

2019

## درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

ختام المعاينة  
khetammaaitah1981@gmail.com, جامعة آل البيت

محمد الحراشنة

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar>

 Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

الحراشنة, محمد (2019) "درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية and المعاينة, ختام", *Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities)*: Vol. 21 : Iss. 1 , Article 6.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar/vol21/iss1/6>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

Cover Page Footnote

مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2019، المجلد 21، العدد 1

## درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

### The degree of the principals of the Zarqa Governorate education schools for transformational leadership

محمد عبود الحراشنة

ختام زعل محمد المعايطه

جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية

khetammaaitah1981@gmail.com

2019/04/17

تاريخ القبول

2019/1/31

تاريخ الاستلام

#### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والكشف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لهذه الدرجة تعزى إلى المتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص على درجة ممارسة القيادة التحويلية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وطبق استبانة تكونت من (28) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الجابدية، الاعتبارية الفردية، الحفز الذهني، الاستثارة الفكرية) على عينة مكونة من (375) معلماً ومعلمة. حيث تكون مجتمع الدراسة من (6641) لجميع المعلمين الذكور والإناث في مدارس التعليم الزرقاء الأولى والثانية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة على التوالي (الجابدية، الاعتبارية الفردية، الحفز الذهني، الاستثارة الفكرية). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة وتعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة على مجالي الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية حيث جاءت الفروق في الاستثارة الفكرية بين مستوى الخدمة القصيرة (أقل من 5) سنوات والخدمة الطويلة (10 سنوات فأكثر) لصالح الخدمة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، بينما على مجال الاعتبارية الفردية فجاءت الفروق بين مستوى الخدمة المتوسطة من (5-10) سنوات والخدمة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، لصالح الخدمة الطويلة، ودلت النتائج إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بعقد دورات تدريبية متخصصة بهدف زيادة درجة الوعي لدى مدراء المدارس بأهمية الممارسات للقيادة التحويلية.

ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديري المدارس، تربية قسبة الزرقاء.

### Abstract

*The study aimed to identify the degree of participating and the transformational leadership and its relationship with the effectiveness of the educational decisions among the principals of Zarqa education school from the view point of the teachers, And to demonstrate the influence of the gender and the qualification on the degree of practicing the transformational leadership and the effectiveness of the educational decisions. The descriptive, survey and correlative methodology have been used because of its appropriateness to the nature of the study. The questionnaire has been developed in order to measure the transformational leadership. It consisted of (28) section distributed in the following fields: (attraction, individual legal, intellectual motivation and intellectual stimulation). The population of the study (6641) consisted of all male and female teachers in the first and second Zarqa education schools. The sample was chosen by the simple random manner and it was (375) male and female teachers. The study proved the following results: The degree of participating the transformational leadership and its relationship with the effectiveness of the educational decisions among the principals of Zarqa education schools from the viewpoint of the teachers was medium. In addition, all fields are respectively medium (attraction, individual legal, intellectual motivation and intellectual stimulation). The results indicated that there were statistically significant differences at the level ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the responses of the sample due to the variable of gender. The differences were in favor of the males. The results also proved statistically significant differences at the level ( $0.05 \geq \alpha$ ) due to the variable of qualification and the differences were in favor of the bachelor. In addition, statistically significant differences in intellectual stimulation individualized consideration because the experience. The differences in intellectual stimulation between short level of experience (less than 5 years), the long experience (10 years or more) and the differences favor to the long experience (10 years or more). In the field of individual consideration, the differences between the intermediate experience (5-10 years), the long experience (10 years or more), and the differences favor to the long experience. The results indicated that no statistical significance differences due to the specialization variable. In the light of the study, the two researchers recommended to increase the level of awareness of the importance of practicing the transformational leadership among the school principal through providing awareness-raising lecture, thus reflecting on their behavioral level inside the school.*

**Keywords:** Transformational leadership, Schools principals, Educational al-Zarqa Governorate

## درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحولية

### مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية.

حظيت القيادة باهتمام المسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لدورها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها. إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتؤدي القيادة دوراً بارزاً وهاماً في تسيير عمل المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة أم خاصة، فلا يمكن تصور قيام العاملين بأداء واجباتهم دون وجود قائد يوجههم نحو مستوى الأداء المطلوب لتحقيق الواجبات، ويظل للقيادة الدور المهم في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال ما يتحلى به القائد من صفات قيادية لنقل المؤسسة إلى أفضل حال تسعى للوصول إليه ، ومن الأنماط القيادية التي نتجت في ضوء التقدم العلمي والتطور التقني وحاجة المؤسسات نمط القيادة التحولية ومن أهم ما يميز القائد التحولي مقدرته على مواجهة التحديات والتطورات المعاصرة من خلال التأثير على سلوك العاملين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم وتحسين مستوى أدائهم (العتيبي، 2006) .

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من نمو الآمال والطموحات البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في ظل التغيرات والمنافسة الشديدة التي نعيشها، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين الواجب تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليماً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (عماد الدين، 2004) .

وشهد هذا العصر الكثير من التغيرات والتطورات المتتالية في مختلف المجالات، ومع هذه التطورات أصبح الاهتمام بالقيادة ضرورة قصوى، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات التربوية التي تسعى للتقدم والتميز ومواكبة المستجدات أن تتبنى القيادة التحولية وذلك من أجل الارتقاء بالمؤسسة التربوية والوصول إلى إدارة ناجحة قادرة على اتخاذ قرارات رشيدة وفق منهجية علمية مدروسة. (البديري، 2005).

وتعد القيادة التحولية نتاجاً للتغيرات التي شهدتها وتشهدها المؤسسات المعاصرة وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث تستند إلى رؤية ثاقبة وواضحة وترتكز على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المؤسسة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية وذلك بالتأثير على سلوك المرؤوسين (الزهراني، 2016).

## ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

وبذلك اختلفت القيادة التحويلية عن غيرها من أنماط القيادات في أنها تقود إلى اتخاذ قرارات فاعلة حيث يقوم القائد التحويلي بإثارة اهتمام ودافعية الأفراد، وذلك من خلال رفع مستوى إدراكهم وفهمهم لأهمية المؤسسة وقيمها وأهدافها ورؤيتها، مما يجعل الأفراد يضاعفون جهودهم لرفع مستوى المؤسسة بعيداً عن أي مصلحة شخصية، وبالتالي تطوير أداء الأفراد، والذي ينعكس على نجاح المؤسسة وزيادة مقدرتها على المنافسة والبقاء.

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز (Burns)، باعتباره أول من أتى بهذا المفهوم ، وقد عرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، ويشير ليثوود (1992)، Leithwood 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 تستخدم في تحقيق هذه الأهداف. أما أوينز (1999) Owens، فيعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل. وقد عرف تروفينو (2000) Trofino، القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم المقدررة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صناع أسطورة نجاح النظم وتميزها، وعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمؤسساتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل. وتعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى والتأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (خيري، 2013)

## أبعاد القيادة التحويلية

طور باس وأوليو (1994) Bass & Avolio استبانة متعددة العناصر بنيت على نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الذهني: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

### درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع على حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

### أهداف القيادة التحويلية

حدد (Leithwood,1992) ثلاثة أهداف للقيادة التحويلية، كما أوردها كل من (Liontos, 1993) والصيداوي،(2001) هي:

1. مساعدة المعلمين على التطور وبناء ثقافة مؤسسية تعاونية، فهذا يعني أن المعلمين قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون للتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويلين على وضع المعلمين في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معا 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 تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة المعلمين دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.
3. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم من خلال المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد اضافي.

### نشأة القيادة التحويلية

عرض العالم Bass نظريته والتي منحت الاهتمام لمتطلبات المرؤوسين أكثر منه للقادة وذلك باقتراح إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في المواقف التي تكون فيها النتائج غير إيجابية. أيضاً حددت النظرية سلوكيات القيادة التحويلة وهي: التأثير المثالي (الكاريزما)، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. وجاء بعد ذلك تطوير لنظرية Bass وعناصرها من قبل (Bass&Avolio,1994) نتيجة للبحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج للقادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة (المخلافي،2017) وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى القيادة التحويلية، ومن هذه الدراسات مرتبة حسب التسلسل الزمني:

ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

## الدراسات السابقة:

قام يو وآخرون (Yu, & at all, 2002) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية بهونج كونج، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (111) مدرسة ابتدائية، وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية تكونت من (113) فقرة، وقد أظهرت النتائج أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديريهم لبعض أبعاد القيادة التحويلية وبخاصة تلك المتعلقة بتهيئة توقعات عالية من النمو المهني للمعلمين وأداء الطلبة ويعترضون على أن مديري المدارس يقدمون نماذج مناسبة يمكن الاقتداء بها، وكانت موافقتهم ضعيفة فيما يتعلق ببناء الرؤية المدرسية، وأن الأوضاع المدرسية أسهمت في التزام المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة أعلى من ممارسات القيادة التحويلية.

أجرى لوكنس (lucks, 2002) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين في (1080) مدرسة. وتم استخدام استبانة القيادة والإدارة في المدارس، وأداة مسح الرضا الوظيفي. وقد بينت النتائج أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات تأثير على دافعية المعلمين في المدارس وتم رفض الفرضية الصفرية للبحث وتبين أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل .

قام كل من ماركو وسشير (Markow& Scheer,2003) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباق كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة حول القيادة المدرسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (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 و 24% في التحفيز والإرشاد، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرسين والأهالي أجمعوا على أن التحفيز للمدرسين والطلبة من أجل عمل أفضل ما عندهم هو الدور الأساس للقيادة المدرسية.

أجرى عمرو (2007) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من



### درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية

وجهة نظر المشرفين التربويين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. حيث طبقت استبانة مكونة من (62) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية، وأظهرت النتائج أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، المؤهل المسلكي.

أجرت القرالة (2008) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (63) فقرة، بلغت العينة (704) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت النتائج أن متغير درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة كان مرتفعاً، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير تصنيف المدرسة ولصالح مديري المدارس الخاصة مقارنة بمديري المدارس الحكومية.

قام الرقب (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والتي تكونت من (660) موظف يعملون بوظائف أكاديمية برتب إدارية ووظائف إدارية وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وأظهرت النتائج توفر عناصر التمكين وتوفر أبعاد القيادة التحويلية بمستوى متوسط في الجامعات، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وبين التمكين. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بشأن علاقة القيادة التحويلية بالتمكين تعزى لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، وسنوات الخدمة).

وأجرى الشرفي والتتح (2010) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وشملت عينة الدراسة (690) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق

## ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير فما فوق، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخدمة .

أجرى الغامدي، (2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخوة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام والبالغ عددهم (110) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة وهناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً (لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ولمتغير التخصص العلمي لصالح التخصص التربوي، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر).

أجرى الشريف، (2016) دراسة هدفت التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، وتعرف دلالة الفروق في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي لمدخل القيادة التحويلية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة ، والجنسية ، والجنس ، وطبيعة العمل ) وأظهرت النتائج أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مدخل القيادة التحويلية بدرجة كبيرة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة ، والجنسية ، والجنس ، وطبيعة العمل ) في محاور (الجادبية ، الاعتبارات الفردية ، تمكين العاملين ، الاستثارة الفكرية ) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس ) في محور (التحفيز الفكري ) .

قام شلش، (2016) دراسة هدفت الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، كما هدفت الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لتطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للقيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، وعدد الدورات ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية مكونة من (10%) مجتمع الدراسة المكون (119) معلماً و(200) معلمة، ولجمع البيانات أعدت استبانة مكونة من (56) فقرة مقسمة إلى خمسة أبعاد (الانضباط

### درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

الوظيفي، والتحفيز والالهام، وتمكين العاملين والاعتبار الشخصي، والعلاقة مع المجتمع المحلي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في مدارس محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق في استجابة المعلمين للممارسة المديرين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات) ومن أهم التوصيات ضرورة إعداد المديرين ليكونوا قادة تحويليين.

أجرى العثماني، (2017) دراسة هدفت التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، المقدرة الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة والتعرف على واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة، وبيان العلاقة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين الفعالية التنظيمية للمدارس الخاصة بمحافظة غزة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة بمحافظة غزة البالغ عددهم (964) فرداً. وبلغ عدد العينة (274) تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وأظهرت النتائج ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة ووجود ارتباطاً معنوياً موجبا بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية بين متوسطات استجابات المبحثين حول دور القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (الجنس وسنوات الخدمة ) ووجود فروق تعزى للمتغيرات (العمر) لصالح الفئة العمرية من (35 إلى اقل من 40 عام) و (المؤهل العلمي ) لصالح الدراسات العليا ومن أهم التوصيات ضرورة اهتمام قائد المدرسة بعقد الندوات والدورات

وهدفت الدراسة التي قامت بها التويرجي (2017) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء أقسام الأشراف التربوي وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار بمدينة بريدة في منطقة القصيم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (100) مشرف تربوي وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وجاء بعد الحفز الإلهامي بالدرجة الأولى، وأشارت النتائج إلى أن فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك عدم وجود فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخدمة)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجد الباحثان بأن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وأيضاً في أسلوب جمع البيانات بينما اختلفت في بيئة ومجتمع الدراسة

## ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

الحالية وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في اثراء الأدب النظري وتطوير أداة الدراسة ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

يلحظ بأن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية بكافة انواعها كما ورد في دراسة (2002)، Luks، ودراسة (2002) Yu & at all، ودراسة عمرو (2007) ودراسة الرقب، (2010) ودراسة الشريف، (2016) ودراسة التويجري، (2017). ودراسة العثماني، (2017).

كما وجد الباحثان مجموعة من الدراسات التي اعتمدت مجتمع المدارس (مديري المدارس) مطابقة مع مجتمع الدراسة الحالية كدراسة (2003) Markow& Scheer، ودراسة القرالة، (2008) ودراسة لشريفي، والنتج، (2010) ودراسة الغامدي، (2012). ودراسة شلش، (2016). وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء للقيادة التحويلية، وفحص فيما إذا كان هناك تأثير للجنس والمؤهل العلمي والخدمة والتخصص على ذلك.

**مشكلة الدراسة:**

تعد القيادة التحويلية من الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في نقل المؤسسة من الوضع القائم الى الوضع المأمول متمشيا مع التغيرات الداخلية والخارجية بما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال (الجاذبية، الحفز الذهني، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية)

وقد لاحظ الباحثان أن هناك تحولات طرأت في السنوات الماضية (2016-2018) على منظومة القيادة التربوية في الأردن والسياسات التربوية على المنهاج ونظام الامتحان الثانوية العامة ومعايير اختيار المعلمين واستقطابهم ونظام البصمة والكاميرات وغيرها. وهذا النوع من التحولات والتغيرات المتسارعة يحتاج الى نمط قيادي حديث لديه رؤية جديدة واضحة عن مستقبل وأهداف المؤسسة. فالقيادة التحويلية تختلف عن القيادات الأخرى بأن لديها مقدره كبيرة في مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة بتشجيع المرؤوسين وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والسعي إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية إذ تتضمن أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التغيرات المعاصرة وذلك من خلال توافر بعض الصفات التي يتميز بها القائد التحويلي وذلك بإعطاء المرؤوسين فرصة للتفكير وطرح أفكار جديدة إبداعية وإيجاد سلوك إلهامي وهذا ماتطلبه مؤسساتنا في ظل التغيرات والمنافسة الشديدة التي نعيشها. وأشارت نتيجة دراسة شلش، (2016) ودراسة الشريف، (2016) ودراسة التويجري، (2017) أهمية وفعالية نمط القيادة التحويلية في العملية التعليمية ودورها الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية.

### درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

والتوجه الأردني لرفع مستوى الكفاءات في المؤسسات التعليمية نتيجة لما تفرضه البيئة الإدارية في تهيئة المناخ المناسب في المؤسسات التربوية لرفع كفاءة أداء المعلمين وزيادة انتاجهم. والمدير بوصفه المسؤول عن القيادة يقع على عاتقه مسؤولية التطوير للمؤسسة. وكل ما سبق يأتي في ظل توفر نمط قيادي فعال وتبني القيادة التربوية لهذا النمط للوصول إلى المستوى المطلوب لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية.

#### تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية.

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخدمة والتخصص)؟

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

#### الأهمية النظرية:

- 1- تقديم إطار نظري يحدد مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ونشأتها.
- 2- إثراء المكتبة العربية بأدب نظري يتعلق بالإدارة التربوية.
- 3- اطلاع على ارتباطات نظرية القيادة التحويلية بالسلوك التنظيمي المؤسسي المتمثل بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمشاركة.

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- يؤمل أن يفيد من نتائج الدراسة صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
  - 2- تهيئة القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في الأردن للاستفادة من أبعاد القيادة التحويلية في الرفع من مستوى أداء العاملين وفي اتخاذ القرارات المناسبة.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

2- الكشف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخدمة والتخصص).

ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

**حدود الدراسة:** تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

**حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع دراسة القيادة التحولية وأبعادها (الجاذبية، الحفز الذهني، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية).

**حدود بشرية:** عينة من المعلمين العاملين في مدارس التربية والتعليم في قسبة الزرقاء الأولى والثانية في المملكة الأردنية الهاشمية.

**حدود زمنية:** تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2018/2019.

**حدود مكانية:** مدارس التربية والتعليم في قسبة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.

**مصطلحات الدراسة:** استخدمت في الدراسة المصطلحات الآتية:

**القيادة التحولية:** هي "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة" (العامري، 2002: 36).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** الدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة قياس القيادة التحولية والمحددة بالمجالات الآتية (الجاذبية والحفز الذهني والاعتبارية الفردية والاستثارة الفكرية).

**مديرو المدارس:** هم الرؤساء التنفيذيون المسؤولون عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية الإدارية (حجي، 1998)

**ويعرف مديرو المدارس إجرائياً:** هم الأشخاص الذين يشغلون مسمى مدير مدرسة وتتناط بهم المسؤوليات الإدارية والفنية داخل المدرسة وهم مسؤولون عن سير العملية التعليمية التعليمية، والمنصوص عليها في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة والصادرة عن وزارة التربية والتعليم الأردنية، لتحقيق الأهداف التعليمية المتوخاة من المدرسة.

**تعرف تربية قسبة الزرقاء إجرائياً:** مديرية تابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الزرقاء إحدى محافظات المملكة الأردنية الهاشمية

**الطريقة والإجراءات:**

**منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

يعرف المنهج الوصفي المسحي: بأنه منهج يسعى إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتوفر البحوث الوصفية المسحية بيانات في غاية الأهمية ويهدف إلى دراسة الموضوعات ذات الصلة بالميدان التربوي بأبعاده المختلفة مثل المعلمين والطلبة والمنهاج وغيرها وتهدف هذه الدراسات إلى تطوير العملية التربوية ووضع الخطط

درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

المناسبة لتحسينها حيث يعتبر المسح التربوي الخطوة الأولى نحو فهم الأوضاع التربوية. (الحمداي وآخرون، 2006)

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات قصبة الزرقاء الأولى والثانية، والبالغ عددهم (6641) معلماً (وزارة التربية والتعليم، 2018).

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (375) معلماً ومعلمة، وبنسبة (6%) تقريباً من المجتمع الأصلي للعينة. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	% النسبة المئوية
الجنس	ذكور	180	48
	إناث	195	52
المجموع			100%
المؤهل	بكالوريوس	247	65.87
	دراسات عليا	128	34.13
المجموع			100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	76	20.27
	من 5-أقل من 10 سنوات	143	38.13
	أكثر من 10 سنوات	156	41.60
المجموع			100%
التخصص	إنساني	230	61.33
	علمي	145	38.67
المجموع			100%

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بالاعتماد على دراسة، المومني والقضاة (2008) ودراسة (2009) Lesa، ودراسة (2010) Carlevale، ودراسة حلاق، محمد وعلي، جلال، (2010) حيث تكونت الأداة من (28) فقرة لقياس درجة القيادة التحويلية موزعة على (4) مجالات وهي (الجاذبية، الحفز الذهني، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية)

## ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

واعتمد الباحثان على المتوسطات الحسابية وعلى معيار التصحيح (معياري الحكم) لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة ممارسة مديري مدارس قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلى ثلاث مستويات وذلك اعتماداً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

- المدى الأول  $2.33=1.33+1$  منخفض

- المدى الثاني  $3.67=1.33+2.34$  متوسط

- المدى الثالث  $5=1.33+3.68$  مرتفع

واعتمد الباحثان تدرج ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة.

درجة التقدير				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (13) من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين وحذفت (3) فقرات واستقرت أداة الدراسة بعد التحكيم بصورتها النهائية لتصبح (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل الاتساق.

الجدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة

معامل الثبات	المجال	الأداة
0.94	الجادبية	القيادة التحويلية
0.96	الحفز الذهني	
0.94	الاستنارة الفكرية	
0.94	الاعتبارية الفردية	

(180) مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2019، المجلد 21، العدد 1



**درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية**

يبين الجدول (2) تمتع مجالات القيادة التحويلية بمعاملات ثبات تتراوح بين (0.94-0.96) وهو ما يشير إلى أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.  
نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للمجالات مرتبة تنازلياً**

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الاجابية	3.60	0.90	متوسطة
2	4	الاعتبارية الفردية	3.53	0.92	متوسطة
3	2	الحفز الذهني	3.43	0.96	متوسطة
4	3	الاستثارة الفكرية	3.40	1.00	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة

يبين الجدول (3) أن تقدير ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.95) و تراوحت المتوسطات الحسابية للقيادة التحويلية ما بين (3.40-3.60) ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القرالة (2008) ودراسة الشريف (2016) ودراسة شلش (2016) ودراسة العثماني (2017) ودراسة التويجري (2017) حيث كانت نتيجة تلك الدراسات أن ممارسة القيادة التحويلية كانت بدرجة مرتفعة واختلفت أيضا مع دراسة الغامدي (2012) توصلت الدراسة أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة للقيادة التحويلية كانت بدرجة منخفضة . وبين الجدول (3) جاءت جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاءت "الاجابية" في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ(0.90)، بينما جاءت "الاعتبارية الفردية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.92)، في حين جاء " مجال الحفز الذهني " في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وفي الرتبة الرابعة جاءت "الاستثارة الفكرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قدره (1.00).

وتفسر نتيجة الاجابية في الرتبة الأولى بسبب حضور القائد الديناميكي والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وتمتعه بسمات كاريزمية تجعله محل اعجاب الآخرين وتقديرهم له. ونشاطه الواضح وهو يستشير مرؤوسيه وتقديم الحلول الجذرية لمشاكلهم واشباع حاجات الاحترام وتحقيق الذات وهذا

## ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

الحضور يجلب نوع من الدافعية للمرؤوسين وشعورهم بالمشاركة في التخطيط وإنجاز العمل يدفعهم للمزيد من الولاء مما يزيد من الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والقائد. وقد تفسر نتيجة الاستثارة الفكرية في الرتبة الأخيرة لقلة عقد دورات ومؤتمرات للمعلمين من أجل التحفيز الفكري لإعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل بطرق جديدة. أو لسبب أن مديري المدارس لا يفوضون في المهام الإدارية التي تحتاج إلى قرارات باستخدام أسلوب حل المشكلات (العصف ذهني) بل يفوضونهم بالمجالات الروتينية الرتيبة. اختلفت مع دراسة الغامدي (2012) التي بينت أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية كانت بدرجة منخفضة وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

## المجال الأول: الجاذبية

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الجاذبية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يضع رؤية واضحة لمستقبل المدرسة	3.73	1.03	مرتفعة
2	5	يتحلى بسمات اخلاقية عالية	3.69	1.09	مرتفعة
3	2	يمتلك مقدرة على مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين في المدرسة	3.64	0.98	متوسطة
4	3	يمتلك مقدرة على الإقناع	3.61	1.02	متوسطة
5	4	يقدم الصالح العام على المصلحة الشخصية	3.56	1.08	متوسطة
6	8	يتواصل مع الآخرين بسهولة	3.55	1.07	متوسطة
6	7	يمارس سلوكيات تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي	3.55	1.11	متوسطة
8	6	يتعاون مع المؤسسات الخيرية	3.54	1.10	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الجاذبية	3.61	0.90	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة تقدير مجال " الجاذبية" جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبانحراف معياري بلغ (0.90) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (3.54-3.73)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يضع رؤية واضحة لمستقبل المدرسة "في الرتبة الأولى

درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (1.03) ويفسر ذلك لوجود الاهتمام من قبل المديرين بالنهوض بالمدارس وسعيهم للحصول على التميز للوصول إلى الريادة. بينما جاءت الفقرة (6) ونصها " يتواصل مع الآخرين بسهولة " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره (1.07) وقد تعزى هذه النتيجة لعدم التفرع ووجود الوقت الكافي لدى مديري المدارس للتواصل مع المعلمين وعدم وجود الوقت الكافي لدى المعلمين لما يتحملونه من أعباء مدرسية كثيرة.

المجال الثاني: الحفز الذهني

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة ل فقرات مجال الحفز مرتبة تنازلياً:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات مجال الحفز الذهني مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يشجع المعلمين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة	3.52	1.12	متوسطة
1	9	يثبر الحماس لدى العاملين	3.52	1.12	متوسطة
3	10	يعزز العمل بروح الفريق	3.51	1.09	متوسطة
4	12	يشرك المعلمين في عملية صناعة القرارات	3.46	1.09	متوسطة
5	13	يعزز الثقة لدى المعلمين من خلال التفويض	3.45	1.14	متوسطة
6	14	يطور الخطط والبرامج المستقبلية السابقة	3.43	1.10	متوسطة
7	15	يسهم في النمو المهني للعاملين	3.35	1.11	متوسطة
8	17	يعزز فعاليات الأنشطة البناءة لتحقيق بعد التنافسية بين المعلمين	3.31	1.11	متوسطة
9	16	يحفز المعلمين على القيام ببحوث تربوية إجرائية	3.29	1.10	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الحفز الذهني	3.53	0.92	متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة تقدير مجال " الحفز الذهني " جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري بلغ (0.92) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (3.29 - 3.52)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشجيع مديري المدرسة على مضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف المدرسية وإشراك المعلمين في صناعة القرارات المدرسية من خلال تعزيز ثقمتهم بأنفسهم بالمقدرة على إنجاز العمل واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والتنافس الإيجابي بين المعلمين حيث جاءت الفقرة (11) والتي تنص على " يشجع

## ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

المعلمين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة "في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري بلغ (1.12) وتعزى هذه النتيجة إلى حرص المدراء على نجاح المدرسة حيث أنهم يعتبرون نجاح المدرسة من نجاح الإدارة المدرسية. بينما جاءت الفقرة (16) ونصها " يحفز المعلمين على القيام ببحوث تربوية إجرائية " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري قدره (1.10) قد يكون السبب قلة الدعم المادي للبحوث العلمية وضغط العمل الذي يواجهه المعلم إذ تحتاج هذه البحوث إلى الدعم المادي والوقت الكافي للقيام بها.

## المجال الثالث: الاستثارة الفكرية

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة ل فقرات مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	يزود العاملين بالمعلومات والمرونة عبر تسهيل حصولهم على المعرفة المناسبة	3.50	1.06	متوسطة
2	19	يوظف مبدأ الشورى بين المعلمين عند حل مشكلات العمل	3.42	1.08	متوسطة
3	20	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات ضمن روح الفريق	3.41	1.11	متوسطة
4	22	يوضح للمعلمين معه الرؤية التي تتبناها المدرسة.	3.33	1.14	متوسطة
5	21	يحفز المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة بعيداً عن أي حكم مسبق	3.32	1.13	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الاستثارة الفكرية	3.43	0.96	متوسطة

يبين الجدول (6) أن درجة تقدير مجال " الاستثارة الفكرية " جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.96) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (3.32-3.50)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (18) والتي تنص على " يزود العاملين بالمعلومات والمرونة عبر تسهيل حصولهم على المعرفة المناسبة "في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (1.06) وتفسر هذه النتيجة قيام المدير المتمثل صفات القائد التحولي بالبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المعلمين ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل. بينما جاءت الفقرة (21) ونصها " يحفز المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة بعيداً عن أي حكم مسبق " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري قدره (1.13) وتفسر هذه النتيجة لعدم الجرأة في تكرار المحاولات للبحث عن أفكار جديدة وتجربتها خوفاً من المساءلة والوقوع في اللوم.

درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية

المجال الرابع: الاعتبارية الفردية

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال الاعتبارية الفردية، مرتبة تنازلياً:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يقدر جهود العاملين معه	3.60	1.03	متوسطة
2	27	يعامل المعلمين معه باحترام	3.56	1.04	متوسطة
3	24	يحترم وجهات النظر المتباينة في العمل	3.53	1.02	متوسطة
4	28	يطلع المعلمين على مستوى أدائهم لتحديد درجة تقدمهم بالعمل	3.51	1.05	متوسطة
5	25	يهتم بتأهيل المعلمين لرفع سوية أدائهم	3.50	0.99	متوسطة
6	26	يعزز ثقة العاملين بأنفسهم	3.46	1.06	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لمجال الاعتبارية الفردية</b>					
			3.40	1.00	متوسطة

يبين الجدول (7) أن درجة تقدير مجال " الاعتبارية " جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (1.00) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (3.46-3.60)، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن صفة الاعتبارية الفردية تتم من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المعلمين وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء على المعلمين حيث جاءت الفقرة (23) والتي تنص على " يقدر جهود العاملين معه " في الرتبة الأولى وبدرجة وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (1.03) يفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المدير يدرك النتائج الإيجابية للعمل الجماعي والتشاركي والعمل بروح الفريق بين المعلمين وتشجيعهم على التقدم في الأداء العملي وإظهار جهودهم على أرض الواقع من خلال تنفيذ العمل الذي قاموا به ،بينما جاءت الفقرة (26) ونصها " يعزز ثقة العاملين بأنفسهم " بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قدره (1.00) وتفسر هذه النتيجة لقلة ممارسة مديري المدرسة للتحفيز المادي والمعنوي مع قلة استماع المدير لوجهات النظر المتباينة بين المعلمين لتحقيق النمو المهني بينهم، إذ لا يطلع المعلمين على مستوى تقدم أدائهم في العمل.

1. إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية

ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي والخدمة والتخصص)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص

المتغير	الفئات	الجاذبية	الحفز الذهني	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	الكلي
الجنس	ذكور	س	3.75	3.61	3.63	3.66
		ع	0.76	3.85	0.84	0.72
	اناث	س	3.47	3.26	3.18	3.34
		ع	0.99	1.02	1.08	0.90
المؤهل	بكالوريوس	س	3.65	3.47	3.51	3.56
		ع	0.89	0.99	0.95	0.85
	دراسات عليا	س	3.52	3.33	3.18	3.37
		ع	0.90	0.89	1.05	0.78
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.67	3.46	3.27	3.49
		ع	0.84	0.86	0.93	0.72
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	س	3.52	3.34	3.25	3.39
		ع	0.87	0.96	0.99	0.72
	أكثر من 10 سنوات	س	3.65	3.49	3.59	3.59
		ع	0.95	1.00	1.00	0.90
التخصص	انساني	س	3.62	3.45	3.43	3.52
		ع	0.87	0.95	1.02	0.84
	علمي	س	3.57	3.39	3.35	3.54
		ع	0.94	0.97	0.96	0.81

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف الجنس (ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) والخدمة (أقل من 5 سنوات) (5-أقل من 10 سنوات) (10 سنوات فأكثر) والتخصص (علمي-انساني).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص لدرجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*0.002	10.203	8.121	1	8.121	الجاذبية	الجنس هوتلنج=0.078 ح=0.000
*0.000	14.166	12.672	1	12.672	الحفز الذهني	
*0.000	26.587	23.870	1	23.870	الاستثارة الفكرية	
*0.007	7.427	6.035	1	6.035	الاعتبارية الفردية	
*0.000	17.065	11.271	1	11.271	الدرجة الكلية	المؤهل العلمي هوتلنج=0.030 ح=0.030
0.285	1.145	0.911	1	0.911	الجاذبية	
0.2630	1.258	1.126	1	1.126	الحفز الذهني	
*0.004	8.525	7.654	1	7.654	الاستثارة الفكرية	
*0.042	4.159	3,379	1	3.379	الاعتبارية الفردية	
0.065	3.414	2.255	1	2.255	الدرجة الكلية	سنوات الخبرة ويلكس=0.940 ح=0.004
0.250	1.393	1.109	2	2.217	الجاذبية	
0.190	1.667	1.491	2	2.982	الحفز الذهني	
*0.000	8.950	8.035	2	16.070	الاستثارة الفكرية	
*0.031	3.512	2.854	2	5.708	الاعتبارية الفردية	التخصص 001. هوتلنج= ح=0.984
0.931	3.493	2.307	2	4.614	الدرجة الكلية	
0.815	0.055	0.044	1	0.044	الجاذبية	
0.705	0.143	0.128	1	0.128	الحفز الذهني	
0.552	0.354	0.318	1	0.318	الاستثارة الفكرية	
0.673	0.178	0.145	1	0.145	الاعتبارية الفردية	الخطأ
0.661	0.193	0.127	1	0.127	الدرجة الكلية	
		0.796	369	293.711	الجاذبية	
		0.895	369	330.088	الحفز الذهني	

## ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

		0.898	369	331.293	الاستثارة الفكرية	
		0.812	369	299.808	الاعتبارية الفردية	
		0.660	369	243.722	الدرجة الكلية	
			375	5189.969	الجاذبية	الكلية
			375	4760.136	الحفز الذهني	
			375	4712.120	الاستثارة الفكرية	
			375	4987.472	الاعتبارية الفردية	
			375	4848.767	الدرجة الكلية	

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور وذلك على جميع المجالات. ويعزو الباحثان السبب إلى اهتمام الذكور بالدور القيادي أكثر من الإناث باعتبار أن السلطة والقيادة هي الدور الرئيس الذي يؤديه الذكور لما منحه الله لهم من القوامة والقوة البدنية إذ انهم أكثر تحملاً لأعباء الإدارة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشريقي والتنج (2010) بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث كما اختلفت مع نتيجة دراسة الشريف (2016) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في محور التحفيز الفكري.
- ويبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالي الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية وجاءت الفروق لصالح المؤهل (البكالوريوس). قد تعزى هذه النتيجة لوجود النشاط والحماسة في العمل لديهم إذ يميلون للاستقرار أكثر من أصحاب الدراسات العليا الذين يطمحون للحراك الوظيفي إلى الأعلى بينما دلت عدم وجود فروق على مجالي الجاذبية والحفز الذهني. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التصرفات السلوكية المنعكسة على المعلمين من قبل الإدارة المدرسية واحدة بصرف النظر عن المؤهل العلمي. اتفقت النتيجة مع دراسة الغامدي (2012) فقد كان الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشريقي والتنج (2010) فقد كانت الفروق الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فما فوق



درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحولية

- ويبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير الخدمة على مجالي الاستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية ولمعرفة الفرق من بين مستويات الخدمة تم استخدام اختبار (LSD) والجدول (10) يوضح ذلك.
- الجدول (10): نتائج اختبار (LSD) لأثر الخدمة على مجالي الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية

المجال	المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	10سنوات- فأكثر
الاستثارة الفكرية	أقل من 5سنوات س(3.27)	-	.88	*.017
	من 5-أقل من 10سنوات س(3.25)	.88	-	*0.02
	10سنوات-فأكثر س(3.59)	*.017	*.002	-
الاعتبارية الفردية	أقل من 5سنوات س(3.50)	-	.49	.24
	من 5-أقل من 10سنوات س(3.41)	.49	-	*.025
	10سنوات-فأكثر س(3.64)	.243	.025	-

س = المتوسط الحسابي

يوضح الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين مستويات الخدمة القصيرة (1-أقل من 5) والمتوسطة من (5-أقل من 10) والطويلة (10\_ فأكثر) على مجالي الاستثارة الفكرية والإعتبارية الفردية حيث كانت الفروق بين مستوى الخدمة القصيرة (أقل من 5 سنوات) والخدمة الطويلة (10-فأكثر) في مجال الاستثارة الفكرية وجاءت الفروق لصالح الخدمة الطويلة ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى فهم وتعمق المعلمين لعملهم والوصول لدرجة عالية من النضج الوظيفي. بينما على مجال الاعتبارية الفردية هناك فروق بين مستوى الخدمة المتوسطة (5-أقل من 10) والخدمة الطويلة (10-فأكثر) جاءت الفروق لصالح الخدمة الطويلة (10-فأكثر). وتفسر النتيجة بسبب تصورات المعلمين الإيجابية تجاه مديريهم وثقة المديرين بمعلميهم ووصول المعلمين ذوي الخبرة الطويلة إلى النمو المهني الأكثر نضوجاً وتقدماً في مستوى الأداء. اختلفت مع

ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

دراسة الشريفي والتتح ،(2010) ودراسة شلش ،(2016) أظهرت نتيجة الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:
- تطوير أسس تقويم مديري المدارس في الأردن في ضوء مبادئ القيادة التحويلية.
  - عقد دورات تدريبية متخصصة بهدف بزيادة درجة الوعي لدى مدراء المدارس بأهمية الممارسات للقيادة التحويلية.
  - الاهتمام بالبعد الاعتراري في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس لتعزيز البعد الإنساني.
  - نشر الوعي بأهمية الحفز الذهني عند اتخاذ القرارات بالتشاركية مع المعلمين.
  - قيام وزارة التربية والتعليم بتعزيز استخدام نمط القيادة التحويلية في مدارسها وتعزيز ممارستها العملية.

المراجع العربية:

- البدري، عبد الحميد (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- التويجري، هيلة (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء اقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3): 611-647.
- الحمداني، موفق والجادري ، عدنان وقنديجلي، عامر وبنبي هاني ، عبد الرزاق وأبو زينة ،فريد.(2006).
- مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، ط1. إشراف سعيد التل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
- حجي، اسماعيل(1998) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حلاق، محمد وعلي، جلال (2010). مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين، 2(32)، ص 26-50.
- خيري، أسامة (2013). القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار الراجة للنشر والتوزيع
- الرقب، أحمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء للقيادة التحويلية

الزهراي، عبد الله عطية (2016). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 23(3)، ص 23-1.

الشريف، أسامة (2016). الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(2)، ص 37-84 الشريفي، عباس عبد المهدي والتتح، منال محمود (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة العلوم الانسانية، 45(7)، ص 1-21.

شلش، باسم (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة رام الله والبيرة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات 6(2):166-202 الصيداوي، أحمد (2001). القيادة التربوية التحويلية، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية. العامري، أحمد بن سالم (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9(1)، ص 19-39. العتيبي، سعد (2006). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية، 19-18 صفر 1426هـ.

العثماني، عزام (2017): دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين. عمادالدين، منى مؤتمن (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي. عمرو، ميرفين (2007). مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الأشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

الغامدي، جمعان (2012). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية. القرالة، نهاية (2008). درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن. المخلافي، محمد سرحان (2017). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المؤسسات، الدمام: مكتبة العنتبي للنشر والتوزيع.

ختام المعاينة ، محمد الحراشنة

المومني، خالد والقضاة، محمد (2008). فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الاطفال في اقليم شمال الاردن، مجلة العلوم الانسانية، 16(5)، ص 57-80.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). **I'm proving organizational effectiveness through transformational leadership**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Carlevale, E.A., (2010). **Exploring the influence of information overload on middle management decision making in organizations, a study for the degree doctor of management**, University of Phoenix, US.
- Leithwood, K. (1992): The Move toward Transformational Leadership. **Educational Leadership**, 49(5) p 8-12.
- Lesia B., (2009). **The Impact of Organizational Information Overload on Leaders: Making Knowledge Work Productive in the 21st Century**. (Doctoral Dissertation). University of Idaho.
- Liontos, L. B. (1993): **Transformational Leadership**. *Emergency Librarian*, 20(3), 34-36.
- Lucks, J. 2002. Transformational leadership and teacher motivation across New York City public schools. **Dissertation Abstract International**, 63(06): 20-67.
- Markow, and Scheer, (2003): **The MetLife Survey of the American Teacher**. New York, NY: MetLife Foundation.
- Owen, H. (1999): **The Spirit of Leadership: Liberating the Leader in Each of Us**, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Trofino, AJ. (2000): Transformational Leadership: Moving total quality management to world –class organization, **International Nursing Review**, 47(4) p 232 – 243.
- Yu, H. Leithwood, K. and Jantzi, D. (2002). The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration**, 40 (4) p 368-389.