقم(2): معاملات الثبات للأداة ككل ومجالاتها باستخدام معامل كرونباخ الفا

| المجالات | معاملات الثبات |
|---------------------------|----------------|
| الانضباط الوظيفي | 0.88 |
| التحفيز والإلهام | 0.79 |
| تمكين العاملين | 0.86 |
| الاعتبار الشخصي | 0.93 |
| العلاقة مع المجتمع المحلي | 0.89 |
| الأداة ككل | 0.96 |

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث طرقاً إحصائية وصفية، وتحليلية، وتمثلت الطرق الإحصائية الوصفية بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية التي استخدمت في تحليل نتائج السؤال الأول، ومعامل كرونباخ ألفا لاستخراج معامل ثبات الاستبانة، وتمثلت الطرق الإحصائية التحليلية باختبارات (t_test) والذي استخدم في تحليل نتائج السؤال الثاني، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) و (LSD) لقياس الفروق البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس:

ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة؟

ولتفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية للمتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالإجابة على الفقرات، والتي تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في مجالات الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة (4/5=0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا... والجدول (3) يبين معيار الحكم على نتائج الدراسة.

| طول الخلية | الوزن النسبي المقابل له | درجة قليلة جداً |
|--------------------|-------------------------|------------------|
| 1 – أقل من 1.80 | 20% - أقل من 36% | درجة قليلة جداً |
| 1.80 – أقل من 2.60 | 36% - أقل من 52% | بدرجة قليلة |
| 2.60 – أقل من 3.40 | 52% - أقل من 68% | بدرجة متوسطة |
| 3.40 – أقل من 4.20 | 68% - أقل من 84% | بدرجة كبيرة |
| 4.20 – 5.0 | 84% - 100% | بدرجة كبيرة جداً |

وللإجابة عن السؤال الرئيس استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابة المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق للأبعاد الخمسة والدرجة الكلية لفقرات درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة

| الأبعاد | الانحراف | متوسط | النسبة | درجة التطبيق | الترتيب |
|----------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|---------|
| البعد الأول: | 0.60 | 3.64 | 72.8% | كبيرة | الخامس |
| البعد الثاني: | 0.69 | 3.73 | 74.6% | كبيرة | الثالث |
| البعد الثالث: | 0.74 | 3.73 | 74.7% | كبيرة | الثاني |
| البعد الرابع: | 0.59 | 3.68 | 73.6% | كبيرة | الرابع |
| البعد الخامس: | 0.65 | 3.78 | 75.5% | كبيرة | الأول |
| الدرجة الكلية | 0.51 | 3.71 | 74.2% | كبيرة | |

يتضح من خلال الجدول (4) أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة كانت كبيرة للأبعاد الخمسة، وعلى الدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث تراوحت بين (72.8% - 75.5%)، والبعد الخامس المتعلق بالعلاقة مع المجتمع المحلي جاء في المرتبة الأولى وبنسبة مئوية 75.5%، ويعزى ذلك إلى تبني وزارة التربية والتعليم لفكرة المدرسة المجتمعية التي تبني أساساً على العلاقة مع المجتمع المحلي، وأقلها البعد الأول "الانضباط الوظيفي" وبنسبة مئوية 72.8%، وهذا يدل أن هناك استيعاب لنمط القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس، وأن ثمار الجهود المبذولة في هذا الإطار لم تضع سدى، لكنها تحتاج إلى تحسين. وبذلك أتفقت الدراسة مع دراسة كنعان (2014) حيث جاءت درجة التطبيق عالية، والصالح (2013)، وكانت درجة التطبيق فيها كبيرة، ودراسة عواد (2012)، وظاهر (2012) حيث كانت درجة تطبيق المدرسة الحكومية في فلسطين عالية جداً. واختلفت مع دراسة الشريف (2015) حيث جاءت درجة التطبيق متوسطة، ودراسة سميرات (2014) حيث جاءت درجة التطبيق متوسطة أيضاً، وكذلك دراسة الغامدي (2013) في المملكة العربية السعودية حيث جاءت درجة التطبيق منخفضة.

وفيما يلي النتائج المتعلقة بالأبعاد الخمسة:

أبعد الانضباط الوظيفي:

والجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لفقرات

البعد الاول الانضباط الوظيفي

| الترتيب | درجة التطبيق | النسبة | المتوسط | الانحراف | الفقرة |
|---------|--------------|--------------|-------------|-------------|---------------------------------------|
| الأول | كبيرة | 78.2% | 3.91 | 0.89 | يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي |
| الثالث | كبيرة | 76.2% | 3.81 | 0.96 | يحرص على استثمار الوقت. |
| الرابع | كبيرة | 75.8% | 3.79 | 0.98 | يلتزم بموعد بدء الفعاليات الصباحية. |
| الرابع | كبيرة | 75.8% | 3.79 | 0.89 | يلتزم بمواعيد الدورات |
| العاشر | متوسطة | 65.0% | 3.25 | 1.10 | يراقب ويتابع التزام المعلمين بالدوام. |
| الخامس | كبيرة | 74.6% | 3.73 | 0.95 | يضع آليات ضبط ومتابعة دوام |
| التاسع | متوسطة | 65.6% | 3.28 | 1.11 | يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين. |
| الثامن | متوسطة | 66.4% | 3.32 | 1.10 | يهتم بالعمل الجماعي. |
| السابع | كبيرة | 72.8% | 3.64 | 1.02 | يحرص على أخذ آراء المعلمين. |
| الثاني | كبيرة | 77.4% | 3.87 | 1.00 | يتابع قضايا المعلمين. |
| السادس | كبيرة | 73.8% | 3.69 | 1.00 | يحرص على متابعة الطلبة وتوجيههم |
| | كبيرة | 72.8% | 3.64 | 0.60 | المجموع الكلي |

يبين الجدول رقم (5) أن ممارسة مديري المدارس الحكومية لبعيد الانضباط الوظيفي كان كبيراً، وبنسبة (72.8%)، وتراوحت النسبة المئوية لفقرات هذا البعد بين 78.2% لفقرة الالتزام بمواعيد الدوام المدرسي وهي نسبة كبيرة، و65% لفقرة مراقبة مدير المدرسة لدوام المعلمين وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إجراءات وزارة التربية والتعليم في استخدام آليات الحضور والانصراف الحديثة كان لها أثر إيجابي، وفيما يتعلق بالفقرات المتعلقة بمتابعة التزام المعلمين بالدوام واهتمامهم بالعمل الجماعي فقد جاءت بنسبة متوسطة، وقد يعزى ذلك لكثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة، مما يقلل من متابعة معلميه، ولقد تداركت وزارة التربية والتعليم ذلك بأن خفضت أعباء نواب المديرين بنسب قد تصل إلى 70% . وبذلك اتفقت مع خلف (2010)، وكنعان (2014)، وعواد (2012)، وطاهر (2012)، والنتيج (2010)، والرزو (2008)، واختلفت مع الشريف (2015)، والغامدي (2013).

ب . بعد التحفيز والإلهام:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لفقرات

التحفيز والإلهام

| الترتيب | درجة | النسبة | المتوسط | الانحراف | الفقرة |
|------------|-------|--------|---------|----------|-------------------------------------|
| التاسع م | كبيرة | 73.8% | 3.69 | 0.99 | يشجع المعلمين على الإبداع. |
| الحادي عشر | كبيرة | 70.4% | 3.52 | 1.02 | منفتح نحو آراء وأفكار الآخرين. |
| الأول م | كبيرة | 76.4% | 3.82 | 0.90 | يشجع المعلمين على نقل رؤية التغيير. |
| الثامن م | كبيرة | 74.4% | 3.72 | 0.96 | يبذل قصارى جهده لتعزيز المعلمين. |
| الثاني | كبيرة | 76.2% | 3.81 | 0.93 | لديه طاقة كبيرة للعمل. |
| الأول م | كبيرة | 76.4% | 3.82 | 0.90 | يكون صادقاً في معتقداته. |
| الرابع | كبيرة | 75.4% | 3.77 | 0.91 | يقدم رؤية مستقبلية لتطوير مدرسته. |
| العاشر | كبيرة | 73.0% | 3.65 | 1.06 | يعمل على تطوير العاملين في المدرسة. |
| الثامن م | كبيرة | 74.4% | 3.72 | 0.92 | يعترف بالأخطاء عند اكتشافها. |
| التاسع م | كبيرة | 73.8% | 3.69 | 0.90 | يتعامل مع المواقف المختلفة بأسلوب |
| الخامس | كبيرة | 75.2% | 3.76 | 0.86 | يحول الأفكار النظرية إلى واقع |
| السادس | كبيرة | 75.0% | 3.75 | 0.90 | تنسجم أقواله مع أفعاله. |
| السابع | كبيرة | 74.8% | 3.74 | 0.82 | يشجع حل المشكلات بطرق مبتكرة. |
| التاسع م | كبيرة | 73.8% | 3.69 | 0.87 | يعمل على دعم روح الفريق الواحد. |
| الثالث | كبيرة | 75.8% | 3.79 | 0.93 | يعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم |
| | كبيرة | 74.6% | 3.73 | 0.69 | المجموع |

ويتبين من الجدول رقم (6) أن درجة تطبيق مديري المدارس لبعده التحفيز والإلهام كانت كبيرة بشكل عام، حيث تراوحت النسب المئوية بين (76.4%) لفقرة تشجيع المعلمين على نقل رؤية التغيير، حيث يعزو الباحث ذلك إلى إشراك مديري المدارس في دورات القيادة التربوية وحصول عدد كبير منهم على دبلوم القيادة بالتعاون مع الإمدايست و70% لفقرة انفتاح مدير المدرسة على أفكار إبداعية، وبالرغم من أن هذه النسب تعتبر كبيرة إلا أن الباحث يرى ضرورة تقبل مدير المدرسة لآراء زملائه والعمل بروح الفريق الواحد. واتفقت هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة خلف (2010) حيث بلغت درجة التطبيق 80%، وكنعان (2014) بمتوسط (3,9) وعواد (2012)، والرقب (2010) ولو كس (2002) والشريف (2010) وختلفت مع سميرات (2014) حيث كانت درجة التطبيق متوسطة، والغامدي (2013) حيث كانت درجة التطبيق منخفضة.

ج. بعد تمكين العاملين:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق لفقرات
تمكين العاملين

| الترتيب | درجة التطبيق | النسبة | المتوسط | الانحراف | الفقرة |
|----------|--------------|--------|---------|----------|--|
| الرابع م | كبيرة | 74.8% | 3.74 | 0.96 | يفوّض جزءاً من مسؤولياته. |
| الثاني | كبيرة | 77.2% | 3.86 | 0.98 | يشجع المعلمين على طرح أفكار إبداعية. |
| الأول | كبيرة | 78.4% | 3.92 | 0.85 | يخلق مناخاً يساعد على اتخاذ القرارات |
| الثالث | كبيرة | 75.4% | 3.77 | 0.98 | يعزز السلوك الإلهامي لدى المعلمين. |
| السابع | كبيرة | 72.6% | 3.63 | 1.01 | يعزز الفاعلية الذاتية عند المعلمين. |
| الخامس م | كبيرة | 73.0% | 3.65 | 0.97 | عادل في تقييمه لمعلميه . |
| الرابع م | كبيرة | 74.8% | 3.74 | 0.89 | يوفر فرص النمو المهني لمعلميه. |
| الرابع م | كبيرة | 74.8% | 3.74 | 0.85 | يعمل على توفير بيئة صحية وآمنة للعملية |
| السادس | كبيرة | 72.8% | 3.64 | 1.03 | يوظف التكنولوجيا في إدارة العملية |
| الخامس م | كبيرة | 73.0% | 3.65 | 0.99 | يقدر قيمة الأعمال الإبداعية. |
| | كبيرة | 74.7% | 3.73 | 0.74 | المجموع |

ويتبين من الجدول (7) أن درجة تطبيق مديري المدارس لبعد (تمكين العاملين) كان كبيراً، ويرى الباحث أن كون معظم مديري المدارس هم معلمون سابقون ينعكس بشكل إيجابي على ممارسة المدير لمهامه، وخاصة دعم وتمكين العاملين معه، وأن المبادرات المدرسية العديدة للمعلمين في مدارس المحافظة كان لمديري المدارس دور كبير فيها. وتعد فقرة خلق مناخ يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة هي الأعلى، وبنسبة مئوية 78.4% وفقرة توظيف التكنولوجيا هي الأقل، وبنسبة 72.8%، وهنا تتبع ضرورة تشجيع مديري المدارس على توظيف التكنولوجيا، لما لذلك من أهمية في تبني نمط القيادة التحويلية في مدارسهم، حيث هناك تقصير في استخدام التكنولوجيا لأسباب تتعلق بالمديرين، منها رفضهم للفكرة من أساسها، كونهم يتبنون أنماط القيادة التقليدية، وأخرى خارجة عن إرادتهم تتعلق بضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في مدارسهم. وبذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة خلف (2010)، وكنعان (2014)، وعواد (2012) والرقب (2010) والعديد من الدراسات الأخرى. وتختلف مع الغامدي (2013)، وعيسى (2008).

د. بعد الاعتبار الشخصي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق فقرات الاعتبار

الشخصي

| الترتيب | درجة التطبيق | النسبة | المتوسط | الانحراف | الفقرة |
|----------|--------------|--------|---------|----------|---|
| الخامس | كبيرة | 74.0% | 3.70 | 0.83 | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين. |
| الثامن | كبيرة | 72.2% | 3.61 | 0.85 | يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها. |
| السابع | كبيرة | 72.8% | 3.64 | 0.96 | يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه. |
| الثالث م | كبيرة | 74.4% | 3.72 | 0.96 | يركز على التعليم الذاتي المستمر. |
| الأول | كبيرة | 75.2% | 3.76 | 1.06 | يؤمن بمشاركة المعلمين في عملية التغيير. |
| الثاني | كبيرة | 74.6% | 3.73 | 1.03 | يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار. |
| السادس | كبيرة | 73.0% | 3.65 | 0.99 | يحرص على بناء الثقة مع المعلمين. |
| التاسع | كبيرة | 70.6% | 3.53 | 1.02 | يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعليم. |
| الرابع | كبيرة | 74.2% | 3.71 | 0.91 | يهتم بحاجات المعلمين الشخصية ومشاعرهم |
| الثالث م | كبيرة | 74.4% | 3.72 | 0.96 | يكن الاحترام للمعلمين بصفاتهم الشخصية. |
| | كبيرة | 73.6% | 3.68 | 0.59 | المجموع |

ويبين الجدول رقم (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس لبعد الاعتبار الشخصي كان كبيراً، وأن اهتمام المديرين لعملية التغيير كانت عالية وبنسبة (75.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى تقبل مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية وقد يعود ذلك إلى الدورات التي حصلوا عليها، وجاءت فقرة توفير المصادر المساعدة في التعليم بنسبة (70.6%) وهي أقل الفقرات في هذا البعد، ويرى الباحث أن تأهيل مديري المدارس قد وصل مرحلة متقدمة في تغيير نظرهم التقليدية إلى الإدارة المدرسية وأن جزءاً من ممارسات القيادة التقليدية أصبح من الماضي، وبذلك تتفق مع ارزو (2009)، ويروس (2004)، والصالحي (2013)، وتختلف مع دواني (2012)، وسميرات (2014).

هـ. بعد العلاقة مع المجتمع المحلي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق فقرات
العلاقة مع المجتمع المحلي

| الترتيب | درجة التطبيق | النسبة | المتوسط | الانحراف | الفقرة |
|----------|--------------|--------|---------|----------|---|
| الأول | كبيرة | 78.2% | 3.91 | 0.86 | يشرك المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة. |
| الثاني | كبيرة | 78.0% | 3.90 | 0.84 | يشرك أولياء الأمور في أمور أبنائهم في المدرسة. |
| الثالث | كبيرة | 77.8% | 3.89 | 0.87 | يسهم في حل مشاكل المجتمع المحلي. |
| السابع م | كبيرة | 74.2% | 3.71 | 0.96 | يحفز المجتمع المحلي لتقديم الدعم لتحسين العملية التعليمية. |
| السابع م | كبيرة | 74.2% | 3.71 | 0.92 | يتيح المجال للمجتمع المحلي للاستفادة من مرافق المدرسة |
| الثامن م | كبيرة | 73.6% | 3.68 | 0.94 | يزود أولياء الأمور بتقارير دورية عن مستوى أبنائهم الدراسي والسلوكي. |
| الثامن م | كبيرة | 73.6% | 3.68 | 0.89 | يكرم أولياء الأمور المتعاونين مع المدرسة. |
| الرابع | كبيرة | 76.2% | 3.81 | 0.86 | يحث معلميه وطلبته على مشاركة المجتمع المحلي في أنشطته المختلفة. |
| السادس | كبيرة | 74.4% | 3.72 | 0.85 | ينظم ورش عمل تهدف إلى الحد من المظاهر السلبية في المجتمع. |
| الخامس | كبيرة | 75.4% | 3.77 | 0.82 | يشجع الطلبة على العمل التطوعي بما يعمق الصلة بين المدرسة والمجتمع. |
| | كبيرة | 75.5% | 3.78 | 0.65 | المجموع |

وتبين من الجدول (9) أن درجة تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الحكومية والمتعلقة بالبعد (العلاقة مع المجتمع المحلي) كانت كبيرة وبمتوسطات تصل إلى (78%) في إشراك المجتمع المحلي في أنشطة المدرسة، وجاءت الفقرة المتعلقة بتزويد أولياء الأمور بالتقارير الدورية بنسبة (73.6%) وهي الأقل بين الفقرات، وهنا يرى الباحث أن وزارة التربية والتعليم ومنذ (2006) دأبت على تحويل مدارسها من مدارس تقليدية إلى مدارس مجتمعية، يكون للمجتمع المحلي أثر متبادل مع المدرسة حيث تشارك المدرسة المجتمع المحلي في نشاطاته، ويقدم المجتمع المحلي الدعم المعنوي والمادي للمدرسة، وبذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع خلف (2010)، وكنعان (2014)، وعواد (2012) والرقب (2010)، وتختلف مع الشريف (2015)، والغامدي (2013)، وعيسى (2008).

السؤال الثاني: هل يوجد اختلاف في استجابات المعلمين لدرجة تطبيق المديرين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد الدورات، سنوات الخدمة).

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية:
النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس .

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق للأبعاد الخمسة وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعا لمتغير الجنس. كما يوضحه الجدول (10) التالي:

الجدول (10) اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لقياس المتوسطات تبعا لمتغير الجنس

| الدلالة* | (ت) | أنثى | | ذكر | | الأبعاد |
|-------------|-------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| 0.43 | 0.80 | 0.61 | 3.62 | 0.58 | 3.68 | البعد الأول: الانضباط الوظيفي |
| 0.07 | 1.84 | 0.69 | 3.67 | 0.69 | 3.82 | البعد الثاني: التحفيز والإلهام |
| 0.19 | 1.33 | 0.77 | 3.69 | 0.70 | 3.80 | البعد الثالث: تمكين العاملين |
| 0.92 | -0.10 | 0.60 | 3.68 | 0.57 | 3.67 | البعد الرابع: الاعتبار الشخصي |
| 0.65 | -0.46 | 0.61 | 3.79 | 0.72 | 3.76 | البعد الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي |
| 0.29 | 1.07 | 0.51 | 3.69 | 0.51 | 3.75 | الدرجة الكلية |

يُتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة للأبعاد الخمسة وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعا لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدعم الذي يتلقاه مديري المدارس لا يميز بين مديري ومديرات المدارس ، كما أن الدورات المنعقدة يشارك فيها المديرين والمديرات، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع خلف (2010)، وعواد (2012)، والطاهر (2012)، وعيسى (2008) ومقابلة (2014). واختلفت نتائجها مع كنعان (2014) حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق للأبعاد الخمسة وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما يوضح الجدول (11) التالي:

الجدول (11) الاختبار (ت) (Independent t-test) لمجموعتين مستقلتين لقياس المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| الأبعاد | أقل من بكالوريوس | | بكالوريوس فأعلى | | (ت) | الدلالة* |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------|----------|
| | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | | |
| الأول: الانضباط الوظيفي | 3.62 | 0.60 | 3.88 | 0.54 | -2.06 | 0.04 |
| الثاني: التحفيز والإلهام | 3.72 | 0.69 | 3.88 | 0.68 | -1.14 | 0.26 |
| الثالث: تمكين العاملين | 3.72 | 0.75 | 3.86 | 0.70 | -0.86 | 0.39 |
| الرابع: الاعتبار الشخصي | 3.67 | 0.60 | 3.73 | 0.40 | -0.48 | 0.63 |
| الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي | 3.79 | 0.66 | 3.62 | 0.62 | 1.25 | 0.21 |
| الدرجة الكلية | 3.70 | 0.52 | 3.80 | 0.38 | -0.92 | 0.36 |

يُتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة للأبعاد الخمسة (الانضباط الوظيفي، والتحفيز والإلهام، وتمكين العاملين، والاعتبار الشخصي، والعلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما يُتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة لبعدها الانضباط الوظيفي وذلك لصالح الذين يحملون مؤهل بكالوريوس فأعلى.

ويرى الباحث أن حملة دبلوم التربية بعد البكالوريوس أو حملة الماجستير هم المعلمون الأكثر قدرة على قياس درجة تطبيق مديريهم للقيادة التحويلية في مدارسهم. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع سميرات (2014)، وعواد (2012)، واختلفت نتائجها

مع الشريدة (2015) ، وكنعان (2014) حيث كانت الفروق لصالح درجة أعلى من بكالوريوس، والغامدي (2013) وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس .
النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
لفحص الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأبعاد الخمسة وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة تبعاً لسنوات الخدمة، الجدول (12) يبين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأبعاد الخمسة والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| الأبعاد | 5 سنوات فما دون | أكثر من 5 سنوات- أقل من 10سنوات | أكثر من 10-أقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| البعد الأول: الانضباط الوظيفي | 3.71 | 3.68 | 3.67 | 3.54 |
| البعد الثاني: التحفيز والإلهام | 3.79 | 3.81 | 3.68 | 3.67 |
| البعد الثالث: تمكين العاملين | 3.82 | 3.85 | 3.70 | 3.61 |
| البعد الرابع: الاعتبار | 3.71 | 3.91 | 3.61 | 3.55 |
| البعد الخامس: العلاقة مع | 3.71 | 3.95 | 3.76 | 3.72 |
| الدرجة الكلية | 3.75 | 3.84 | 3.68 | 3.62 |

استخدم أيضاً تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للأبعاد الخمسة وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند العينة. والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للأبعاد الخمسة والمعدل العام تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة* |
|-----------------------------------|---------------|----------------|--------------|----------------|------|----------------|
| الأول: الانضباط الوظيفي | بين المجموعات | 1.38 | 3 | 0.46 | 1.29 | 0.28 |
| | داخل | 112.31 | 315 | 0.36 | | |
| | المجموع | 113.69 | 318 | | | |
| الثاني: التحفيز والإلهام | بين | 1.26 | 3 | 0.42 | 0.88 | 0.45 |
| | داخل | 150.93 | 315 | 0.48 | | |
| | المجموع | 152.19 | 318 | | | |
| الثالث: تمكين العاملين | بين | 2.91 | 3 | 0.97 | 1.76 | 0.16 |
| | داخل | 173.34 | 315 | 0.55 | | |
| | المجموع | 176.25 | 318 | | | |
| الرابع: الاعتبار الشخصي | بين | 5.74 | 3 | 1.91 | 5.79 | 0.00 |
| | داخل | 104.11 | 315 | 0.33 | | |
| | المجموع | 109.85 | 318 | | | |
| الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي | بين | 2.78 | 3 | 0.93 | 2.19 | 0.09 |
| | داخل | 133.10 | 315 | 0.42 | | |
| | المجموع | 135.88 | 318 | | | |
| جميع الفقرات | بين | 1.98 | 3 | 0.66 | 2.58 | 0.05 |
| | داخل | 80.65 | 315 | 0.26 | | |
| | المجموع | 82.63 | 318 | | | |

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) ($0.05 \geq$) لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة للأبعاد الأربعة (الانضباط الوظيفي، والتحفيز والإلهام، وتمكين العاملين، والعلاقة مع المجتمع المحلي) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. أما بالنسبة لبعد الاعتبار الشخصي وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة تبعاً لسنوات الخدمة. ولمعرفة معنوية فروق المتوسطات الحسابية لصالح من تكون هذه

الفروق قام الباحث بفحص الفرضية باستخدام اختبار (LSD) ؛ كما يوضحه الجدولين (12،13)

جدول (14) : الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لبعده

| سنوات الخدمة | 5 سنوات فما دون | أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات | 10 وأقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر |
|----------------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|
| 5 سنوات فما دون | | -0.21* | 0.09 | 0.16 |
| أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات | 0.21* | | 0.30* | 0.36* |
| 10 وأقل من 15 سنة | -0.09 | -0.30* | | 0.06 |
| 15 سنة فأكثر | -0.16 | -0.36* | -0.06 | |

الاعتبار الشخصي

يتبين من الجدول(14):

- * وجود فروق ذات دلالة معنوية بين سنوات الخدمة أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات و 5 سنوات فما دون لصالح أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات.
- * وجود فروق ذات دلالة معنوية بين سنوات الخدمة أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات و 10 سنوات وأقل من 15 سنة لصالح أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات
- * وجود فروق ذات دلالة معنوية بين سنوات الخدمة أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات و 15 سنة فأكثر لصالح أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات.

جدول(15): الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة للدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة

| سنوات الخدمة | 5 سنوات فما دون | أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات | 10 وأقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر |
|----------------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|
| 5 سنوات فما دون | | -0.09 | 0.06 | 0.13 |
| أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات | 0.09 | | 0.15 | 0.21* |
| 10 وأقل من 15 سنة | -0.06 | -0.06 | | -0.15 |
| 15 سنة فأكثر | -0.13 | -0.21* | 0.06 | |

يتبين من الجدول(15):

- * وجود فروق ذات دلالة معنوية بين سنوات الخدمة أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات و 15 سنة فأكثر لصالح أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات.
- ويرى الباحث أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة والذين لديهم خبرة أكثر من 5 وأقل من

10 سنوات إيجابياً أكثر لبعد الاعتبار الشخصي وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة من باقي فئات سنوات الخدمة.

وهنا يمكن القول إن مقدرة المعلمين الذين خبرتهم من (5-10) سنوات على تحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديريهم لم تأت من فراغ، فالمعلم الجديد ليس لديه الخبرة الكافية للقيام بعملية القياس، وكذلك فإن من زادت خبرتهم عن (15) سنة تقل لديهم الدافعية في تحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع الشريف (2015)، وسميرات (2014)، واختلفت مع الغامدي (2013)، حيث كانت الفروق لمن خبرتهم (10) سنوات فأكثر، والصالح (2013)، حيث كانت العلاقة سالبة بين القيادة التحويلية وسنوات الخدمة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد الدورات أثناء الخدمة.

لفحص الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأبعاد الخمسة وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة تبعاً لعدد الدورات أثناء الخدمة، الجدول (16) يبين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير عدد الدورات أثناء الخدمة.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأبعاد الخمسة والمعدل العام تبعاً لمتغير عدد الدورات أثناء الخدمة

| الأبعاد | أقل من 3 دورات | 3-5 دورات | أكثر من 5 دورات |
|----------------------------------|----------------|-----------|-----------------|
| البعد الأول: الانضباط الوظيفي | 3.73 | 3.63 | 3.59 |
| البعد الثاني: التحفيز والإلهام | 3.80 | 3.71 | 3.70 |
| البعد الثالث: تمكين العاملين | 3.83 | 3.70 | 3.70 |
| البعد الرابع: الاعتبار الشخصي | 3.71 | 3.59 | 3.80 |
| البعد الخامس: العلاقة مع المجتمع | 3.69 | 3.71 | 3.95 |
| الدرجة الكلية | 3.76 | 3.67 | 3.74 |

واستخدم أيضاً تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق للدرجة الكلية للأبعاد الخمسة وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعاً لمتغير عدد الدورات أثناء الخدمة عند العينة. والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للأبعاد الخمسة والمعدل العام تبعاً لمتغير عدد الدورات أثناء الخدمة

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة* |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|------|----------------|
| البعد الأول: الانضباط الوظيفي | بين المجموعات | 0.91 | 2 | 0.45 | 1.27 | 0.28 |
| | داخل المجموعات | 112.78 | 316 | 0.36 | | |
| | المجموع | 113.68 | 318 | | | |
| البعد الثاني: التحفيز والإلهام | بين المجموعات | 0.55 | 2 | 0.28 | 0.57 | 0.57 |
| | داخل المجموعات | 151.64 | 316 | 0.48 | | |
| | المجموع | 152.19 | 318 | | | |
| البعد الثالث: تمكين العاملين | بين المجموعات | 1.03 | 2 | 0.51 | 0.93 | 0.40 |
| | داخل المجموعات | 175.22 | 316 | 0.55 | | |
| | المجموع | 176.24 | 318 | | | |
| البعد الرابع: الاعتبار الشخصي | بين المجموعات | 2.79 | 2 | 1.40 | 4.12 | 0.02 |
| | داخل المجموعات | 107.05 | 316 | 0.34 | | |
| | المجموع | 109.84 | 318 | | | |
| البعد الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي | بين المجموعات | 4.04 | 2 | 2.02 | 4.84 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 131.84 | 316 | 0.42 | | |
| | المجموع | 135.88 | 318 | | | |
| جميع الفقرات | بين المجموعات | 0.48 | 2 | 0.24 | 0.91 | 0.40 |
| | داخل المجموعات | 82.16 | 316 | 0.26 | | |
| | المجموع | 82.64 | 318 | | | |

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) $(0.05 \geq)$ لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة للأبعاد الخمسة (الانضباط الوظيفي، والتحفيز والإلهام، وتمكين العاملين، والعلاقة مع المجتمع المحلي) وعلى الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة تبعاً لمتغير عدد الدورات أثناء الخدمة.

أما بالنسبة لبعد الاعتبار الشخصي والعلاقة مع المجتمع المحلي فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) $(0.05 \geq)$ لأثر تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير عدد الدورات أثناء الخدمة.

ولمعرفة معنوية فروق المتوسطات الحسابية لصالح من تكون هذه الفروق قام الباحث بفحص الفرضية باستخدام اختبار (LSD) ؛ كما يوضحه الجدولين (18، 19)
جدول (18): الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لعدد الدورات أثناء الخدمة لعدد الاعتبار الشخصي

| عدد الدورات أثناء الخدمة | أقل من 3 دورات | من 3-5 دورات | أكثر من 5 دورات |
|--------------------------|----------------|--------------|-----------------|
| أقل من 3 دورات | | 0.13 | -0.09 |
| من 3-5 دورات | -0.13 | | -0.22* |
| أكثر من 5 دورات | 0.09 | 0.22* | |

يتبين من الجدول(18):

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين من 3-5 دورات وأكثر من 5 دورات أثناء الخدمة وذلك لصالح من التحق بأكثر من 5 دورات.
جدول (19): الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لعدد الدورات أثناء الخدمة لعدد العلاقة مع المجتمع المحلي

| عدد الدورات أثناء الخدمة | أقل من 3 دورات | من 3-5 دورات | أكثر من 5 دورات |
|--------------------------|----------------|--------------|-----------------|
| أقل من 3 دورات | | -0.02 | -0.26* |
| من 3-5 دورات | 0.02 | | -0.24* |
| أكثر من 5 دورات | 0.26* | 0.24* | |

يتبين من الجدول(19):

* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أكثر من 5 دورات وأقل من 3 دورات وذلك لصالح أكثر من 5 دورات.
* وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أكثر من 5 دورات ومن 3-5 دورات وذلك لصالح أكثر من 5 دورات.

ويرى الباحث أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي محافظة رام الله والبيرة، والذين لديهم أكثر من 5 دورات كان أكثر إيجابية لبعدي الاعتبار الشخصي والعلاقة مع المجتمع المحلي من باقي الفئات الأخرى الذين لديهم أقل من 5 دورات أثناء خدمته، كما يرى الباحث الأثر الإيجابي للدورات التي تعقد للمعلمين في مدارس فلسطين عموماً ومدارس محافظة رام الله خصوصاً. وبذلك اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع الصالحي (2013)، حيث وجدت

العلاقة سالبة بين عدد الدورات والقيادة التحويلية, مع الإشارة أن هذه الدراسة الوحيدة التي كان عدد الدورات من بين متغيراتها.

التوصيات:

- 1-قيام وزارة التربية والتعليم بتعزيز استخدام نمط القيادة التحويلية في مدارسها وتعزيز ممارستها العملية.
- 2-زيادة اهتمام مديري المدارس بالعمل الجماعي وإشراك المعلمين في الخطط وتنفيذها.
- 3-التقليل من الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس ليتسنى لهم متابعة دوام معلميهم وطلبتهم.
- 4-عقد دورات تدريبية للمعلمين من أجل إعدادهم ليكونوا مديرين يتبنون الفكر القيادي التحويلي ويمارسوه عملياً عند تقلدهم إدارات المدارس.
- 5-إجراء دراسات أخرى على أبعاد أخرى تحدد مدى جدية تطبيق القيادة التحويلية في مدارسنا.

المراجع:

- الجارودي، ماجدة (2007). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الخطيب، أحمد وآخرون (1998). تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن.
- خلف، محمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دواني، كمال، والشريفي، عباس (2012). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 8، عدد 2، جامعة اليرموك، الأردن، ص ص (93-103).
- الديب، سامر (2012). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الرقب، أحمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله (2010). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- سميرات، سمر، ومقابلة، عاطف (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين وعملهم، دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد 41، ملحق 1، عمان، الأردن، ص ص (513-536).
- الشريف، سعود (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الشريفي، عباس، النتج، منال (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم، مستقبل التربية العربية، مجلد 11، عدد 45.
 - تاريخ الرجوع اليه 2016-5-31 <https://alhadidi.files.wordpress.com>
 - الصالحي، سليمان (2013). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة التربية وعلم النفس، ع(40) ص4-40، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 - طاهر، ريم (2012). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
 - العامري، أحمد سالم (2001). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مجلد(9)، عدد (1)، الرياض، السعودية، ص (19-39).
 - عواد، رياض (2012). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
 - عيسى، سناء محمد (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 - الغامدي، جمعان (2013). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
 - كنعان، رؤيا (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
 - نصر، سلامة (2004). إدارة التغيير.
 - تاريخ www.multka.net/vb/archive/index.../t-1041.html
- الرجوع اليه 2016-4-7

- الهواري، سيد (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس، مصر.
- وزارة التربية والتعليم (2012). القيادة التربوية، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (2014). المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، منشورات وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
- -Aku, A.Balci,c(2009). **Organizational Commitment transformational leadership in high schools, Journal of New Sciences Academy, Vol(4), No(4).**
- -Anis E.(2011). **Impact of transactional and transformational leader upon organizational citizenship behavior, Journal of US – China public administration,7(6), pp24-30.**
- -Bass, B& Avolio, C.(2004). **Two Decades of Research and development in transformational Leadership, European Journal of work and organizational Psychology, Vol (3).**
- -Bruce, J, weichum,Z, Williamk, Puja, B,(2004). **Transformational Leader ship and organizational commitment , Journal of Organization Behaviour Vol 25,pp951-968.**
- -Draft, R,L,(2008). **The leadership experience , fourth edition, OH, Mason: South Western, engage.**
- -Geib, P,& Swenson,J (2013). **Transformational Leader Ship for Policy and Product Innovation, Advances in Management, China , 6(5), 3-10.**
- -John, A, Peter ,G, (2006). **Transformational leader ship and teacher commitment to organizational values, International Journal of Reseach , Policy and practice ,Vol 17, I 2, pp179-199.**

- -Kirkland, K, (2011). **The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership**, ProQuest UMI Dissertation Publishing No, 3443941.
- -Lale,G& Arzu,I, (2009). **Transformational leadership creativity, and organizational innovation**, **Journal of Business Research** 62, 461-473.
- -Lucks, H,J ,(2002). **Transformational Leadership through ameyers- Briggsanalysis: Personality styles of Principals and teacher at the secondary level**, **Dissertation abstract international** A62/ 11,P3642.
- Sadeghi, A, (2012). **Transformational Leadership and its Predictive effects on leadership effectiveness**, **International Journal of Business and Social Science**, Vol 3, no,7.
- -Shung Shin & Jing zhou (2003). **Transformational leadership conservation, and Creativity**, **Academy of Management Jourunal**, Vo146, No6,pp703-714.
- -Simola, S, Barling, J, & Turner, N,(2012). **Transformational Leadership and leadership Model of care Reasoning** **Journal of Business Ethics**, 108-229-237.
- Smith, Ph, Bell,L, (2014). **Transactional and Transformational Leadership in schools in challenging circumstances: a policy paradox**, **SCImago Journal**, Vol 25, No,2.
- Wang, X,H, & Howell, J,M (2010). **Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers**, **Journal of Applied psychology** ,95(6),1134-1144.