

مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

رينا عبدالله سعيد ناصر، منيرة الشرممان *

ملخص

هدفت الدراسة معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لبعض المتغيرات. وتكونت عينة الدراسة من (502) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. واتبع في إجراء الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم مقياس القيادة التحويلية بعد التحقق من دلالات صدقه وثباته. وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبدرجة تقدير كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين تعزى لأثر الجنس في مجالي الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي والدرجة الكلية لصالح الذكور، ولأثر المؤهل العلمي في مجالي الحفز الإلهامي، والاعتبار الفردي والدرجة الكلية لصالح حملة البكالوريوس والماجستير، ولأثر سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أكثر من (10) سنوات في جميع المجالات والدرجة الكلية ومستوى المدرسة لصالح كل من الإبتدائية والإعدادية، في كل من مجالي التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، وفي الأداة ككل، وفي مجالي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي وجاءت الفروق لصالح الإعدادية.

الكلمات الدالة: مستوى الممارسة، القيادة التحويلية، المدارس الحكومية، المعلمين.

المقدمة

تعد القيادة التربوية في المدرسة صاحبة قدرة مؤثرة وقوية بكل مجريات العملية التربوية المدرسية، ووسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية لسد الحاجات واستثمار طاقات العاملين لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة، وتعمل على تحسين العملية التربوية وتنمية قدرات الطلبة على اختلافها سواء أكانت علمية وتربوية واجتماعية وانفعالية.

وتعدّ المدرسة المؤسسة التربوية النظامية التي أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعدّ قاعدة لهذا النظام. وينعكس ما يجري فيها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقاً لطبيعة ممارسات القادة التربويين من خلال تأثرهم بالنظريات الإدارية؛ فنمط القيادة المتبع من قبل القادة في المنظمة هو الأساس في سير أعمالها (الحريري، 2008).

ويرى فيدلر (Fiedler) أن فعالية القيادة ونجاحها يتجلىان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للمواقف والسمات الشخصية للقائد وهو يعتبر النمط القيادي لموقف ما فعلاً بالقدر الذي يمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها المنصب القيادي، وعلى القائد الإداري أن يدرس جماعته، أدوارها، وتماسكها وأهدافها وبناءها وعليه أن يكون تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيهه لأعضائها في سبيل تحقيق أهدافها (الشريفة، 2004). والقيادة المدرسية يجب أن تكون لها أهدافها وتوجهاتها الخاصة الواضحة والمميزة أيضاً ويفترض في كل عنصر إداري فاعل ابتداء من مدير الإدارة التعليمية إلى المنظومة التربوية أن يعرف الهدف المراد والكبير من العمل الذي يقوم به ويلخص التربويون من ذلك إلى أن القيادة المدرسية هي مجموعة الآراء والأفكار والاتجاهات والفعاليات الإنسانية التي توضح الأهداف وتضع الخطط والبرامج وتنظم الهياكل التنظيمية وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم (البكري، 2005).

وفي هذا المجال برزت القيادة التحويلية وتسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية

* قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/01/18، وتاريخ قبوله 2016/04/10.

مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية؛ فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين وينظر لها باس (Bass, 1998) على أنها نوع من القيادة التي تحصل عندما يقوم القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه باتجاه قبول الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لإنجاز المصلحة العامة.

ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) يعد بمثابة استجابة لمنطلقات المجتمع التربوي، التي تسعى دائماً إلى تحقيق الفاعلية في أداء المنظّمات، والأفراد العاملين فيها، وإصلاح المنظمات التربوية ذات الإنجاز المتدني من أهم الأهداف التي تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيقها، بحيث تكون أكثر فاعليّة وملائمة في مناخات المنظّمات الأكاديمية والتعليميّة، من خلال منح حرية أوسع للعاملين ، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (الغامدي، 2001).

وعرفها باس وستدلر (Bass and Steidlmeier, 1999: 195) بأنها: "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتعميق مستوى إدراكهم، بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق هذا من خلال النظرة الكارزمية للقائد، وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية؛ فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين؛ فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وتسمى القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد ومن خلالها يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Bass and Avolio, 2004). كما أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة وواضحة وجعل التغيير عمل مؤسسي والإسراع في قبول أهداف الجماعة وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة (Bieber, 2003).

فالقيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي، وفي مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضحت أنّ "أغلبية النماذج تشارك في وجة عامة من حيث إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأنّ القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة" (Bass, 1998). فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى (Burns) تلك القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Bass and Avolio, 2004). وأكد هنكر، سونيتاج واونجر (Henker, Sonnentag & Unger, 2015) أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في سلوك العاملين ومنها الإبداع والأداء الفعال. وكذلك أكد كيم ويون (Kim and Yoon, 2015) أن القيادة التحويلية لدى المدير تسهم في حل المشكلات وإعطاء العاملين الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية. وهذا ما أكده أيضاً كلاً من كيو، جانسن وشي (Qu, Janssen and Shi, 2015). وبناءً على ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة قد تؤدي دوراً فاعلاً في العمل المدرسي، الأمر الذي ترتب عليه السعي للنقضي عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين.

وفي هذا المجال قام سوبيزنك (Supising, 2001) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا. تكونت عينة الدراسة من (192) مديراً، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) ويرمز لها (MLQ) لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى متوسط، واتصف المديرون من ذوي الخبرة (11-15) سنة بممارستهم للقيادة التحويلية بدرجة عالية.

وأجرى المنذري (2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية. وتكونت عينة الدراسة من (607) مساعد مدير ومعلماً استخدمت معهم استبانة مطورة مكونة من (55) فقرة تقيس واقع القيادة المدرسية، وتمت المقابلة الشخصية مع (35) فرداً من مساعد مدير ومدرس أساسي

ومعلم أول ومقابلة مقننة مع (7) خبراء متخصصين في القيادة والإدارة. وأظهرت النتائج أنّ تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية على محاور الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير مسمى الحلقة التعليمية لصالح الحلقة الأولى ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا ولمتغير الخبرة العملية لصالح الخبرة الأعلى.

وقام بني عطا (2005) بإجراء دراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية (Interpersonal) عند المعلمين. وتكونت عينة الدراسة (668) معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ومقياس ماسلاك للاحتراق النفسي واستبانة العلاقات البينشخصية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية كانت متوسطة.

وهدف دراسة العنزي (2005) إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (191) مديراً و(764) معلماً. واستخدمت مقياس السلوك القيادي التحويلي للمدير وأنموذج "تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية، وعدم وجود فروق في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: التخصص والخبرة واختلاف المنطقة التعليمية.

وهدف دراسة عمرو (2007) التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية). وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. واستخدمت استبانة القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، وأشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف وتخصصه ومؤهله العلمي والمؤهل المسلكي.

وقام اندرسون (Anderson, 2008) بإجراء دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل معلمي المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (40) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الريفية. وأستخدمت المقابلة في عملية جمع البيانات. وكانت أبرز النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية من المعلمين كان متوسطاً، ووجود فروق تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور ومتغير الخبرة لصالح الأقل خبرة.

وأجرى غرابية (2009) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة استخدم معهم أداة السلوك التحويلي وأداة الأداء الإشرافي، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة من مديريات إربد الأولى والمفرق والرمثا. وأشارت النتائج أنّ ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرت الخلايلة (2010) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أدائها. وكانت النتائج أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، ويليه الدافع الإلهامي (0.36).

وهدف دراسة عواد (2012) التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية. وتكونت عينة الدراسة من (288) مديراً. واستخدم مقياس القيادة التحويلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك واقع عالي جداً لممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

أما دراسة هاريسون (Harrison, 2013) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية فقد هدفت الكشف عن العلاقة بين مستوى

ممارسة المحاضرين الجامعيين للقيادة التحويلية وبين الإبداعية والاستقلالية لدى الطلبة الجامعيين. أستخدمت منهجية الدراسة الوصفية الناقدة القائمة على مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالرجوع إلى قواعد البيانات النفسية والتربوية. وكانت أبرز النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المحاضرين الجامعيين للقيادة التحويلية وبين مستوى الإبداعية والاستقلالية لدى الطلبة الجامعيين.

وهدف دراسة الشريف (2014) لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (324) معلماً من المعلمين في المناطق التعليمية في محافظة الطائف في المملكة العربية السعودية. واستخدم مقياس القيادة التحويلية. وأشارت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت متوسطة. وأجرى العتيبي (2014) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية، ودلالات الفروق فيها وفقاً لتقديرات المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا من جميع المناطق التعليمية الست بالكويت. ولجمع البيانات استخدمت استبانة ممارسة القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين على مجالي الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية تبعاً لمتغيري الجنس ولصالح الإناث والمؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم والمؤهل الجامعي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وأجرى كيم ويون (Kim & Yoon, 2015) دراسة في كوريا الجنوبية هدفت الكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة المدرء للقيادة التحويلية وبين الثقافة التنظيمية الإبداعية في المؤسسات الحكومية. وقد بلغت عينة الدراسة (1576) من الموظفين الحكوميين اختيروا بالطريقة العشوائية. واستخدم مقياس القيادة التحويلية لدى المدير ومقياس الثقافة التنظيمية الإبداعية. وكانت أبرز النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت مرتفعة، وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية وبين الكشف عن القدرات الإبداعية لدى الموظفين وحل المشكلات.

وأجرت عبدالعال (2016) دراسة هدفت الكشف عن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلم، ودلالات الفروق فيها وفقاً لتقديرات المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وتكونت عينة الدراسة من (387) معلماً ومعلمة اختيروا من المدارس الثانوية بمحافظة غزة. واستخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة الانتماء المهني لدى المعلمين لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية ويوزن نسبي (75.20%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية والانتماء المهني للمعلمين.

وقد تمثلت الفائدة من تناول تلك الدراسات السابقة، تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي بحثي. والتعرف إلى إجراءات تلك الدراسات السابقة والإفادة منها في إجراءات الدراسة الحالية. والاعتماد عليها في بناء أداة مناسبة بما يتلاءم مع عينة الدراسة الحالية وأهدافها. وكذلك دعم الإطار النظري في ضوء النتائج التي خلصت لها تلك الدراسات.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ أنها قد تشابهت والدراسة الحالية في تناولها موضوع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، إلا أن هناك قلة في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين وبالتحديد منطقة الخط الأخضر من العام (2016/2015م)؛ مما يعطي الدراسة الحالية تميزاً عن تلك الدراسات في أنها تفيد مجتمع الدراسة والمهتمين بالموضوع، كما أنها أسهمت في توفير أداة لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية تتمتع بدلالات سيكومترية (الصدق والثبات) تناسب البيئة الفلسطينية؛ الأمر الذي يفتح مجال البحث أمام الباحثين والدارسين والمهتمين في هذا المجال ويجعله أكثر سهولة ويسر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التطور الكبير في وزارة التربية والتعليم في فلسطين وتوجهاتها نحو التنوع في استخدام أنماط القيادة المدرسية الحديثة بما ينسجم وأهداف التربية المعاصرة خاصة في ظل التطور الواسع الذي وصلت إليه العملية التربوية والتعليمية التعليمية محلياً

وعربياً؛ وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في المجال التربوي في فلسطين وبالتحديد داخل منطقة الخط الأخضر ومقابلتها للعديد من مديري ومديرات وجهات نظر مختلفة بينهم حول ممارستهم القيادة التحويلية في المدرسة وإسهام هذا النمط في تحقيق التأثير المثالي والتحفيز والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي لدى المعلمين. وعليه جاءت مشكلة الدراسة الحالية التي سعت لتقصي مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. وبالتحديد فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha(0.05 =)$ في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس (ذكر، انثى) وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية داخل منطقة الخط الأخضر. وبيان الاختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما تضيفه الدراسة الحالية من معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية حول القيادة التحويلية وممارستها وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة). وإفادة الباحثين والدارسين من الأداة التي طُورت في عمل دراسات لاحقة. وإفادة المسؤولين التربويين في فلسطين من نتائج هذه الدراسة في وضع معايير لاختبار مديري المدارس الحكومية، وفي وضع وتعميم برنامج تدريبي على النمط القيادي التحويلي الذي قد يسهم في توعية مديري المدارس الحكومية على استخدام القيادة التحويلية التي من المأمول أن تسهم في تطوير وتحسين الأداء والعمل المدرسي لدى المعلمين.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة التحويلية:** "هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها" (محمد، 2006: 20). وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة الكلية التي حصل عليها المعلم على كل مقياس ممارسة القيادة التحويلية لدى المدير الذي أعدته الباحثة لهذا الغرض.

- **المدير:** الفرد الذي يتم من خلاله التأثير في الآخرين، وتحفيزهم للعمل برغبة في علاقات وظيفية منظمة لتحقيق الأهداف. وفي هذه الدراسة هو كل شخص تم تعيينه من وزارة التربية والتعليم في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر بفلسطين.

- **المعلم:** هو كل فرد أعد ليكون ملماً بفرع من فروع المعرفة، بالإضافة إلى تكوين شخصية قادرة على أداء المهمة التربوية التعليمية من توجيه وإرشاد للطلبة، وهذا لا يتم إلا بالكليات الجامعية (التربوية والقضاة، 2006). وفي هذه الدراسة هم معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين.

محددات الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين من وجهة نظر عينة من المعلمين لدى المعلمين بلغ عددهم (502) معلماً ومعلمة خلال العام (2015/2016م).

- استخدم مقياس ممارسة القيادة التحويلية لدى المدير الذي أُعد لهذا الغرض؛ لذلك تتحدد ملاءمة هذه الأداة ضمن معايير الصدق والثبات التي تتمتع بها.

الطريقة والإجراءات:

أ. **منهج الدراسة:** أُتبع في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، ذلك المنهج الذي يمكننا من الإجابة عن أسئلة تتعلق

بالوضع الراهن لموضوع الدراسة.

ب. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في جميع المناطق داخل الخط الأخضر والمقدر عددهم بحوالي (4000) معلماً ومعلمة، من العام الدراسي (2014/2015م). أما العينة فتكونت من (502) معلماً ومعلمة وشكلوا ما نسبته (12.5%) من مجتمع الدراسة الأصلي، واختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، بعد اعتماد المدرسة كوحدة الاختيار، ووزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفق التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	270	53.8%
	انثى	232	46.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	199	39.6%
	ماجستير	224	44.6%
	دكتوراه	79	15.7%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	105	20.9%
	من 5-10 سنوات	130	25.9%
	أكثر من 10 سنوات	267	53.2%
مستوى المدرسة	إبتدائية	215	42.8%
	إعدادية	205	40.8%
	ثانوية	82	16.3%
	الكلي	502	100.0

ج. أداة الدراسة: مقياس ممارسة القيادة التحويلية:

لغايات استخدام أداة القيادة التحويلية تم الرجوع إلى الأدبيات التربوي التي تناولت مفهوم القيادة والقيادة التحويلية وأنماطها، مثل: باس (Bass, 1998) والشريفة (2004) والبكري (2005)، وعمرو (2007)، وذلك لتحديد مظاهرها والسلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة عند ممارسة هذا النمط من القيادة. وأُعدت عليها في كتابة بعض الفقرات، وعرضت على المختصين في مجال الإدارة وتعديلها وإعادة صياغتها لتناسب أهداف الدراسة. وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (32) فقرة موزعة على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة التي يمارسها المدير في مدرسته، وهي: التأثير المثالي وقراته من (1-9)، والإلهام وقراته من (10-18)، والاستشارة الفكرية وقراته من (19-26)، والاعتبار الفردي وقراته من (27-32). وبعد الانتهاء من إعداد المقياس تم التحقق من دلالات صدقه وثباته في البيئة المحلية.

د. تقنين (الصدق والثبات) أداة الدراسة:

1. **صدق المحتوى:** للتحقق من صدق محتوى أداة القيادة التحويلية عُرضت بصورتها الأولية على عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في جامعة اليرموك. إذ تم الطلب منهم التحقق من مدى ملائمة الفقرات للأداة، والتأكد من دقة الصياغة اللغوية، وملائمة الاداة لتحقيق أهداف الدراسة. وفي ضوء آراء واقتراحات المحكمين، وقامت الباحثة بإعادة صياغة الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً ومناسبة للمجال الذي تنتمي له وتم إجراء التعديلات المطلوبة بنسبة اتفاق (80%) من المحكمين على أهمية تعديلها، وفي ضوء ذلك تم إخراج الأداة بصورتها النهائية.

2. **صدق البناء:** لاستخراج دلالات صدق البناء لأداة القيادة التحويلية، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس داخل الخط الأخضر في فلسطين، حيث تم تحليل فقرات الأداة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أنّ معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق

بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.34-0.76)، ومع المجال (0.41-0.80) والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه وفق أداة القيادة التحويلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .53	** .56	12	** .71	** .60	23	** .60	** .56
2	** .64	** .60	13	** .80	** .71	24	** .71	** .52
3	** .53	* .36	14	** .77	** .67	25	** .72	** .63
4	** .66	** .57	15	** .76	** .66	26	** .56	** .48
5	** .68	** .51	16	** .76	** .76	27	** .72	** .69
6	** .77	** .65	17	** .72	** .62	28	** .69	** .53
7	** .72	** .58	18	** .65	** .65	29	** .79	** .55
8	** .66	** .56	19	** .67	** .69	30	** .73	** .54
9	** .41	* .34	20	** .62	** .57	31	** .68	** .58
10	** .74	** .60	21	** .59	** .50	32	** .63	** .52
11	** .66	** .51	22	** .70	** .68			

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. **3. ثبات الأداة:** تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاختبار - إعادة (test-retest) وذلك بتطبيق الأداة على (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر اختيروا من خارج عينة الدراسة، ثم إعادة تطبيق الأداة على العينة نفسها بفارق زمني مدته أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق وعلى كل مجال من مجالاته وبلغ معامل الثبات الكلي (0.85). وحُسب ثبات الأداة أيضاً بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ومجالاته أيضاً وبلغ معامل الثبات (0.93). والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية للأداة

المجال	ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	0.84	0.79
الحفز الإلهامي	0.82	0.88
الاستثارة الفكرية	0.87	0.76
الاعتبار الفردي	0.86	0.78

وبالنظر إلى القيم الواردة في الجدول (3) يلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها.

تصحيح أداة القيادة التحويلية:

لأجل احتساب الدرجة الكلية لأداة القيادة التحويلية، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تُعبّر عن

رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل متدنية، وأعطيت الدرجة (1) على البديل متدنية جداً، وقد تراوحت درجات الأداة بين الدرجة (32) لتمثل أقل درجة و(160) لتمثل أعلى درجة في الأداة. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

من 1.00 - 1.80	قليلة جداً
من 1.81 - 2.60	قليلة
من 2.61 - 3.40	متوسطة
من 3.41 - 4.20	كبيرة
من 4.21 - 5	كبيرة جداً

وهكذا، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (5)

$$0.80 = \frac{1-5}{5} \text{ ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.}$$

إجراءات الدراسة: بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها، وتحديد أبعاد القيادة التحويلية، أعدت أداة الدراسة بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها، ثم الاجتماع مع أفراد عينة الدراسة، وتوزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات، وتوضيح إجراءات الإجابة على أداة الدراسة. وبعد ذلك جُمعت الأداة وصُححت ودُققت واستبعدت الاستبانة غير مكتملة البيانات، وأدخلت إلى ذاكرة الحاسوب وأستخدم نظام (SPSS) في تحليل البيانات، واستخلصت النتائج ونوقشت ثم كُتبت التوصيات والمقترحات البحثية.

الأساليب الإحصائية: استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي المتعدد، وتحليل التباين الرباعي واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نص على "ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية

لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التأثير المثالي	3.98	0.50	كبيرة
2	2	الحفز الإلهامي	3.89	0.52	كبيرة
3	4	الاعتبار الفردي	3.79	0.51	كبيرة
4	3	الاستثارة الفكرية	3.75	0.47	كبيرة
		القيادة التحويلية ككل	3.86	0.41	كبيرة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية ككل بلغت (3.86) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة تقدير كبيرة؛ ويستنتج من ذلك أنهم يمارسون القيادة التحويلية بشكل مستمر ودائم. وقد يعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تسعى باستمرار إلى النهوض بمستوى الإداريين كي يصلوا إلى مستوى مرتفع من القيادة التحويلية القائم على المشاركة الفعلية لجميع المعلمين، والهادف إلى رؤية مستقبلية، والصالح العام، والملائم برسالة المدرسة؛ الذي يركز بالفعل على أهمية التعاون والتشارك بين الإدارة والمعلمين في المدارس في صنع القرارات واتخاذها. وانفقت النتائج الحالية ونتائج دراسة عواد (2012) التي بينت أن واقع ممارسة القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بمستوى عالي جداً، ودراسة العتيبي (2014) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك نتائج دراسة كيم ويون (Kim & Yoon, 2015) التي بينت أن القادة في مختلف مجالاتهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، ودراسة عبدالعال (2016) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة كدراسة سوبيزينك (Supising, 2001)، ودراسة بني عطا (2005)، ودراسة عمرو (2007)، ودراسة اندرسون (Anderson, 2008)، ودراسة غرايبة (2009) ودراسة الشريف (2014) التي بينت نتائجها أن القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المدارس كانت بمستوى متوسط. وكذلك دراسة العنزى (2005) التي بينت نتائجها أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية منخفض.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التأثير المثالي

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير المثالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يدرك المدير مدى درجة الحاجة للتغيير نحو الأفضل	4.19	0.67	كبيرة
2	8	يتمتع المدير بمهارات قيادية تعزز الثقة به	4.01	0.80	كبيرة
3	7	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية	4.00	0.84	كبيرة
4	2	ينال احترام الآخرين وتقنهم واعجابهم به بكل جرأة	3.96	0.63	كبيرة
5	3	يواجه المدير ازمات العمل بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	3.95	0.65	كبيرة
5	6	يلتزم المدير بالقيم المثلى في سلوكه	3.95	0.82	كبيرة
7	4	يعترف المدير بالأخطاء عند اكتشافها	3.92	0.71	كبيرة
7	5	يقدر المدير جهود الآخرين ويعترف بها	3.92	0.79	كبيرة
9	9	يتحاشى المدير عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	3.89	0.82	كبيرة
		التأثير المثالي	3.98	0.50	كبيرة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التأثير المثالي قد تراوحت بين (3.89-4.19) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.63-0.84) وبدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يدرك المدير مدى درجة الحاجة للتغيير نحو الأفضل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة كبيرة، وهذا يشير إلى رغبة المديرين بالتغيير خاصة في ضوء ما وصلت إليه الحداثة في انماط القيادة المدرسية وفي العمل المدرسي لمواكبة التطور المعرفي والتقني. وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يتمتع المدير بمهارات قيادية تعزز الثقة به" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة كبيرة، ويتوافق ذلك مع التوجهات الحديثة في وزارة التربية والتعليم التي تسعى دوماً لتطوير العمل الإداري من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في تنمية مهارات مديري المدارس والتي تعقد بشكل دوري ومكثف. بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يتحاشى المدير عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة كبيرة، وهذا يدل على النزاهة في الإدارة المدرسية في

منطقة الخط الأخضر. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.50) وبدرجة تقدير كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى ما تطمح له وزارة التربية والتعليم في تطوير أداء مديري المدارس القيادية والتماشي مع التطور التربوي الحديث، والسعي نحو التعبير والتعامل مع الأزمات بشجاعة للحفاظ على أفضل المستويات؛ ومن هنا يدرك المديرون مدى درجة الحاجة للتغيير نحو الأفضل، وعليه فإنهم يتمتعون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم بدرجة عالية، وهذا ينعكس في ادائهم وكفاءتهم وعليه ينالون احترام الآخرين وتقتهم وإعجابهم بهم بكل جرأة.

المجال الثاني: الحفز الإلهامي

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحفز الإلهامي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	يشعر المدير العاملين بقدرتهم على تحقيق الأهداف	3.97	0.83	كبيرة
2	10	يسمح المدير بقدر من المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات	3.95	0.64	كبيرة
3	16	يزيد المدير من التفاؤل بالمستقبل	3.92	0.80	كبيرة
4	11	يمتلك المدير رؤية واضحة للمستقبل	3.91	0.65	كبيرة
4	12	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين	3.91	0.70	كبيرة
6	13	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله	3.90	0.79	كبيرة
6	14	يسعى المدير إلى تحقيق الأهداف بفعالية	3.90	0.85	كبيرة
8	17	يعمل المدير على دعم العمل بروح الفريق الواحد	3.84	0.86	كبيرة
9	18	يطلع المدير العاملين معه على الأهداف الكلية	3.72	0.85	كبيرة
		الحفز الإلهامي	3.89	0.52	كبيرة

يُبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الحفز الإلهامي قد تراوحت بين (3.72-3.97) وبانحرافات معيارية (0.64-0.86) وبدرجة تقدير كبيرة، حيث جاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على "يشعر المدير العاملين بقدرتهم على تحقيق الأهداف" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة كبيرة، ويستنتج من ذلك أن جميع العاملين في مدارس الخط الأخضر قادرين على تحقيق الأهداف المدرسية والإرتقاء بها نتيجة وعي الإدارة المدرسية وإيمانها بطاقات العاملين. وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يسمح المدير بقدر من المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة كبيرة، ويشير ذلك إلى تعاون الإدارة المدرسية مع العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي ضمن إطار محدد ومنطقي ولا يؤدي إلى حدوث خلل في اتزان العمل المدرسي. بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يطلع المدير العاملين معه على الأهداف الكلية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة كبيرة. وبدل ذلك على مشاركة المديرين العاملين معهم بوضع الأهداف الكلية للمدرسة والإطلاع على سيرها وتقديمها. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.52) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعزى ذلك إلى أنّ الإدارة المدرسية كونها في قمة الهرم، وهي المسؤولة عن تحفيز العاملين وصنع القرارات، بما يكفل موافقة الجميع في المدرسة، فإتته من الواجب أن ينعم القائد في المدرسة بالفطنة والحكمة في أصعب المواقف ليصنع القرارات، حتى لو كانت المواقف والمشكلات غير واضحة، حتى يضمن سير العملية التعليمية بالاتجاه السليم، وهذا ما يراه المعلمين في مديري المدارس في منطقة الخط الأخضر.

المجال الثالث: الاستثارة الفكرية

(7) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	يثق المدير في مقدرات مرؤوسيه	3.87	0.80	كبيرة
2	21	يركز المدير على التعليم الذاتي المستمر	3.82	0.69	كبيرة
3	24	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق ابداعية	3.79	0.81	كبيرة
4	26	يستشير المدير في مرؤوسيه الابتكار وحب التجديد	3.78	0.79	كبيرة
5	22	لديه القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة	3.73	0.70	كبيرة
6	25	يشجع المدير على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	3.70	0.81	كبيرة
7	23	يستطيع المدير على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	3.69	0.77	كبيرة
8	20	يعد المدير الأخطاء تجارب علمية مفيدة	3.64	0.74	كبيرة
		الاستثارة الفكرية	3.75	0.47	كبيرة

يُبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاستثارة الفكرية قد تراوحت بين (3.64-3.87) وانحرافات معيارية (0.69-0.81) وبدرجة كبيرة، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يثق المدير في مقدرات مرؤوسيه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة كبيرة، ويستنتج من ذلك أن مديري المدارس يدركون قدرات العاملين ويثقون بها ويستثمرونها بشكل مستمر لوضع مدرستهم ضمن مظلة الرؤيا التعليمية والتطلعات المستقبلية التي تتبثق من وزارة التربية والتعليم. وجاءت الفقرة رقم (21) التي تنص على "يركز المدير على التعليم الذاتي المستمر" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة كبيرة، ويشير ذلك إلى إيمان المديرين بأهمية التطور الذاتي المستمر لديهم ولدى العاملين لمواكبة الثورة المعرفي والتقنية بما يكفل تحسين مستوى الطلبة ويتماشى مع الانفجار المعرفي الذي حققه العصر الحالي. بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يعد المدير الأخطاء تجارب علمية مفيدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة كبيرة، ويستنتج أن مديري المدارس يتمتعون بالمرونة حيث يعتبروا أخطاء العاملين وأخطائهم هي بمثابة تجارب يستفاد منها في تفادي الأخطاء المستقبلية لغاية تحسين العمل المدرسي. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.75) وانحراف معياري (0.47) وبدرجة كبيرة. وبالنظر إلى درجة هذا المجال فإنه قد جاء بدرجة مرتفعة مما يعني أن مديري المدارس يمارسون هذا المجال بدرجة مرتفعة؛ ويشير ذلك إلى ثقة مديري المدارس في مقدرات المرؤوسين على العمل، كما أن المستجدات في التنمية المستدامة أعطت المدراء رؤية للنظور في العمل ومن هنا ظهر حديثاً تنظيم الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين في كافة المجالات؛ ولذلك يركز المديرون على التعليم الذاتي المستمر، والتشجيع على حل المشكلات بطرق ابداعية والتعامل مع المواقف الغامضة بجدية وحب التجديد.

المجال الرابع: الاعتبار الفردي

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاعتبار الفردي قد تراوحت بين (3.70-3.89) وانحرافات معيارية (0.66-0.86) وبدرجة تقدير كبيرة، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا الإجراء يضمن سير مركب المدرسة ويكفله دون مواجهة صعوبات تعوق أهداف المدرسة؛ لذلك يؤمن القائد التحويلي بمشاركة العاملين في صنع التغيير. وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يحترم المدير مشاعر العاملين معه" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة تقدير كبيرة، ويدل على انسانية القائد التحويلي واحترامهم لمشاعر العاملين لضمان استمرارية العمل المدرسي. بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها "يعبر المدير عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير كبيرة. ويستنتج من ذلك أن القائد التحويلي يهتم بإطلاع العاملين على أدائهم الجيد ليعزز في نفوسهم حب العمل والاجتهاد والرضا والولاء للمدرسة ويحقق لهم الاعتبار والتقدير.

ويبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.79) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعزى ذلك إلى أن القائد التحويلي يفكر دائماً بالمصلحة العامة لجميع الأفراد في المؤسسة عندما يفكر في صنع القرار، حيث أن الصالح العام أولى من الصالح الفردي (الخاص) بعدد من الأفراد، فالقائد يهدف إلى نيل رضا جميع الأفراد في المؤسسة، لتحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا تتبثق قراراته التحويلية من أساس تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بما يكفل تقدم سير مركب العملية التعليمية.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبار الفردي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	يؤمن المدير بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	3.89	0.66	كبيرة
2	28	يحترم المدير مشاعر العاملين معه	3.83	0.68	كبيرة
3	29	يراعي المدير الفروق الفردية بين المرؤوسين	3.82	0.80	كبيرة
4	30	يصغي المدير جيداً لمن يتحدث إليه	3.78	0.80	كبيرة
5	32	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين معه	3.71	0.79	كبيرة
6	31	يعبر المدير عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل	3.70	0.83	كبيرة
		الاعتبار الفردي	3.79	0.51	كبيرة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس (ذكر، أنثى) وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة؟"
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية

داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة

المتغيرات	الفئات	س ع	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
الجنس	ذكر	س	4.05	3.97	3.82	3.85	3.93
		ع	.434	.452	.402	.465	.362
	انثى	س	3.89	3.80	3.67	3.71	3.78
		ع	.558	.589	.539	.550	.463
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.98	3.93	3.77	3.83	3.88
		ع	.564	.552	.517	.557	.477
	ماجستير	س	4.02	3.95	3.78	3.82	3.90
		ع	.433	.477	.441	.468	.372
	دكتوراه	س	3.86	3.64	3.63	3.61	3.70
		ع	.494	.526	.450	.474	.344
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	س	3.76	3.74	3.61	3.69	3.70
		ع	.653	.631	.553	.600	.513

المتغيرات	الفئات	س ع	التأثير المثالي	الحفز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردى	القيادة التحويلية
	من 5-10	س	3.96	3.82	3.74	3.70	3.82
	سنوات	ع	.409	.466	.435	.459	.329
	أكثر من 10	س	4.07	3.98	3.81	3.87	3.94
	سنوات	ع	.443	.489	.452	.483	.397
مستوى المدرسة	إبتدائية	س	3.98	3.89	3.74	3.75	3.85
		ع	.407	.420	.354	.427	.319
	إعدادية	س	4.05	3.99	3.82	3.89	3.95
		ع	.484	.546	.531	.544	.450
	ثانوية	س	3.77	3.66	3.59	3.64	3.67
		ع	.678	.644	.566	.577	.500

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات الجدول (10) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل الجدول (11).

الجدول (10)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة على مجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.054	3.725	.864	1	.864	التأثير المثالي	الجنس
.116	2.474	.625	1	.625	الحفز الإلهامي	هوتلنج=0.015
.007	7.209	1.549	1	1.549	الاستثارة الفكرية	ح=0.109
.044	4.082	.992	1	.992	الاعتبار الفردي	
.207	1.581	.367	2	.733	التأثير المثالي	المؤهل العلمي
.002	6.251	1.580	2	3.160	الحفز الإلهامي	ويلكس=0.958
.139	1.984	.426	2	.852	الاستثارة الفكرية	ح=0.007
.007	5.035	1.224	2	2.448	الاعتبار الفردي	
.000	8.528	1.978	2	3.955	التأثير المثالي	سنوات الخبرة
.011	4.511	1.140	2	2.280	الحفز الإلهامي	ويلكس=0.951
.050	3.017	.648	2	1.296	الاستثارة الفكرية	ح=0.002
.018	4.065	.988	2	1.976	الاعتبار الفردي	
.025	3.698	.858	2	1.715	التأثير المثالي	مستوى المدرسة
.003	6.043	1.528	2	3.055	الحفز الإلهامي	ويلكس=0.962
.009	4.710	1.012	2	2.023	الاستثارة الفكرية	ح=0.016
.001	7.057	1.715	2	3.430	الاعتبار الفردي	
		.232	494	114.567	التأثير المثالي	الخطأ
		.253	494	124.868	الحفز الإلهامي	
		.215	494	106.112	الاستثارة الفكرية	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
		.243	494	120.062	الاعتبار الفردي	
			501	125.371	التأثير المثالي	الكلي
			501	138.466	الحفز الإلهامي	
			501	113.546	الاستثارة الفكرية	
			501	130.630	الاعتبار الفردي	

يتبين من الجدول (10) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير الجنس في مجالي الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي وجاءت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التأثير المثالي، والحفز الإلهامي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في مجالي الحفز الإلهامي، والاعتبار الفردي، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (12)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (13). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير مستوى المدرسة في جميع المجالات، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (14).

الجدول (11)

تحليل التباين الرباعي لأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

ومستوى المدرسة على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.014	6.108	.964	1	.964	الجنس
0.010	4.619	.729	2	1.457	المؤهل العلمي
0.001	6.876	1.085	2	2.170	سنوات الخبرة
0.001	7.527	1.188	2	2.375	مستوى المدرسة
		.158	494	77.942	الخطأ
			501	87.822	الكلي

يتبين من الجدول (7) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف 6.108 وبدلالة إحصائية بلغت 0.014، وجاءت الفروق لصالح الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ف" (4.619) وبدلالة إحصائية بلغت 0.010، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (12). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" (6.876) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001)، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (13). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر متغير مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة "ف" (7.527) وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، وليبان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (14).

الجدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير المؤهل العلمي على ممارسة القيادة التحويلية

المجالات	الفئات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الحفز الإلهامي	بكالوريوس	3.93			
	ماجستير	3.95	.02*		
	دكتوراه	3.64	*.28	*.30	
الاعتبار الفردي	بكالوريوس	3.83			
	ماجستير	3.82	.01		
	دكتوراه	3.61	*.21	*.20	
القيادة التحويلية ككل	بكالوريوس	3.88			
	ماجستير	3.90	.01*		
	دكتوراه	3.70	*.19	*.20	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين الدكتوراه من جهة وكل من البكالوريوس والماجستير من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من حملة البكالوريوس والماجستير في مجالي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي وفي الدرجة الكلية.

الجدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير سنوات الخبرة على ممارسة القيادة التحويلية

المجالات	الفئات	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التأثير المثالي	أقل من خمس سنوات	3.76			
	من 5-10 سنوات	3.96	*.21		
	أكثر من 10 سنوات	4.07	*.31	.10	
الحفز الإلهامي	أقل من خمس سنوات	3.74			
	من 5-10 سنوات	3.82	.08		
	أكثر من 10 سنوات	3.98	*.24	*.16	
الاستثارة الفكرية	أقل من خمس سنوات	3.61			
	من 5-10 سنوات	3.74	.12		
	أكثر من 10 سنوات	3.81	*.20	.07	
الاعتبار الفردي	أقل من خمس سنوات	3.69			
	من 5-10 سنوات	3.70	.02		
	أكثر من 10 سنوات	3.87	*.18	*.17	
القيادة التحويلية	أقل من خمس سنوات	3.70			
	من 5-10 سنوات	3.82	.12		
	أكثر من 10 سنوات	3.94	*.24	*.12	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

يَتَبَيَّن من الجدول (13) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة أقل من خمس سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة من (5-10) سنوات، وأكثر من 10 سنوات، في مجال التأثير المثالي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات من جهة وكل من فئتي أقل من خمس سنوات، ومن 5-10 سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من (10) سنوات في جميع المجالات والأداة ككل.

الجدول (14)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر متغير مستوى المدرسة على ممارسة القيادة التحويلية

المجالات	الفئات	المتوسط الحسابي	إبتدائية	إعدادية	ثانوية
التأثير المثالي	إبتدائية	3.98			
	إعدادية	4.05	*.07		
	ثانوية	3.77	*.22	*.29	
الحفز الإلهامي	إبتدائية	3.89			
	إعدادية	3.99	*.10		
	ثانوية	3.66	*.23	*.33	
الاستئارة الفكرية	إبتدائية	3.74			
	إعدادية	3.82	*.08		
	ثانوية	3.59	.15	*.23	
الاعتبار الفردي	إبتدائية	3.75			
	إعدادية	3.89	*.13		
	ثانوية	3.64	.12	*.25	
القيادة التحويلية ككل	إبتدائية	3.85			
	إعدادية	3.95	*.09		
	ثانوية	3.67	*.18	*.28	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يَتَبَيَّن من الجدول (14) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين الثانوية من جهة وكل من الإبتدائية، والإعدادية من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من الإبتدائية، والإعدادية، في كل من التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والقيادة التحويلية ككل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين الإعدادية والثانوية وجاءت الفروق لصالح الإعدادية في الاستئارة الفكرية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين الإعدادية من جهة وكل من الإبتدائية، والثانوية من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح الإعدادية، في الاعتبار الفردي.

وخلاصة النتائج السابقة أنها أظهرت وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تُعزى لأثر متغير الجنس في مجالي الاستئارة الفكرية والاعتبار الفردي والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد يعود ذلك إلى أن الذكور يسعون دائماً للمنافسة ونيل الرضا من القيادات العليا في حسن قيادة المدرسة وإتباع النمط الجيد في الإدارة المدرسية؛ الأمر الذي يترتب عليه ممارستهم لنمط القيادة التحويلية الذي يُعد من الأنماط الحديثة والجيدة في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها. واتفقت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة اندرسون (Anderson, 2008) التي أظهرت وجود فروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور. واختلفت نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة كدراسة عمرو (2007) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في توافر سمات القيادة التحويلية لتُعزى لمتغير الجنس. وكذلك دراسة غرابية (2009) التي بينت وجود فروق في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى لمتغير

الجنس ولصالح الإناث، ودراسة العتيبي (2014) التي أظهرت فروقاً في ممارسة القيادة التحويلية لصالح الإناث. ودراسة عبدالعال (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس.

وأظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في مجالي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح كل من حملة البكالوريوس والماجستير. وقد يعود ذلك إلى البحث والاطلاع من قبل المعلمين على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد المديرين في تطوير أدائهم الإداري والفني والتزامهم بأساليب الإدارة الحديثة حيث أن نمط القيادة التحويلية يعد من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة والتي لها دور كبير في تطوير المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها. وانفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً ونتائج دراسة المنذري (2003) التي بينت فروقاً في ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا. واختلفت ونتائج دراسة عمرو (2007)، ودراسة غرابية (2009) ودراسة عبدالعال (2016) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في توافر سمات القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تُعزى لأثر متغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة من (5-10) سنوات، وأكثر من 10 سنوات، في مجال التأثير المثالي. ولصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات في جميع المجالات والأدوات ككل. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين الأقل خبرة وهم من فئة الخمس سنوات فما دون نجدهم أقل مقدرة على التكيف والتلاؤم مع صنع القرارات المدرسية التحويلية وتقبلها، ولا يدركون معنى تلك القرارات نتيجة الاندفاعية، ومواجهة تلك القرارات أحياناً بالنقد أو الرفض لها، والإعلان بأنها تخدم فئة معينة؛ مما يوجد لهم مشكلات متنوعة كسوء العلاقة مع الإدارة والزملاء، وبالتالي يعكس ذلك في فهمهم لمعنى القيادة التحويلية ومقوماتها. وانفقت النتيجة الحالية ونتائج دراسة سوبيزك (Supising, 2001) التي بينت أن المديرين من ذوي الخبرة (11-15) سنة يمارسون القيادة التحويلية بشكل أعلى مقارنة بغيرهم، وكذلك دراسة المنذري (2003) التي أكدت تلك النتيجة. واختلفت ونتائج دراسة العنزي (2005) التي بينت عدم وجود فروق في مستوى السلوك القيادي التحويلي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. ونتائج دراسة اندرسون (Anderson, 2008) التي أظهرت فروقاً في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير الخبرة ولصالح الأقل خبرة. ودراسة عبدالعال (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وأظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تُعزى لأثر متغير مستوى المدرسة وجاءت الفروق لصالح كل من الابتدائية والإعدادية، في كل من مجالي التأثير المثالي والحفز الإلهامي والقيادة التحويلية ككل، وفي مجالي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي وجاءت الفروق لصالح الإعدادية. وقد يُعزى ذلك إلى البساطة في طبيعة المدرسة الابتدائية وقلة العاملين فيها التي تتيح الفرصة لمدير المدرسة لتفويض بعض الصلاحيات والأعمال في المدرسة والإشراف عليها من قبل المعلمين، ومشاركة المعلمين في التغيير إيماناً بقدراتهم وتحقيقاً لاحتياجاتهم ورغباتهم. واختلفت نتائج الدراسة الحالية ونتائج دراسة المنذري (2003) التي بينت وجود فروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الحلقة التعليمية لصالح الحلقة الأولى.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:
- أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في الخط الأخضر جاءت بدرجة كبيرة؛ وعليه يمكن التوصية بضرورة زيادة الإهتمام بالبيئة المدرسية من خلال إقامة برامج توعية منظمة لتعريف المعلمين بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل.
- جاء مجالي الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية بأقل المتوسطات الحسابية؛ وعليه لا بد من العمل على توفير البيئة الآمنة التي يسودها المناخ التنظيمي العادل في نظام الحوافز والتقدير بما يتناسب وجهد المعلمين والعاملين في الميدان التربوي.
- أظهرت النتائج أن المعلمين من فئة الخبرة خمس سنوات فأقل يرون أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر تمارس بمستوى أقل مقارنة بأراء المعلمين من فئتي الخبرة (5-10) سنوات وأكثر من (10) سنوات الذين وجدوا أنها تمارس بدرجة أعلى. وعليه يمكن التوصية بضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد أو الأقل خبرة

بحيث يحقق لهم القدرة على تفهم معنى القيادة التحويلية عامةً ومتطلبات التأثير المثالي في العمل المدرسي بشكل خاص. - يمكن إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية من خلال تناول مجتمع أكبر وعينات أكثر، ومتغيرات أخرى كالمناطق التعليمية والمرحلة الدراسية وعمر المعلم والتخصص.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البكري، مجاهد. (2005)، أثر القيادة على الولاء الوظيفي في قطاع التعليم. مصر: مكتبة النهضة المصرية.
- بني عطا، سالم. (2005)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطى القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراق النفسي والعلاقات البنشخصية عند المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشور، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الترتوري، محمد؛ القضاة، محمد. (2006)، المعلم الجديد دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة. عمان: دار حامد.
- الحريري، رافدة. (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخلاب، هدى. (2010)، درجة ممارسة مديري مدارس في محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشريفة، هيام. (2004)، الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الأقسام. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (43): 227-270.
- الشريف، سعود. (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عبدالعال، خولة. (2016)، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العنبي، تركي. (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم. جامعة الإسكندرية - مصر مجلة الطفولة والتربية، 6 (19)، 55-109.
- عمرو، ميرفين. (2007)، مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- العنزي، حمود. (2005)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عواد، ريم. (2012)، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الغامدي، سعيد. (2001)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- غرايبة، حسن. (2009)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- محمد، محمد عبدالمقصود. (2006)، القيادة الإدارية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- المنذري، فايزة. (2003)، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anderson, K. (2008). Transformational Teacher Leadership in Rural Schools. The Rural Educator, P: 8-19.
- Bass, B and Avolio, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. Leadership Quarterly, 10 (2): 181-217.
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: Industry, Military, And Educational Impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bieber, V. (2003). Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs. Unpublished Doctoral Dissertation, East Tennessee State University.
- Harrison, J. (2013). The Effects of Instructor Transformational Leadership and Verbal Immediacy on Learner Autonomy and

- Creativity in Online Contexts, ProQuest LLC, PH.D. Dissertation, Regent University.
- Henker, N., Sonnentag, S and Unger, D. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. Journal of Business & Psychology, 30(2), 235-247.
- Kim, S. and Yoon, G. (2015). An innovation-driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter? Public Personnel Management, 44, (2): 147-168.
- Qu, R., Janssen, O. and Shi, K. (2015). Transformational Leadership and Follower Creativity: The Mediating Role of Follower Relational Identification and the Moderating Role of Leader Creativity Expectations. Leadership Quarterly, 26, (2): 286-299.
- Supising, J. (2001)" Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8, Journal of Educational Administration ,38, (2): 30-43.

Practice Level of Transformational Leadership By Public Schools Principals inside the Green Line in Palestine from Teachers' Perceptions

*Rena A. Naser, Munera Al-Shourman **

ABSTRACT

The study investigated practice level of transformational leadership by public schools principals inside the Green Line in Palestine from teachers' perceptions in light of some variables. The sample of the study totaled (502) male and female selected randomly. The study followed a descriptive method survey for data collection. Transformational Leadership Practice Scale was used after validity and reliability for the instrument were obtained. Results of the study indicated that the practice level of transformational leadership by public schools principals from teachers' perceptions was high ($M=3.86$). There were statistically significant differences in the following cases, first, in the practice level of transformational leadership by public schools principals due to gender, in favor of male teachers. Second, in intellectual stimulation, individual consideration and the total score on the instrument, due to qualification, in favor of bachelor and master degrees holders. Third, in the inspirational stimulation, individual consideration and the total score on the instrument, due to teaching experience, in favor of more than (10) years of experience. Fourth, in all individual domains of the instrument and the total score, due to school level, in favor of elementary and preparatory school compared to secondary schools. Finally, in ideal influence, inspirational stimulation and the whole construct of transformational leadership, in intellectual stimulation and individual consideration, in favor of preparatory school teachers.

Keywords: Practice Level, Transformational Leadership, Public Schools, and Teachers.

* Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan (1, 2). Received on 18/01/2016 and Accepted for Publication on 10/04/2016.