

مدى توافر سمات القيادة التحويلية للمدري مدارس مدينة القدس

أ. قمر أبوشعبان*، د. محمود أبوسمرة*، د. محمد الطيطي**

Abstract

The purpose of this study was to recognize the features of Transformational Leadership (TL) of principals in Jerusalem schools from point of view of teachers. The study population consisted of the 2,264 teachers at 133 schools in the year 2006/07, while the sample consisted of 462 teachers, selected randomly. The researchers developed a questionnaire consisted of 52 items and six aspects. The study revealed that the degree of features of transformational leadership was medium, with an arithmetical average of (3.80). Statistical significant differences were found due to the gender and educational qualifications. However, no significant statistical differences were found due to supervisory authority and years of experience.

The study introduced a series of recommendations based on its results.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مدينة القدس للعام الدراسي 2006 - 2007، والبالغ عددهم (2264) معلماً ومعلمة، موزعين على (133) مدرسة، في حين تكونت عينة الدراسة من (368) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية. واستخدم الباحثون الاستبانة، كأداة للدراسة، واشتملت على (52) فقرة، موزعة على ستة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. واستخدم الباحثون برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداة الدراسة (3.80) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري السلطة المشرفة، وسنوات 21 الخبرة. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات.

المقدمة

تعتبر التربية والتعليم من أهم عوامل التنمية الشاملة، بكل أبعادها البشرية والاقتصادية والاجتماعية، وهي باب الحضارة العلمية، ومفتاحها هو الإنسان المؤهل والمثقف، المربى تربية جيدة، كما أن التوسع الكمي في مختلف مستويات التعليم يتطلب مواكبة نوعية حتى توجد مخرجات التعليم ولما كانت التربية بمفهومها المعاصر هي أداة التطوير والتغيير، فإن نتائج ذلك التطوير منوط بإداراتها التي تعتبر مسئولة عن سير العملية التربوية، لذا فإن الإدارة وظيفة إنسانية في كل مجتمع، ضرورة لتفعيل موارده، ومهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه، ووظيفة الإدارة استخدام جميع الإمكانيات والقدرات والتسهيلات التي تتوافر في البيئة المعينة، استخداما يتم ضمن إطار هذه البيئة وحدودها، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج، بطريقة فعالة مثمرة، وبأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة. فالإدارة التربوية هي التي تتولى مسؤولية وضع السياسات والبرامج، إلى جانب ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس تنعكس آثاره على الحياة الاجتماعية بصفة عامة، والتربوية بصفة خاصة ولأن كل تطوير للتعليم قوامه التطوير في أدائه، فإن الاستراتيجيات هي التي تأخذ في حسابها تطوير هذه النظم. لذلك فإن التطورات في ميادين علم الإدارة قد أدت إلى انبثاق نظريات ودراسات حديثة في مجال القيادة الإدارية، وكان لتطبيق مفاهيمها، في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، الأثر الفعال في أداء المدرسة الحديثة ودورها اللائق بها في دفع المسيرة التعليمية نحو رفع كفاءة العملية التربوية (العبودي، 1984). هكذا أصبح ينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في المدير، على أنه قائد تربوي تباطى به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها، وترتيب السجلات وحفظها، وتوزيع برنامج الحصص بين المعلمين، وحفظ النظام، بل أن فعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها مرتبط بالقيادة التي تدار بها المدرسة، والأسلوب القيادي الذي يمارس، والصفات الشخصية المتمثلة في القائد، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، من أجل علاقات إنسانية ايجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل، وتحفيزهم على العطاء المستمر ومنذ مطلع القرن العشرين، تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة التربوية لتتسمج مع الأهداف والظروف المستجدة، ابتداءً بنظرية السمات وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة، ومنها القيادة التحويلية (الصيداوي، 2001). وتعتبر القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الإيجابي في المدرسة، وخاصة في أسلوب التعامل مع الرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على عمل التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة للمدرسة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، وخاصة مديري المدارس، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمؤسسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة، من خلال تعرفها على تقديرات معلمي مدارس مدينة القدس مدى توافر سمات القيادة التحويلية، كنمط قيادي، لدى مديري هذه المدارس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها انطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين ايجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التربوي خصوصاً، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. والميدان التربوي الفلسطيني بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصاً في ظل ظروف بناء المؤسسة الفلسطينية، ورفضها بالأفكار القيادية التربوية. وتمحورت مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الدراسة: السلطة المشرفة، وجنس المعلم، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن سؤال الدراسة الثاني، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$):

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير السلطة المشرفة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر هذه السمات في ضوء متغيرات الدراسة: السلطة المشرفة، وجنس المعلم، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة

تأتي أهميته هذه الدراسة كونها تكشف عن مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مدينة القدس، لما لهذه المدارس من أهمية خاصة، وواقع يختلف عن غيرها من المدارس، نظراً لاختلاف جهات الإشراف على مدارسها، كما إنها تشكل مرجعاً أساسياً للعاملين في الميدان التربوي لتحسين أداء الإدارة التربوية، من خلال بيان مزايا (سمات) القيادة التحويلية، وقدرتها في تحسين واقع القيادات المدرسية، من جوانب متعددة مثل الأداء الوظيفي، التحصيل، وثقافة المدرسة لدى المديرين والمعلمين في مدارس التربية والتعليم الفلسطينية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (Burns)، فهو أول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية، وعرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Iain, 2007). ويشير ليثوود (Leithwood, 1990) إلى أن مصطلح (تحويل) يتضمن تغييرات رئيسة في شكل، وطبيعة، ووظيفة المؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتبر أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الأهداف، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف. أما أوينز (Owens, 1999) فيعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل. وقد عرف ترفينو (Trofino, 2000) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صناع أسطورة نجاح النظم وتميزها، وعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل.

فالقيادة التحويلية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى. ويرى بيرنز (Burns) أن في القيادة التغيير المستمر، الذي هو تحويلي بطبيعته، التغيير المادي والثقافي والمؤسسي والنفسي، والقائد التحويلي يشرك الآخرين، من خلال التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة والمرؤوسين، والنتيجة هي الجهود الجماعية لتطوير وتحويل المرؤوسين إلى قادة (Allix, 2000). ويمكن القول أن المفاهيم الأخلاقية والقيمية كانت مرافقة للقيادة التحويلية منذ انطلاقتها، ومن خلال الأفكار التي طرحها بيرنز، وسماها بالقيم الداخلية، وحددها بالعدالة والمساواة والإنسانية، وبين أن القائد التحويلي يقود أتباعه بالمعاني والقيم (Iain, 2007).

وأشار باس (Bass, 1985) إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي:

- الجاذبية Charisma، ويتصف بها القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تشكيل رؤية وتوصيل لمرؤوسيه.
- الاستثارة العقلية Intellectual stimulation، ويتصف بها القائد الذي يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية.

- الاعتبار الفردي Individual consideration، ويتصف بها القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للأتباع.
- وطور كل من باس وأفوليو (Bass, and Avolio, 1994) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.
 2. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.
 3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.
 4. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تتال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.
- ومن خلال دراسات لاحقة (Jantzi and Leithwood) و(Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter)، الواردة عند (العمراني، 2002) تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:
- التمكين: أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والايجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.
- المكافآت البدائية: ذلك بأن يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.
- وظهر مفهوم القيادة التفاعلية أو التبادلية (Transactional Leadership) مرافقاً لمفهوم القيادة التحويلية، ويشير (Iain, 2007) إلى أن التمييز بين هذين النمطين من القيادة جاء من خلال كتابات (Downton) عام 1973، وأعاد التأكيد عليه بيرنز (Burns) عام 1978م، واعتبر بيرنز (Burns, 1978) القائد التفاعلي بأنه قائد (عادي)، وهو الذي يشتري الولاء بالمكافأة، والأمن بالطاعة، في حين أن القائد التحويلي (فوق العادي)، هو الذي يحفز العاملين، ويرفع من توقعاتهم، من خلال طرق جديدة ومبتكرة، ويرى بأن هذين النمطين من القيادة على طرفي نقيض، فالمدیر التفاعلي يبادل الوظائف والأمن بالطاعة والانتماء مقابل الإذعان للقائد.

أما في المجال التربوي، فالقيادة التحويلية التربوية تعمل على المساعدة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، والمحافظة على ثقافة مدرسية مهنية تعاونية، وتعزيز تطوير المعلم، وتساعد المعلمين على حل المشاكل بفعالية أكبر. ويعرف ميتشل وتكر (Mitchell and Tucker، 1992) القيادة التحويلية التربوية بأنها تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وأنها طريقة للتفكير بأنفسنا وأعمالنا وطبيعة العملية التعليمية، ومن وجهة نظر ساجور (Sagor، 1992) فالقيادة التحويلية هي كيفية إيجاد طريق للنجاح في تحديد الهدف الأساسي للتعليم والتعلم بشكل تعاوني، ومن ثم زيادة نفوذ مجتمع المدرسة ككل ليصبح منظماً ومركزاً. وتطور الإدارة المدرسية منوط بقيادتها الناجحة، لهذا ينظر لدور المدير كقائد تربوي، فقد أظهرت عدة دراسات دور المدير كقائد تحولي ومدى أهمية الدور الذي يلعبه في العملية الإدارية، داخل المدرسة وخارجها، فقد أشارت دراسة كل من كراو وجلاسكوك (Crow and Glascock، 1995) إلى دور المدير بأنه "فاعل وزميل في التغيير"، وأوضحت رغبة المديرين في عمل تغييرات ايجابية في المدارس، ويشير كل من فلر وبراون (Fuller & Brown، 1999) إلى دور مدير المدرسة المتمثل بالتأثير والإقناع في اتخاذ القرارات. وحدد (Leithwood) ثلاثة أهداف للقيادة المدرسية التحويلية، أوردتها كل من (الصيداوي، 2001) و (Liontos، 1993) هي:

1. مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون لتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع أعضاء الهيئة في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معاً بحيث تقلل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتفويض السلطة للآخرين.
2. تعزيز نمو المعلمين المهني: إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقيق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة الهيئة التدريسية دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.
3. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم: ويشير كل من ليثوود (Leithwood، 1992) وساجور (Sagor، 1992) إلى أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية، لأنه يحث المعلمين على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد أضافي.

ويمكن ملاحظة بعض السمات التي تبرز لدى مدير المدرسة كقائد تحولي:

1. اهتمام المدير برغبات وحاجات الموظفين وميولهم وفلسفاتهم اهتماماً خاصاً، ومناقشة الدراسات والأبحاث مع المعلمين، وتشجيعهم على طرح الأسئلة والأفكار الجديدة.
2. استخدام استراتيجيات جديدة، وتوفير التغذية الراجعة للمعلمين، ودمج كل أعضاء الهيئة التدريسية في التفكير في أهداف المدرسة، ومعتقداتها، ورؤاها من بداية السنة.

3. ترك المعلمين ليجربوا الأفكار الجديدة، ويقترحوا لها أسئلة ليفكروا فيها .
 4. على القادة أن يدخلوا ورش العمل إلى مدارسهم، وأن يفسحوا المجال للمعلمين كي يشاطروا بمواهبهم، كل منهم يشاطر الآخر بمواهبه.
 5. لدى القادة توقعات عالية عن المعلمين والطلبة، وإخبار المعلمين أنهم يريدونهم أن يكونوا الأفضل دائماً.
 6. حماية المعلمين من الأعمال الكتابية المفرطة، وحماية المعلمين من مشاكل محدودية الوقت.
- وإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة، والتجارة وغيرها بحاجة الى قيادة تحويلية، فمن باب أولى أن يكون المجال التربوي بحاجة لمثل هذا النمط القيادي، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية، قادرة على الارتقاء بالمؤسسة التربوية نحو أهدافها، المتمثلة في تربية الأجيال، وبناء القيادات، من خلال الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، وغيرها من عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها.
- وحاولت العديد من الدراسات استقصاء جوانب عدة ذات علاقة بالإدارة المدرسية ومديري المدارس والقيادة التحويلية، منها:

دراسة عمرو (2007)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للعام الدراسي 2005 / 2006، والبالغ عددهم (365) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وشملت أداة الدراسة (الاستبانة) (62) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.28)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قيمته (0.56). كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.

دراسة مروة (2006) وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (329) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة وهي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال شئون الطلبة.

وأظهرت نتائج الدراسة ان الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغيري المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات الخبرة للمدير. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم لصالح الذكور، و متغير الجهة المشرفة لصالح معلمي المدارس الحكومية، و متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى (الأكثر من 10 سنوات).

دراسة العمراني (2004)

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحولية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفعالية الفقرات. طبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء بلغت (831) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تكونت أداة الدراسة من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤيوية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صادقة وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة الاتساق الداخلي، التجزئة النصفية مصححة بمعادلة سبيرمان - براون، إذ كان معامل الثبات للأداة ككل (0.98) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (0.67، 0.93).

دراسة المنذري (2003)

وحاولت هذه الدراسة كشف واقع القيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحولية وذلك من وجهة نظر مساعد مديري هذه المدارس والمعلمين الأوائل بها، أما الهدف الرئيس للدراسة فهو التوصل إلى متطلبات تطبيق القيادة التحولية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على النحو فعال.

تألفت بيانات الدراسة الميدانية من ثلاثة مصادر:

أولاً: استبانته طورها الباحثون مكونة من (55) فقرة، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم (607) فرداً، منهم (202) مساعد مدير من كلتا الحلقتين (الحلقة التعليمية الأولى والثانية)، و (405) معلماً من كلتا الحلقتين.

ثانياً: مقابلة شخصية مع (35) فرداً من مساعد مدير ومدرس أساسي ومعلم أول بهذه المدارس.

ثالثاً: مقابلة مقننة مع (7) خبراء متخصصين في القيادة والإدارة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية على محاور الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وتطابقت نتائج المقابلة الشخصية مع نتائج الاستبانة في جميع محاور الدراسة، عدا محور ممارسات التغيير. وفيما يتعلق بأثر متغيرات الاستبانة فقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على جميع محاور الدراسة، وملتغير مسمى الحلقة التعليمية لصالح الحلقة الأولى، وملتغير المؤهل العلمي، وملتغير الخبرة العملية.

دراسة (2006) Bonaros, D. J

هدفت هذه الدراسة وضع تجربة تربط بين القيادة التحويلية وقياس تحصيل الطلبة باستخدام مقياس فلوريدا الشامل للتحويل، إضافة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستويات الرضا عند المعلمين، واستعدادهم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية، وفحص مدى فعالية المدير. وتكون مجتمع الدراسة من (21) مدرسة اختيرت من المدارس الحكومية الابتدائية في الأحياء الفقيرة التابعة لمقاطعة ميامي - دايد، وقام الباحث بتوزيع (210) استمارة على معلمي المدارس، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استلام (203) استمارات. ومن أجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث قام الباحث باستخدام نموذج باس وافوليو (Bass and Avolio's) لاستمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire). وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة التعليم والتحويل، إضافة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة الرضا لدى المعلمين، وزيادة إدراك فعالية المدير، وزيادة استعداد المعلمين على إعطاء جهود إضافية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحسن أداء الطلبة في المراحل الابتدائية. ويعتبر معلوم المدارس الابتدائية المديرين الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية أسمى وارف من المديرين الذين لا يمارسون هذا النمط من القيادة.

دراسة (2005) Rugg, L

هدفت هذه الدراسة فحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، وذلك باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) وفحص وجود فروقات بين المديرين والمعلمين على أساس العمر، والجنس، وسنوات الخبرة للمدير والموقع الجغرافي للمدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من (295) مدرسة من المدارس الحكومية في الهند، وقد تم توزيع (1479) استمارة عبر البريد بينما جمع (650) استمارة تم اختيارها بشكل عشوائي وذلك باستخدام مقياس باس وافوليو (Bass & Avolios). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذو الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين أنه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة، واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) مديراً (5) إناث، 45 ذكور، و (950) معلماً (646) إناث و (304) ذكور، في (50) مدرسة ابتدائية من مدارس مدينة ازمير (Izmir). كما استخدم الباحث استمارة مكونة من ثلاثة أجزاء من أجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية عن المبحوث، الجزء الثاني من أجل مقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة، والجزء الثالث مقياس ثقافة المدرسة، ومن أجل تحليل النتائج استخدم الباحث الطرق الإحصائية اللازمة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري معامل الارتباط بيرسون واختبارات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أظهر تحليل نتائج كل من المديرين والمعلمين بأن نمط القيادة التحولية هو الغالب والأكثر اعتماداً من النمط التعاملية، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر ايجابية من المعلمين.
2. بحسب وجهة نظر المديرين هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحولية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، أما بحسب آراء المعلمين فإن هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحولية والمفهوم العام للثقافة المدرسية وبين القيادة التعاملية و التعاون الثقافي، التطور التعليمي واتجاهات الثقافة الاجتماعية التعليمية.

دراسة Eby. B (2004)

هدفت الدراسة فحص أساليب القيادة النسوية، وخاصة القيادة التحولية، في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في إحداث قيادة فعالة في التعليم، ومن خلال المقابلات والاستفادة من الوثائق المؤرخة وملاحظات الميدان، توصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس العليا، يمارسن القيادة التحولية بصورة أكثر فاعلية من خلال نظام التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبحت فيه النساء قوة واضحة وأثبتت وجودها في المدارس الثانوية، وأن النساء تدير المدارس بشكل ديمقراطي مشجع مقارنة مع الرجال، وأن القيادة التحولية المتبعة أثبتت فاعليتها في إدارة المدارس، وانعكاس ذلك على التعليم.

دراسة Markow and Scheer (2003)

هدفت هذه الدراسة قياس القيادة التحولية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباع كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة حول القيادة المدرسية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (800) مديراً من المدارس العامة (الحكومية) و (1017) مدرساً و (1107) من آباء طلاب المدارس الحكومية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر، وقد أشارت النتائج إلى أن 78% من المديرين وصفوا أنفسهم بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، وعلى العكس من ذلك 36% من المدرسين و 34% من الآباء وصفوا المديرين بأنهم ممتازون في احترام الأشخاص داخل المدرسة.

ويعتقد المدرسون بأن المديرين يقضون 37% من أوقاتهم في كتابة التقارير و24% في التحفيز والإرشاد، ومع ذلك المديرون يدعون بأن تحفيز مدرسيهم وطلابهم هو من أولوياتهم القصوى، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرسين والأهالي اجمعوا على أن التحفيز للمدرسين والطلاب من أجل عمل أفضل ما عندهم هو الدور الأساسي للقيادة المدرسية.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي مدارس مدينة القدس (حكومة، خاصة، وكالة، معارف) للعام الدراسي 2006-2007، وتحددت هذه الدراسة بالأداة المستخدمة واستجابة أفراد العينة عنها، كما تحددت نتائج الدراسة بالأسلوب الإحصائي المستخدم.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مدينة القدس للعام الدراسي 2006-2007، والبالغ عددهم (2264) معلما ومعلمة، موزعين على (133) مدرسة، وذلك وفقا للبيانات التي حصل عليها الباحثون من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتاريخ 13-9-2006، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري السلطة المشرفة والجنس.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري السلطة المشرفة والجنس

المجموع	المعلمون		عدد المدارس	السلطة المشرفة
	إناث	ذكور		
569	438	131	36	الحكومة
139	104	35	7	الوكالة
746	540	206	44	خاصة
810	490	320	46	المعارف
2264	1572	692	133	المجموع الكلي

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (368) معلما ومعلمة، موزعين على (38) مدرسة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة حسب متغيري السلطة المشرفة والجنس، أي بنسبة 16.3% من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: السلطة المشرفة، الجنس، مستوى المدرسة، والمؤهل العلمي.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السلطة المشرفة، الجنس، والمؤهل العلمي

المتغير	ذكور		إناث		المجموع
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
السلطة المشرفة	56	37.1	95	62.9	151
	44	48.9	46	51.1	90
	13	44.8	16	55.2	29
	50	51.0	48	49.0	98
المؤهل العلمي	21	40.4	31	59.6	52
	104	42.6	140	57.4	244
	38	52.8	34	47.2	72

أداة الدراسة

استخدم الباحثون أداة بحث واحدة، هي الاستبانة، لقياس سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس، وقام الباحثون بتطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية، واستناداً إلى استبانة القيادة التحويلية العالمية (Transformational Leadership Questionnaire) ودراسة العمراني (2004). واشتملت الاستبانة في صورتها الأولى على (52) فقرة، وأعطيت كل فقرة وزناً مدرجاً، وفق سلم ليكرت الخماسي، وجاءت هذه الفقرات ضمن ستة مجالات، هي: بناء روح التعاون، وتعزيز الثقافة المدرسية، والإثارة الفكرية، والسلوك القدوة، والرؤية، والتمكين.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحثون بعرضها على مجموعة من المحكمين، عددهم (18) محكماً، من المختصين في مجال الإدارة التربوية، والتربية، والعاملين في جامعات: القدس، وبيتزيت، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. وبعد جمع الاستبيانات، قام الباحثون بالاطلاع على الملاحظات التي أبداهها المحكمون، وقاموا بإجراء التعديلات المطلوبة، والتي أبدى أكثر من 70% من المحكمين، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على الآتي:

القسم الأول: يشمل على المعلومات العامة عن المستجيب، وتشمل متغيرات الدراسة المستقلة.

القسم الثاني: ويشمل فقرات الاستبانة، الدالة على مدى توافر سمات القائد التحويلي لدى مديري المدارس، وبقي عدد فقرات الاستبانة 52 فقرة، موزعة على نفس مجالات الاستبانة الستة، وهي:

1. بناء روح التعاون، ممثلاً بالفقرات (1-9).
2. تعزيز الثقافة المدرسية، ممثلاً بالفقرات (10-17).
3. الإثارة الفكرية، ممثلاً بالفقرات (18-25).

4. السلوك القدوة، ممثلاً بالفقرات (26 - 35).

5. الرؤية، ممثلاً بالفقرات (36 - 44).

6. التمكين، ممثلاً بالفقرات (45 - 52).

وتم تدريج استجابة المستجيب على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي، (في حال كون الفقرة إيجابية): كبيرة جداً، وأعطيت خمس درجات، كبيرة، وأعطيت أربع درجات، متوسطة، وأعطيت ثلاث درجات، قليلة، وأعطيت درجتان، قليلة جداً، وأعطيت درجة واحدة. أما علامة المجال فيتم حسابها من خلال جمع علامات المستجيب على فقرات المجال، ويتم حساب الدرجة الكلية من خلال جمع علامات المستجيب على جميع فقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

معامل ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	بناء روح التعاون	9	0.93
2	الاعتبارية الفردية	8	0.92
3	الإثارة الفكرية	8	0.93
4	السلوك القدوة	10	0.94
5	الرؤية	8	0.89
6	التمكين	6	0.85
*	الدرجة الكلية	49	0.98

تشير قيم معاملات الثبات، الواردة في الجدول السابق، أن أداة الدراسة، بمجالاتها المختلفة، تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.98)، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات هي (0.85)، لمجال التمكين، وهذه القيم جميعها مقبولة تربوياً لأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مدينة القدس، من خلال فقرات أداة الدراسة، ومجالاتها، والدرجة الكلية. ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، كما تم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار ت، (t- test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، واختبار شيفيه (Scheffee Test)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها نتائج سؤال الدراسة الأول

ما مدى توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدى توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري مدارس مدينة القدس، لفقرات أداة الدراسة، ولمجالات الأداة، وكذلك الدرجة الكلية. (المجال الكلي)، جدول رقم (4).

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحولية من خلال مجالات الأداة

الرقم	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	بناء روح التعاون	368	3.87	0.91	مرتفعة
2	الاعتبارية الفردية	368	3.82	0.95	متوسطة
3	الإثارة الفكرية	368	3.72	0.93	متوسطة
4	السلوك القدوة	368	3.93	0.97	مرتفعة
5	الرؤيوية	368	3.70	0.87	متوسطة
6	التمكين	368	3.71	0.90	متوسطة
*	الدرجة الكلية	368	3.80	0.85	متوسطة

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (4) ان درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداة الدراسة (3.80)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره (0.85)، كما أن درجة جميع مجالات أداة الدراسة كانت متوسطة باستثناء مجال السلوك القدوة حيث كان متوسطه الحسابي الأعلى من بين مجالات القيادة التحولية، وبدرجة مرتفعة، ثم بناء روح التعاون بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.91)، وأخيراً مجالات: الإثارة الفكرية، والتمكين، والرؤيوية، بمتوسط حسابي قدره (3.72، 3.71، 3.70) على التوالي، وانحرافات معيارية (0.93، 0.87، 0.90) على التوالي، وبدرجة متوسطة لكل منها.

ويعزو الباحثون درجة توافر سمات القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وليست مرتفعة إلى أن أفكار ومفاهيم القيادة التحويلية هي جديدة، ولم تتعمق في نفوس القيادات التربوية بعد، إضافة إلى أن السلطات المشرفة لم تهتم كثيرا بمفاهيم ومصطلحات القيادة التحويلية حتى الآن.

نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: السلطة المشرفة، وجنس المعلم، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري هذه المدارس، حسب متغيرات الدراسة الوارد ذكرها في سؤال الدراسة الثاني، وللتعرف فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائية، تم فحصها من خلال الفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حسب متغير السلطة المشرفة كما هو مبين في الجدول رقم (5).



جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحولية لدى المديرين حسب متغير السلطة المشرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السلطة المشرفة	المجال
0.95	3.80	151	حكومة	بناء روح التعاون
0.91	4.02	90	خاصة	
1.01	3.78	29	وكالة	
0.83	3.88	98	المعارف	
0.98	3.77	151	حكومة	الاعتبارية الفردية
1.00	3.88	90	خاصة	
1.06	3.65	29	وكالة	
0.81	3.89	98	المعارف	
0.93	3.61	151	حكومة	الإثارة الفكرية
0.91	3.87	90	خاصة	
0.96	3.66	29	وكالة	
0.91	3.76	98	المعارف	
1.02	3.84	151	حكومة	السلوك القدوة
0.98	4.05	90	خاصة	
1.12	3.76	29	وكالة	
0.82	4.02	98	المعارف	
0.88	3.60	151	حكومة	الرؤيوية
0.91	3.89	90	خاصة	
0.93	3.64	29	وكالة	
0.78	3.71	98	المعارف	
0.90	3.68	151	حكومة	التمكين
0.90	3.84	90	خاصة	
0.96	3.56	29	وكالة	
0.86	3.66	98	المعارف	
0.87	3.72	151	حكومة	الدرجة الكلية
0.88	3.94	90	خاصة	
0.98	3.69	29	وكالة	
0.75	3.84	98	المعارف	

وللتأكد فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية الواردة في جدول رقم (5) دالة إحصائية، استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance)

للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين حسب متغير السلطة المشرفة.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بناء روح التعاون	بين المجموعات	3	3.026	1.009	1.207	0.307
	داخل المجموعات	364	304.113	0.835		
	المجموع	367	307.138	-		
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	3	2.090	0.697	0.776	0.508
	داخل المجموعات	364	326.794	0.898		
	المجموع	367	328.884	-		
الإثارة الفكرية	بين المجموعات	3	4.077	1.359	1.594	0.191
	داخل المجموعات	364	310.446	0.853		
	المجموع	367	314.523	-		
السلوك القدوة	بين المجموعات	3	4.222	1.407	1.499	0.215
	داخل المجموعات	364		0.939		
	المجموع	367	346.049	-		
والرؤيوية	بين المجموعات	3	4.757	1.586	2.116	0.098
	داخل المجموعات	364	272.809	0.749		
	المجموع	367	277.566	-		
التمكين	بين المجموعات	3	2.512	0.837	1.040	0.375
	داخل المجموعات	364	293.112	0.805		
	المجموع	367	295.625	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	3.023	1.008	1.386	0.247
	داخل المجموعات	364	264.651	0.727		
	المجموع	367	267.674	-		

يتضح من القيم الواردة في الجدول السابق أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الأولى. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن السياسات المتبعة من قبل السلطات المشرفة على المدارس تقريباً متساوية وعلى الرغم من تنوع السلطة المشرفة على المدارس داخل مدينة القدس من النواحي الإدارية والسياسية، لم يكن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية على مجالات القيادة التحويلية المتبعة في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس.

نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير جنس المعلم. للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحثون اختبار (ت)، (t-test)، للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس، حسب متغير الجنس، الجدول رقم (7).

جدول (7)

نتائج اختبار (ت)، (t-test)، للفروق بين تقديرات

أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بناء روح التعاون	ذكر	163	3.53	1.06	366	-6.786	❖0.000
	أنثى	205	4.14	0.67			
الاعتبارية الفردية	ذكر	163	3.45	1.10	366	-7.145	❖0.000
	أنثى	205	4.12	0.67			
الإثارة الفكرية	ذكر	163	3.41	1.05	366	-5.906	❖0.000
	أنثى	205	3.96	0.73			
السلوك القدوة	ذكر	163	3.60	1.19	366	-6.146	❖0.000
	أنثى	205	4.20	0.65			
الرؤيوية	ذكر	163	3.44	0.95	366	-5.347	❖0.000
	أنثى	205	3.91	0.73			
التمكين	ذكر	163	3.42	1.04	366	-5.824	❖0.000
	أنثى	205	3.94	0.68			
الدرجة الكلية	ذكر	163	3.48	1.01	366	-6.790	❖0.000
	أنثى	205	4.06	0.60			

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

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير جنس المعلم، وكانت الفروق لصالح الإناث، في الدرجة الكلية، ومجالات الدراسة جميعها، وذلك كما هو واضح من الدلالة الإحصائية في الجدول رقم (7). فقد كان المتوسط الحسابي لتقديرات الإناث (4.06) على الدرجة الكلية، في حين كان المتوسط الحسابي لتقديرات الذكور (3.48). وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الثانية.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن غالبية المدارس داخل مدينة القدس هي مدارس للإناث وأن نسبة عدد المعلمات أعلى من المعلمين، إضافة إلى أن طبيعة الترابط الاجتماعي بين المديرات والمعلمات في مدارس الإناث يساعد على تطبيق نمط القيادة التحولية، لذلك كان متوسط معدلات سمات القيادة التحولية أعلى عند الإناث منه للذكور بحسب وجهة نظر المعلمين.

نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحولية لدى المديرين حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.97	3.77	118	أقل من خمس سنوات	بناء روح التعاون
0.84	3.89	108	5 - 10 سنوات	
0.92	3.94	142	أكثر من 10 سنوات	
0.98	3.75	118	أقل من خمس سنوات	الاعتبارية الفردية
0.94	3.82	108	5 - 10 سنوات	
0.93	3.88	142	أكثر من 10 سنوات	
0.92	3.63	118	أقل من خمس سنوات	الإثارة الفكرية
0.89	3.73	108	5 - 10 سنوات	
0.96	3.78	142	أكثر من 10 سنوات	
1.05	3.80	118	أقل من خمس سنوات	السلوك القدوة
0.90	3.95	108	5 - 10 سنوات	
0.95	4.03	142	أكثر من 10 سنوات	
0.90	3.67	118	أقل من خمس سنوات	والرؤيوية
0.84	3.68	108	5 - 10 سنوات	
0.87	3.75	142	أكثر من 10 سنوات	
0.89	3.65	118	أقل من خمس سنوات	التمكين
0.85	3.69	108	5 - 10 سنوات	
0.94	3.77	142	أكثر من 10 سنوات	
0.88	3.72	118	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
0.81	3.80	108	5 - 10 سنوات	
0.87	3.87	142	أكثر من 10 سنوات	



من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدى توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري مدارس مدينة القدس، على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية تبين أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة
مدى توافر سمات القيادة التحولية لدى المديرين حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بناء روح التعاون	بين المجموعات	2	1.946	0.973	1.163	0.314
	داخل المجموعات	365	305.193	0.836		
	المجموع	367	307.138			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	2	0.999	0.499	0.556	0.574
	داخل المجموعات	365	327.885	0.898		
	المجموع	367	328.884			
الإثارة الفكرية	بين المجموعات	2	1.420	0.710	0.828	0.438
	داخل المجموعات	365	313.103	0.858		
	المجموع	367	314.523			
السلوك القدوة	بين المجموعات	2	3.368	1.684	1.793	0.168
	داخل المجموعات	365	342.681	0.939		
	المجموع	367	346.049			
الرؤيوية	بين المجموعات	2	0.509	0.255	0.335	0.715
	داخل المجموعات	365	277.057	0.759		
	المجموع	367	277.566			
التمكين	بين المجموعات	2	1.107	0.554	0.686	0.504
	داخل المجموعات	365	294.517	0.807		
	المجموع	367	295.625			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	1.479	0.740	1.014	0.364
	داخل المجموعات	365	266.195	0.729		
	المجموع	367	267.674			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الخبرة العملية للمعلم غير مرتبطة بالأسلوب القيادي المتبع من قبل المدير داخل المدرسة إضافة إلى أن نمط القيادة التحويلية يهدف إلى التعامل والعمل بروح الفريق الواحد، مما يساعد المعلمين ذو الخبرة القليلة على التعلم والتفاعل بشكل أسهل وأسرع، إضافة إلى أن مجالات القيادة التحويلية واضحة، ومن السهل على المعلم استنتاج تطبيقها بصرف النظر عن خبرته العملية في التعليم.

نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة، قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول رقم (10).

يتبين من ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية أن هناك فروقاً بين قيم هذه المتوسطات، فمثلاً على الدرجة الكلية: كان المتوسط الحسابي لفئة حملة الدبلوم هو (4.1)، في حين كان المتوسط الحسابي لفئة البكالوريوس فقط هو (3.8).

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.84	4.23	52	دبلوم	بناء روح التعاون
0.91	3.83	244	بكالوريوس فقط	
0.92	3.76	72	أعلى من بكالوريوس	
0.76	4.20	52	دبلوم	الاعتبارية الفردية
0.96	3.78	244	بكالوريوس فقط	
0.97	3.69	72	أعلى من بكالوريوس	
0.86	4.08	52	دبلوم	الإثارة الفكرية
0.91	3.65	244	بكالوريوس فقط	
0.98	3.68	72	أعلى من بكالوريوس	
0.91	4.26	52	دبلوم	السلوك القدوة
0.97	3.89	244	بكالوريوس فقط	
1.00	3.85	72	أعلى من بكالوريوس	
0.98	3.99	52	دبلوم	الرؤيوية
0.85	3.66	244	بكالوريوس فقط	
0.81	3.65	72	أعلى من بكالوريوس	



0.96	3.92	52	دبلوم	التمكين
0.91	3.67	244	بكالوريوس فقط	
0.81	3.67	72	أعلى من بكالوريوس	
0.82	4.13	52	دبلوم	الدرجة الكلية
0.85	3.76	244	بكالوريوس فقط	
0.86	3.72	72	أعلى من بكالوريوس	

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (10) دالة إحصائية، استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات

أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحولية لدى المديرين حسب متغير المؤهل العلمي .

السمات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بناء روح التعاون	بين المجموعات	2	8.045	4.022	4.909	*0.008
	داخل المجموعات	365	299.094	0.819		
	المجموع	367	307.138			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	2	9.126	4.563	5.208	*0.006
	داخل المجموعات	365	319.758	0.876		
	المجموع	367	328.884			
الإثارة الفكرية	بين المجموعات	2	7.819	3.909	4.652	*0.010
	داخل المجموعات	365	306.705	0.840		
	المجموع	367	314.523			
السلوك القدوة	بين المجموعات	2	6.689	3.344	3.597	*0.028
	داخل المجموعات	365	339.360	0.930		
	المجموع	367	346.049			
الرؤيوية	بين المجموعات	2	5.083	2.541	3.404	*0.034
	داخل المجموعات	365	272.484	0.747		
	المجموع	367	277.566			

0.175	1.749	1.403	2.805	2	بين المجموعات	التمكين
		0.802	292.819	365	داخل المجموعات	
			295.625	367	المجموع	
*0.011	4.573	3.272	6.544	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.715	261.130	365	داخل المجموعات	
			267.674	367	المجموع	

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

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحولية لدى مدربي مدارس مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الرابعة. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحثون اختبار (Scheffe Test) للمقارنات الثنائية البعدية على الدرجة الكلية، والمجالات التي ظهرت الفروق بين متوسطاتها دالة إحصائية. الجدول رقم (12).

جدول رقم (12)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المقارنات	دبلوم	بكالوريوس فقط	أعلى من بكالوريوس
بناء روح التعاون	دبلوم	.40031 ^(*)	.47246 ^(*)
	بكالوريوس فقط		0.07215
	أعلى من بكالوريوس	-.47246 ^(*)	-0.07215
الاعتبارية الفردية		.42186 ^(*)	.50855 ^(*)
	بكالوريوس فقط		0.08669
	أعلى من بكالوريوس	-.50855 ^(*)	-0.08669
الإثارة الفكرية	دبلوم	.42323 ^(*)	0.3981
	بكالوريوس فقط	-.42323 ^(*)	-0.02513
	أعلى من بكالوريوس	-0.3981	0.02513
السلوك القدوة	دبلوم	.37781 ^(*)	0.41068
	بكالوريوس فقط	-.37781 ^(*)	0.03288
	أعلى من بكالوريوس	-0.41068	-0.03288
الرؤيوية	دبلوم	.33603 ^(*)	0.34175
	بكالوريوس فقط	-.33603 ^(*)	0.00572
	أعلى من بكالوريوس	-0.34175	-0.00572
	دبلوم	.37403 ^(*)	.40553 ^(*)
	بكالوريوس فقط	-.37403 ^(*)	0.0315
	أعلى من بكالوريوس	-.40553 ^(*)	-0.0315

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (12) أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس، كانت بين ذوي المؤهل العلمي "دبلوم" من جهة، وكل من (بكالوريوس فقط، وأعلى بكالوريوس) من جهة أخرى، ولصالح فئة (الدبلوم)، الذين كانت تقديراتهم لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس أعلى من تقديرات زملائهم من فئتي (البكالوريوس)، و(أعلى من بكالوريوس).

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلمين يقيمون مديري المدارس على أساس المؤهلات العلمية، إلا أن المعلمين من فئة (الدبلوم)، الذين كانت تقديراتهم لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس أعلى من تقديرات زملائهم من فئتي (البكالوريوس)، و(أعلى من بكالوريوس)، مما يشير إلى أن معلمي فئة (الدبلوم) يعتمدون أيضاً إلى المهارات القيادية التي يمارسها المدير تجاههم وعلى أساس العلاقات العملية، وهذه الميزات أسهمت في ارتفاع تقديرات المعلمين ذو مستوى الدبلوم من تقديرات زملائهم من فئتي (البكالوريوس)، وأعلى من بكالوريوس في تقديرهم لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس.

التوصيات: لقد أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام أن نمط القيادة التحويلية يمارس بدرجة متوسطة، وبناء على ذلك فقد خلص الباحثون إلى التوصيات التالية:

1. إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة التحويلية لديهم، خاصة في مجال الاستشارة الفكرية، والرؤية، والتمكين عن طريق عقد ندوات وورش عمل تدريبية لهم.
2. إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات في تفويض الأعمال لتقليل العبء القيادي، وأيضاً المزيد من الاستقلالية ليتم إنجاز المهام دون الاضطرار للرجوع للجهات العليا.
3. إتاحة المجال لمديري المدارس للمشاركة في الفعاليات التربوية بالمناقشة والحوار وإبداء الرأي أثناء اللقاء بالمسؤولين.
4. توفير كادر فني وإداري في كل مدرسة من أجل تخفيف أعباء العمل المدرسي.
5. تفعيل دور المعلمين في المشاركة والتطبيق، إضافة إلى تعزيز العمل بروح الفريق الواحد.
6. تشجيع مديري المدارس على مواكبة المستجدات التربوية في مجال مهارات القيادة التحويلية.
7. إجراء الدراسة على جميع محافظات فلسطين، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
8. إجراء دراسة أخرى تركز على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المعلمين في مدينة القدس في ضوء متغيرات أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الصيداوي، أحمد. (2001): القيادة التربوية التحويلية، في: عدنان الأمين (محرر) الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.
2. العبودي، محمد. (1984): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة.
3. العمراني، عبد العزيز. (2004): تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة).
4. عمرو، ميرفين (2007): مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، جامعة القدس، القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
5. مروة، سامي. (2006): العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم. جامعة القدس، القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
6. المنذري، فايزة. (2003): متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

ثانياً: المراجع الأجنبية

7. Allix, Nicholas M. (2000): Transformational leadership democratic or despotic, **Educational Management & Administration**, 28 (1), 7-20.
8. Bass, M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. The Free Press, New York.
9. Bass, B., Avolio. B. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA, 50, pp 77- 85
10. Bonaros, D. J. (2006): A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools, **Dissertation and Abstract International**, AAT 3207798.
11. Burns, J. M. (1978): Leadership. New York: Harper Collins.
12. Crow, G. M., & Glascock, C. (1995). Socialization to a new conception of the principalship. **Journal of Educational Administration**, 33(1), 22-43.
13. Eby. B. (2004) Effective women principales transformational leadership in urban settings, University of Cincinnati, **Dissertation Abstract International**. DAY-A 65/ 08, P 2845.
14. Fuller, J and Brown, D.(1999): The effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction . **Journal of Social Psychology**,139(3),389-392.
15. Leithwood, K. (1990): The principal's role in teacher development. In B. Joyce (Ed.).Changing school culture through staff development (pp. 134 – 170). Alexandria, Va: ASCD.
16. Leithwood, K.(1992): The move toward transformational leadership. **Educational Leadership**,49(5): 8-12.
17. Lontos, L. B. (1993): Transformational Leadership. **Emergency Liabrarian**, 20(3), 34-36.
18. Markow, and Scheer, (2003): The MetLife Survey of the American Teacher. New York, NY: MetLife Foundation.
19. Mitchell, D. E.; Tucker, (1992): Leadership as a Way of Thinking. **Educational Leadership**, V.49, N.5, p30-35.
20. Owen, H. (1999): The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of Us, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
21. Rugg, Linda Jeanne Moore. 2005: Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, **ProQuest Digital Dissertations**, AAT 3210777.
22. Sagor, R. D. (1992): Three principals who make a difference. **Educational Leadership** 49(5): 13-18.
23. Sahin, S. (2004): The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. **Educational science**; Theory and Practice Issue, No.2, P 387- 395.
24. Trofino, AJ. (2000): Transformational Leadership: Moving total quality management to world