

2023

## The degree of principals' practice of transformational leadership and its relationship to administrative empowerment

Ismaeel Mrizeq Ateia Aseadani

Abu Ubaidah Comprehensive Secondary School for Boys, Madaba District,  
asmaeelalsadanee@gmail.com

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe)



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

Aseadani, Ismaeel Mrizeq Ateia (2023) "The degree of principals' practice of transformational leadership and its relationship to administrative empowerment," *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي)* Vol. 43: Iss. 2, Article 10.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru\\_rhe/vol43/iss2/10](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaaru_rhe/vol43/iss2/10)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education (مجلة اتحاد الجامعات العربية (للبحوث في التعليم العالي) 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 المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري

من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن

### The degree of principals' practice of transformational leadership and its relationship to administrative empowerment from the point of view of teachers of Madaba schools in Jordan

**Ismaeel Mrizeq Ateia Aseadani\***

Researcher - Mutah University

Assistant Principal of Abu Obeida Comprehensive

Secondary School for Boys, Madaba Directorate

Ministry of Education, Jordan

[asmaeelalsadane@gmail.com](mailto:asmaeelalsadane@gmail.com)

إسماعيل مريزيق عطية السعيداني

باحث- جامعة مؤتة

مساعد مدير مدرسة أبو عبيدة الثانوية الشاملة للبنين

مديرية مادبا، وزارة التربية والتعليم، الأردن

Received: 05/12/ 2022

Accepted: 02/01/ 2023

Published: 15/06/ 2023

#### Abstract

The article aimed to identify the degree of principals' practice of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, mental stimulation, individual consideration) and its relationship to administrative empowerment from the point of view of teachers of Madaba schools in Jordan. To achieve this goal, the study used the analytical descriptive approach, the study sample was distributed to (601) male and female teachers teaching in Madaba schools during the first semester of the academic year 2022/2023. The results of the study indicated that there is a high impact of transformational leadership on the administrative empowerment of teachers, the "ideal influence" dimension obtained the highest dimensions of transformational leadership practiced by principals of Madaba schools, followed by the "inspirational motivation", followed by the "mental stimulation", followed by "individual consideration". Considering the results obtained, the study urged the Jordanian Ministry of Education to pay attention to the transformational leadership style, and to train supervisory position holders to practice this modern leadership style; due to its significant positive impact on enhancing the administrative empowerment of teachers.

**Keywords:** administrative empowerment, Jordan, Madaba schools, principals, teachers, transformational leadership.

#### المستخلص

هدف المقال إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية) وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة (601) معلم ومعلمة يدرسون في مدارس مادبا خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2023، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مرتفع للقيادة التحويلية على التمكين الإداري للمعلمين، وقد حصل بُعد "التأثير المثالي" على أعلى أبعاد القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو مدارس مادبا، تلاه بُعد "الدافعية الإلهامية"، تلاه بُعد "الاستثارة العقلية"، وحصل بُعد "الاعتبارية الفردية" على أدناها. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، حثت الدراسة وزارة التربية والتعليم الأردنية على الاهتمام بنمط القيادة التحويلية، وتدريب أصحاب المناصب الإشرافية على ممارسة هذا النمط من أنماط القيادة الحديثة؛ لما له من أثر إيجابي كبير على تعزيز التمكين الإداري للمعلمين.

**كلمات مفتاحية:** القيادة التحويلية، التمكين الإداري، المديرون، المعلمون، مدارس محافظة مادبا، الأردن

## مقدمة

تعد القيادة من أهم المفاهيم الإدارية التي نالت نصيباً واسعاً من البحث والدراسة في علم الإدارة، وقد تطور مفهومها نتيجة التطورات المستمرة في مختلف جوانب الحياة، ومنها الجانب التعليمي الذي استفاد من تطور المفاهيم الإدارية وتأثيرها على قطاع التعليم (جبالق وصديقي، 2018).

وقد تطور مفهوم القيادة من كونها علاقة تبادلية يؤثر القائد من خلالها على العاملين ويتأثر بهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات (جديع، 2019)، إلى علاقة بين القائد والعاملين يقوم من خلالها بتحويل العاملين إلى قادة في المستقبل، وذلك من خلال إكسابهم كافة المعارف والمهارات اللازمة لتغيير أنماط سلوكهم بما يتلاءم مع متطلبات الدور القيادي الذي سيتولونه مستقبلاً (الجمال، 2019)، وهو ما يعرف بالقيادة التحويلية.

إن المؤسسة التعليمية بحاجة إلى مساهمة جميع العاملين فيها لتحقيق أهدافها المنشودة، وذلك يتم من خلال إشراك جميع العاملين فيها في تحسين إنتاجيتها، وما يتطلب ذلك من تطوير وتحفيز العاملين فيها، وتطوير مقدرات القادة التربويين لمواكبة التغيرات الحاصلة، وإعادة توجيهها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة (الحاج، 2015)، فالقائد التربوي هو الفرد القادر على إدارة المدرسة ومتابعة العاملين فيها والإشراف عليهم وتحسين أدائهم وتنسيق جهودهم، وإعدادهم وتهيئتهم ليكونوا قادة تربويين في المستقبل.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري لمعلمي مدارس محافظة مادبا من وجهة نظرهم.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يعد نمط القيادة التحويلية من أحد أهم أنماط القيادة التي أثبتت فاعليتها في قطاع الأعمال (حسن، 2020؛ الخطيب والخطيب، 2013؛ Balker، 2015)، وذلك بسبب أبعادها الكامنة في اللامركزية وتفويض الصلاحيات، ومنح حرية للعاملين لبلورة أفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في عمليات صنع القرار (حمدان، 2019).

وفي ضوء الدعوات المتتالية لاستلهاام قطاع التعليم فلسفة الإدارة الحديثة وتطبيقها في هذا القطاع؛ لما لها من انعكاسات إيجابية على التمكين الإداري للمعلمين (حسن، 2021؛ محمد، 2020؛ إسماعيل، 2019)، ونظراً لطبيعة عمل الباحث في قطاع التعليم، فقد تم إجراء هذه الدراسة

التي تتمحور مشكلتها حول الإجابة عن تساؤل رئيس: ما درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية وعلاقتها في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن؟.

ومن خلال التساؤل الرئيس، صاغ الباحث الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للتأثير المثالي في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟
2. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للدافعية الإلهامية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للاستثارة العقلية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟
4. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للاعتبارية الفردية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعدين، علمي، وعملي وذلك على النحو الآتي:

## الأهمية العلمية

1. أهمية القيادة التحويلية كأحد أنماط الإدارة الحديثة، وانعكاساتها على فلسفة العملية التربوية والتعليمية بشكل عام.
2. يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري للمعلمين.
3. التحقق من جاهزية مديري مدارس محافظة مادبا لاستخدام نمط القيادة التحويلية وتمكين المعلمين.
4. إثراء المكتبة العربية ورفدها بدراسة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري، وفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة.

## ثانياً- الأهمية العملية

يؤمل من نتائج وتوصيات هذه الدراسة أن تساعد المديرين في اعتماد نمط القيادة التحويلية لتمكين المعلمين إدارياً وإعدادهم ليكونوا قادة تربويين مستقبلاً.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية وعلاقتها في التمكين

للمشاركة في كافة عناصر العملية الإدارية في المنظمة وحل مشكلات العمل وتحسين الإنتاجية (الرشيد، 2020).

- ويعرف الباحث التمكين إجرائياً بأنه الاستراتيجية الإدارية التي يتبعها مديرو مدارس محافظة مادبا منح المعلمين فرصة اتخاذ القرار المناسب، والمشاركة الفعلية في إدارة المدرسة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء من الدراسة تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها، وأهميتها، وأبعادها، ومفهوم التمكين الإداري وأهميته، والعلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري، كما تضمن هذا الجزء من الدراسة الأدبيات السابقة ذات الصلة وتعقيب الباحث عليها.

#### أولاً- مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها

إن الإدارة الكفوءة أضحت من أهم العناصر المحفزة للإنتاج، إذ إن الإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة القادرة على الاستفادة من كافة العناصر الإنتاجية وتسخيرها لتحقيق حاجات المنظمة ورفع كفاءتها (الرقب، 2010).

وتعتمد الإدارة على العديد من الأنماط التي يستخدمها المدير للتأثير في الآخرين وتحرير طاقاتهم الكامنة بما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها (الزهراني، 2020)، ومن تلك الأنماط نمط القيادة التحويلية التي تعرف بأنها: "نمط إداري يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز الموظف وتشجيعه على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية" (زروقي، 2016).

والقيادة التحويلية كذلك هي: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى العاملين من خلال تطويرهم الذاتي وتنمية مهاراتهم بما ينعكس على تطوير المنظمة ككل" (الشريف، 2015).

والقيادة التحويلية أيضاً هي: "القدرة على التأثير بالأفراد من خلال المثالية المؤثرة والتحفيز الملمم والاهتمام الفردي والتحفيز الفكري، مما يعزز تمكينهم فيرتقون لتحقيق الأهداف المنشودة، وهو الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامها، وقدرته على خلق الإثارة لدى تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها (Nitihanakul، 2017).

الإداري للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن.

ومن خلال الهدف الرئيس، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للتأثير المثالي في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.
  2. التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للدافعية الإلهامية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.
  3. التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للاستثارة العقلية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.
  4. التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للاعتبارية الفردية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم.
- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: كافة مدارس محافظة مادبا في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها (228) مدرسة، منها (155) مدرسة في قسبة مادبا، و(77) مدرسة في لواء ذيبان (دائرة الإحصاءات العامة، 2021: 7)
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2023.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من معلمي مدارس محافظة مادبا.
- الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية، التمكين الإداري.

#### مصطلحات الدراسة

- القيادة التحويلية Transformational leadership هي القيادة التي تركز على إشراك العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف بعيدة المدى التي تضعها المنظمة (ربابعة، 2017).
- ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس محافظة مادبا على استخدام نمط إدارة قيادي واضح الرؤية يشرك المعلمين ويحفزهم على تنفيذ أهداف المؤسسة التربوية.
- التمكين الإداري Administrative empowerment: هو استراتيجية إدارية قائمة على منح العاملين فرصة

المكافآت أو العقوبات التي يمنحها بناءً على أداء العاملين، ويستطيع معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وكيفية توظيف نقاط القوة لتغطي على نقاط الضعف (الزامي، 2013).

والقيادة التحويلية هي عنصر أساسي للتفاعلات بين الفرد والجماعة، فالقائد التحويلي هو المنظّم والموجه لسلوك العاملين، والمحفز لتغيير مواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يسعون إلى تحقيقها (الزعيم، 2014).

ويرى الباحث بأن القيادة التحويلية أمر لازم وضروري في المؤسسات التعليمية التي تُعتبر من أكثر المؤسسات حاجةً إلى قيادات قادرة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وعلى التخطيط الاستراتيجي القائم على التطوير وإدارة التغيير، وتجنب الأزمات لمواكبة التطورات والاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاهتمام بالمعلمين انطلاقاً من كونهم الدعامة الرئيسة للعملية التعليمية، وذلك عن طريق رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم وتنميتها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ومنحهم السلطة والقوة وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها، أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا.

#### ثالثاً- أبعاد القيادة التحويلية

تقوم القيادة التفاعلية على عدد من الأبعاد وهي كما يأتي:

1. التأثير المثالي: ويعني امتلاك القائد التحويلي رؤية خاصة بالمنظمة، وقدرته على غرس روح الفخر والاعتزاز بانتماء العاملين للمنظمة، وتعزيز جو الثقة والاحترام المتبادلين. إلى جانب سلوكيات القائد التحويلي التي يصبح بمقتضاها مثلاً عالياً يقتدى به (سلامة، 2016)، ويمارس مدير المدرسة التأثير المثالي من خلال رؤيته المخططة لنجاح المدرسة، وتصرفاته وسلوكياته المنبثقة عن روح أخلاقية عالية، والتي تجعله محل احترام وثقة وإعجاب من قبل المعلمين.
2. الدافعية الإلهامية: وهي قدرة القائد التحويلي على إيصال توقعاته إلى الآخرين بطريقة بسيطة وواضحة. ومن خلال بُعد الدافعية الإلهامية (بو مصطفى، 2017)، يقوم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين ودمجهم في أهداف ورؤى المدرسة وجعلهم جزءاً منها، مما يؤدي إلى إيجاد معلمين قادرين على مواجهة التحديات وإحداث التغيير.
3. الاستثارة العقلية: وهي قدرة القائد التحويلي على التأثير في العاملين وحثهم على مواجهة مشاكل حياتهم من خلال

ورأى (الروسان، 2017) بأن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يتعدى أسلوب تقديم المكافآت والحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى عملية تفاعل إنساني تهدف إلى تطوير العاملين وتشجيعهم فكرياً وابداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالته العليا للمنظمة. ويرى الباحث بأن القيادة التحويلية تمثل نمطاً من القيادة الإدارية يقوم على علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين تهدف إلى تغيير الوضع الراهن من خلال إلهام المرؤوسين وإثارتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة، وتحفيزهم على أن يكونوا جزءاً لا يتجزأ منها، وأن يكونوا واعين بكيفية سير العمل فيها وما تواجهه من مشكلات وتحديات.

وبعد استعراض عدد من التعريفات التي عالجتها مفهوم القيادة التحويلية، فإنه يمكن القول بأن هذا النمط من القيادة يمتاز بالخصائص الآتية (شليش، 2016؛ الشريفي والتنج، 2010):

1. وجود قائد لديه القدرة على تكوين رسالة المنظمة وإقناع العاملين بها بطريقة تستثيرهم وتدفعهم لاعتناقها.
2. إن للقيادة التفاعلية بعداً إنسانياً وأخلاقياً من خلال مشاركة الآخرين مشكلاتهم واقتراح الحلول المناسبة لها.
3. ترتبط القيادة التحويلية بعملية التغيير والتكيف معه، والاستجابة للأزمات التي تواجهها المنظمة.

ويرى الباحث بأن التغيير هو السمة الأكثر تميزاً في القيادة التحويلية؛ ذلك أن هذا النمط من القيادة يركز على تغيير أنماط سلوك العاملين واتجاهاتهم، وتغيير الثقافة التنظيمية، وإقناع الآخرين بالتغيير والتكيف مع تطورات العصر، وإشراكهم في بناء خطة فاعلة لتنفيذ التغيير وتقييم تلك الخطة.

#### ثانياً- أهمية القيادة التحويلية

تأتي أهمية القيادة التحويلية من فلسفتها القائمة على تمكين العاملين لأداء أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر القائد التحويلي قدوة تمتلك قيماً سامية وقادرة على تغيير أنماط السلوك وتحفيز الآخرين (الشاعر، 2018)، فباستطاعة القائد التحويلي الاستماع لجميع وجهات النظر حول كيفية تطوير روح التعاون داخل المنظمة، وبناء رؤية واضحة، وتوزيع الأدوار بين العاملين، وممارسة دوره كوكيل للتغيير داخل المنظمة (الطويل، 2006). وترتبط القيادة التحويلية ارتباطاً وثيقاً بمستوى الدافعية ومستوى الأخلاق لدى القادة والمرؤوسين، فالقائد التحويلي يركز عمله على التبادل بينه وبين العاملين عن طريق

وللتمكين الإداري عدد من الفوائد، ومنها ما يأتي (العجرفي، 2017):

1. زيادة انخراط الموظفين في اتخاذ القرار.
2. تحسين نوعية الخدمة، وضمان فاعلية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر والشفافية وزيادة الثقة بين القيادة والموظفين.
4. السرعة في إنجاز المهام.
5. تعزيز الشعور الإيجابي لدى الموظفين وتزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني.

#### خامساً- العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري

يرى الباحث أنه بما أن القيادة التحويلية تركز على تغيير الطرق التقليدية في تعامل المديرين مع الموظفين، فإن الطرق الحديثة حتماً ستقود إلى تمكينهم إدارياً، حيث إن تمكين الموظفين إدارياً وإمدادهم بالعلم والمعرفة والمهارة، وتوفير قنوات الاتصال وتدفق المعلومات بشفافية ووضوح وصراحة، وتعزيز الثقة بين القائد والموظفين، ومنحهم هامشاً من الحرية في التصرف والقدرة على اتخاذ القرارات، كل ذلك يؤدي إلى التمكين الإداري الذي سينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

وقد بين كل من (الشريفي والتنج، 2010) وجود أثر واضح للقيادة التحويلية في تمكين المعلمين، ويتضح ذلك الأثر من خلال النقاط الآتية:

1. تطوير أداء المعلمين وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية.
2. تشجيع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفيزهم على بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها ورؤيتها.
3. مساعدة المعلمين على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز أهداف المدرسة.
4. بناء فريق واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وترسيخ مناخ تعاوني يحفز التميز والابداع.

#### الدراسات السابقة

يورد الباحث تالياً عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبةً من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو التالي:

- دراسة (طره ومخامرة، 2022): هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم

تدريبهم وتأهيلهم لمواجهة الصعوبات بطرق جديدة ومبتكرة (حسونة، 2021)، ووفقاً لبُعد الاستثارة العقلية، فإن مدير المدرسة يقوم بتحفيز المعلمين ليكونوا مبدعين ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم التقليدية في إنجاز المهمات التعليمية، ويلهمهم على ابتكار الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة في العملية التعليمية، والتفكير في حل المشكلات التي يواجهونها بطرق مبتكرة وعقلانية (بن عيشي، 2018).

4. الاعتبارية الفردية: وهي اهتمام القائد التحويلي بالعاملين وإدراكه للفوارق الفردية فيما بينهم، والتعامل مع كل منهم بطريقة تناسب مع اهتماماتهم وميولهم، وتدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (سلطان، 2014). وبناءً على بعد الاعتبارية الفردية، فإن مدير المدرسة يظهر اهتماماً باهتمامات المعلمين وحاجاتهم ويربطها برسالة المدرسة، ويهيئ المناخ الملائم لإشباع اهتمامات المعلمين، ويتفهم همومهم ومشكلاتهم، ويعمل حلها لتشجيعهم وتنمية مقدراتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهمات التعليمية المنوطة بهم بأعلى درجة من الابتكار (الجرايدة والمنوري، 2014).

#### رابعاً- التمكين الإداري وأهميته

إن التمكين الإداري هو التطور الطبيعي لدور الموظف، وهو عملية تتضمن إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة مقدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية (إسماعيل، 2016).

والتمكين الإداري هو زيادة الاهتمام بالموظفين عن طريق توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات لديهم، ومنحهم فرص المبادرة لاتخاذ القرارات الخاصة بمواجهة المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء عملهم (السلطي، 2015).

وينطوي التمكين الإداري للمعلم على تحريره من قيود الوظيفة التقليدية التي تحد من حرية التصرف، مما يقوي في ذاته روح المبادرة والحرص على القيام بأعمال ذات معنى وأهمية، وترتفع ثقته بنفسه وتتولد لديه قناعة بقدراته المعرفية التي تساعده في المشاركة باتخاذ عملية اتخاذ القرار (العابدين، 2019).

ويرى الباحث بأن التمكين هو استراتيجية تهدف إلى إشراك المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة من خلال تخويلهم جزء من السلطة والصلاحيات وإشراكهم في تبادل المعلومات والمعرفة الخاصة بعملية صنع القرار داخل المدرسة.

الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- دراسة (محمدين، 2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة الدراسة على عينة بلغ قوامها (391) من معلمي المدارس الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان في مصر، وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بدرجة متوسطة، واتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية قوية جدا بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان، واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية العامة وأيضا مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمحافظة أسوان تبعا لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.

- دراسة (Netithanakul, 2017)، التي هدفت إلى تقييم القيادة التحويلية للإدارة التنفيذية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وخصائص منظمة التعلم، وذلك بالتطبيق على مركز سارابوري للتعليم غير النظامي وغير الرسمي في تايلاند، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي التعليم في مركز التعليم غير الإقليمي و13 مؤسسة تعليمية منتسبة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (2014) مفردة من مفردات المجتمع تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن موافقة مفردات العينة على توافر القيادة التحويلية لدى الإدارة جاءت بدرجة مرتفعة، كما وبينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة.

- دراسة (إسماعيل، 2016) التي هدفت إلى التعرف على درجة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها

الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل في العام الدراسي 2022، والبالغ عددهم (868) منهم (303) ذكور، و(383) إناث، وتكونت عينة الدراسة من (147) معلما ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل جاء بين مرتفع ومتوسط، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ومستوى تمكين المعلمين، وأوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية في المدارس الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين المعلمين.

- دراسة (حسونة، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في مصر، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي المصرية الذين يعملون تحت مسمى (مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) والبالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتضمنت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي (الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري أو الاستثارة الفكرية، التحفيز أو الدافع الإلهامي، التأثير المثالي "الكاريزما")، وأربعة أبعاد للتمكين الإداري وهي (تفويض الصلاحيات، التحفيز "حفز العاملين"، الاتصال والمعلومات الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة العليا للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء مستوى التمكين الإداري بدرجة كبيرة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية بأبعادها وبين التمكين الإداري وأبعاده بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية في مصر، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول القيادة التحويلية وتعزيز التمكين

بالإضافة إلى إجراء دراسات وصفية مشابهة للدراسة وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية.

- دراسة (Morshedi & Karimi, 2015) التي هدفت إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وذلك بالتطبيق على جامعة أزد الإسلامية (فرع قم) الإيرانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة موضع الدراسة والبالغ عددهم (175) عضو هيئة تدريس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مقدارها (120) مفردة من مفردات المجتمع تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، كما أثبتت النتائج بأن التأثير المثالي هو أفضل مؤشر للابتكار التنظيمي، كما أظهرت النتائج بأن عنصر التأثير المثالي له علاقة أكثر أهمية مع الابتكار التنظيمي من بين هذه متغيرات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الإلهامي، والاعتبارات الشخصية).

- دراسة (Balkar, 2015) التي هدفت إلى التعرف على ثقافة التمكين، وتصورات المعلمين حول طرق وأساليب التمكين، وتم استخدام المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وطبقت عينة مكونة من 43 معلماً من معلمي المرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تقاسم المسؤوليات بين كل من المدير والمعلمين حتى يعززوا مفهوم التمكين لديهم.

- دراسة (Shaikh & Amen, 2015) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين التنظيمي والدعم التنظيمي والتزام الموظفين في جامعة السند جامشورو، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين وغير الأكاديميين في جامعة السند جامشورو، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً، من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباطات إيجابية بين التمكين التنظيمي والدعم التنظيمي والتزام الموظف، كما أظهرت النتائج أن للتمكين أثراً كبيراً وإيجابية على الالتزام التنظيمي.

- دراسة (الرفاعي، 2013): التي هدفت إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس

بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم وتم توزيعها على (404) من أفراد العينة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم بالمحافظات الشمالية في فلسطين كانت مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الدافعية كأحد أبعاد القيادة التحويلية وبين التمكين الإداري.

- دراسة (الغويري، 2016) التي هدفت إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية، لدى المعلمين، ومن وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى، للعام الدراسي (2016/2015)، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من (415) معلماً ومعلمة، وبنسبة 10% من المجتمع الكلي، وتم توزيع استبانتي، الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وكان ترتيب المجالات تنازلياً، حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الجاذبية (التأثير المثالي)، بدرجة كبيرة، ثم الاعتبار الفردي، بدرجة كبيرة، ويليه الحفز الإلهامي بدرجة كبيرة، وأخيراً الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة أيضاً، وكان المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم متوسطاً، وكان ترتيب المجالات تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الثقة في الزملاء، وكان بمستوى متوسط، ثم الثقة في السياسات الإدارية، وكان بمستوى متوسط، وأخيراً الثقة في المدير، وكان بمستوى متوسط أيضاً. وتبين وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية باتخاذ إجراءات لتعزيز القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، مثل عقد دورات وورش تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وكيفية توظيفهما داخل المدارس،



الأولى والمفرق والرمثا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية درجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية و بين أداء المشرفين التربويين لها.

### الطريقة والإجراءات منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يُعرّف بأنه: "المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي من دون تغيير، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى" (النعمي وآخران، 2009).

### طبيعة الدراسة

إن هذه الدراسة هي دراسة تطبيقية تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة مادبا والبالغ عددهم (57791) معلماً ومعلمة، منهم (29511) معلماً، و(28280) معلمة (دائرة الإحصاءات العامة، 2021: 9).

ولتحقيق هدف الدراسة وتعميم نتائجها، قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على عدد من معلمي مدارس محافظة مادبا (قصة مادبا، لواء ذيبان) والبالغ عددها (228) مدرسة، حيث تم اختيار المجتمع الجزئي من المجتمع الكلي للدراسة بشكل عشوائي، وتم توزيع (620) استبانة استرجع منها (601) استبانة صالحة لأغراض التحليل، وتوزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتهم الديمغرافية كما يأتي:

وصف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتهم الديمغرافية:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتهم الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	191	31.8%
	انثى	410	68.2%
المجموع الكلي		601	100%

الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبي، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت ثلاث استبانات: كانت الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وكانت الثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية. أما الأداة الثالثة، فكانت لقياس مستوى تمكين المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم.

– دراسة (الشريفي والتنع، 2010) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من 690 معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة . واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل ( MLQ ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها ، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه، وسائل إحصائية لمعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

– دراسة (غرايبة، 2009) التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق استخدم الأسلوب كمي باستخدام أداة السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية وأداة الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين، والأسلوب الثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة من مديريات إربد

المستوى	الفترة
المنخفض	1-2.33
المتوسط	2.34-3.67
المرتفع	3.68-5

### صدق أداة الدراسة

وقد تم قياسه من خلال الصدق الظاهري، وصدق البناء:

### الصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وذلك للتأكد من صدقها الظاهري، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على آرائهم واقتراحاتهم والوصول للشكل النهائي لاستبانة الدراسة.

### صدق البناء

من أجل التأكد من صدق البناء لأداة الدراسة، تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون ما بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها، لاختبار قدرة كل فقرة من فقرات القيادة التحويلية على التمكين، وفي حال قلت إحدى معاملات الارتباط عن (0.25) فإنها تعتبر متدنية (Linn & Gronlund, 2012)، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (3). معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء لمقياس القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري للمعلمين

التأثير المثالي		الدافعية الإلهامية		الاستثارة العقلية		الاعتبارية الفردية	
الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط	الفترة	معامل الارتباط
1	.839**	8	.560**	14	.657**	20	.641**
2	.762**	9	.581**	15	.704**	21	.639**
3	.711**	10	.680**	16	.678**	22	.739**
4	.722**	11	.540**	17	.730**	23	.710**
5	.655**	12	.678**	18	.511**	24	.790**
6	.658**	13	.660**	19	.543**	25	.536**
7	.665**	-	-	-	-	26	-
** معنوية عند مستوى 0.01							

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بأن معاملات ارتباط بيرسون للفقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه قد تراوحت ما بين (0.511-0.893)، وهي قيم تعتبر ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بتميز عالي، أي أن فقرات الدراسة مناسبة لما وضعت من أجله.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	524	87.2%
	دراسات عليا	77	12.8%
المجموع الكلي		601	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	290	48%
	من 5-10 سنوات	183	30%
	من 11-15 سنة	33	7%
	أكثر من 15 سنة	95	15%
المجموع		601	100%

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة توزعوا وفق الخصائص الديمغرافية إلى 191 معلماً ذكراً وبنسبة 31.8%، و410 معلمات إناث وبنسبة 68.2%، بينما يوضح الجدول السابق أن هناك 524 معلماً ومعلمة يحملون درجة البكالوريوس وبنسبة 87.2%، و77 منهم يحملون درجة دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) وبنسبة 12.8%، وتشير نتائج الجدول السابق أن 290 معلماً ومعلمة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وبنسبة 48%، و183 لديهم خبرة "من 5-10 سنوات" وبنسبة 30%، و33 لديهم خبرة "من 11-15 سنة" وبنسبة 7%، و95 لديهم خبرة "أكثر من 15 سنة" وبنسبة 15%.

### وصف أداة الدراسة

تكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين، بحيث شمل الجزء الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). بينما تكوّن الجزء الثاني من فقرات تناولت أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الانفعالية، الاعتبارية الفردية) وتأثيرها على تمكين المعلمين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة كما هو مبين الجدول التالي:

### الجدول (2). مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1

وتم حساب (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرار، والنسب المئوية، والدرجات) حيث تم حساب الدرجة بناء على ما يلي:

طول الفترة =	الحد الأعلى - الحد الأدنى		عدد المستويات
	1-5	=	3

ليكون عدد المستويات كالتالي:

#### ثبات أداة الدراسة:

تم ايجاد معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول الآتي يبين ذلك:

#### الجدول (4). معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

البعد	معامل كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	0.85
الدافعية الإلهامية	0.89
الاستثارة العقلية	0.82
الاعتبارية الفردية	0.81

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، يُلاحظ بأن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا تزيد عن (0.6)، مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2013).

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، فقد تم استخراج معامل الالتواء Skewness، والجدول الآتي يبين ذلك:

#### الجدول (5). التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness

المتغيرات	Mean	Std. Deviation	Skewness
التأثير المثالي	4.63	.418	-.282
الدافعية الإلهامية	4.56	.418	-.226
الاستثارة العقلية	4.65	.405	-.821
الاعتبارية الفردية	4.59	.384	-.977

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه بأن جميع قيم معاملات الالتواء أقل من 1 مما يدل على أن توزيع البيانات كان طبيعيًا (Doane & Seward, 2015).

#### ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية:

قبل إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد يجب التأكد من ارتباط المتغيرات المستقلة بشكل كبير مع المتغير التابع، وعدم ارتباطها مع بعضها ارتباطًا قويًا، وللتأكد من ذلك تم إجراء ما يلي:

للتأكد من الارتباط الخطي المتعدد، تم ايجاد معاملات التباين المسموح به (Tolerance) ومعاملات تضخم التباين (VIF)، والنتائج في الجدول الآتي تبين ذلك:

#### الجدول (6). نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
التأثير المثالي	0.423	2.362
الدافعية الإلهامية	0.622	1.606
الاستثارة العقلية	0.546	1.831
الاعتبارية الفردية	0.414	2.413

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن معاملات التباين المسموح به (Tolerance) كانت أقل من 1 وأكبر من 0.10، كما كانت قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 مما يشير لعدم وجود ارتباط عالٍ ما بين المتغيرات المستقلة (Hair et al., 2018).

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية وعلاقتها في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا في الأردن؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس، فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لأبعاد متغير الدراسة "أساليب تنمية الموارد البشرية، والجدول الآتي يبين ذلك:

#### الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن "أبعاد القيادة التحويلية"

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الرتبة
التأثير المثالي	4.63	0.418	92.6	مرتفعة	2
الدافعية الإلهامية	4.56	0.418	91.2	مرتفعة	5
الاستثارة العقلية	4.65	0.405	92.9	مرتفعة	1
الاعتبارية الفردية	4.59	0.384	91.8	مرتفعة	4
المؤشر العام	4.61	0.306	92.2	مرتفعة	

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) تراوحت ما بين (4.56-4.65) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة، وقد حصل بُعد "التأثير المثالي" على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبُعد "الاعتبارية الفردية" على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (4.61) بنسبة (92.2%)، مما يدل على أن ممارسة مديري مدارس مادبا لأبعاد

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبُعد "التأثير المثالي" قد بلغ (4.63)، مما يدل على درجة مرتفعة من التأثير المثالي للمدير على المعلمين من وجهة نظرهم، ويلاحظ أن الفقرة "يمثل المدير قدوة للمعلمين" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4.79)، وحصلت الفقرة "يتمتع المدير بقدرة عالية على التأثير والإقناع" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.51) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للدافعية الإلهامية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟  
يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين نحو بعد "الدافعية الإلهامية" وقد تم قياسية بالاعتماد على ست فقرات.

الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الدافعية الإلهامية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
8.	يثق المدير بقدرات المعلمين على إنجاز أهداف العملية التربوية	4.68	0.649	93.6	مرتفعة
9.	يركز المدير على إنجاز الأعمال بروح الفريق والعمل الجماعي	4.57	0.693	91.4	مرتفعة
10.	يمتلك المدير قدرة عالية على النصح والإرشاد للمعلمين	4.56	0.709	91.2	مرتفعة
11.	يفوض المدير المعلمين في بعض الأعمال	4.43	0.78	88.6	مرتفعة
12.	يقدم المدير أساليب تعمل على الالتزام بأهداف العملية التدريسية وتنفيذها	4.40	0.595	92.8	مرتفعة
13.	يمتلك المدير نظرة تفاؤلية حول مستقبل المدرسة	4.39	0.564	92.8	مرتفعة
	المؤشر العام	4.56	0.418	91.2	مرتفعة

القيادة التحويلية وتأثيرها على التمكين الإداري للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (طره ومخامرة، 2022؛ حسونة، 2021؛ محمد، 2020).

الإجابة عن تساؤلات الدراسة الفرعية

السؤال الفرعي الأول: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للتأثير المثالي في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين نحو بُعد "التأثير المثالي" وقد تم قياسية بالاعتماد على سبع فقرات.

الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد التأثير المثالي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	يمثل المدير قدوة للمعلمين	4.79	0.489	95.8	مرتفعة
2	يقدم المدير مصلحة العمل على مصلحته الشخصية	4.71	0.574	94.2	مرتفعة
3	يحظى المدير بثقة واحترام المعلمين	4.66	0.584	93.2	مرتفعة
4	يستمع المدير لكافة آراء المعلمين وأفكارهم قبل اتخاذ القرار	4.66	0.641	93.2	مرتفعة
5	يناقش المدير مع المعلمين أخلاقيات العمل التربوي	4.63	0.578	92.6	مرتفعة
6	يتقبل المدير اقتراحات المعلمين حول تحسين البيئة التدريسية	4.55	0.613	91	مرتفعة
7	يتمتع المدير بقدرة عالية على التأثير والإقناع	4.53	0.644	90.6	مرتفعة
	المؤشر العام	4.63	0.418	92.6	مرتفعة

حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذي درجة مرتفعة بلغت (4.72)، وحصلت الفقرة "يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام التدريس" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للاعتبارية الفردية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو بُعد "الاعتبارية الفردية" وقد تم قياسة بالاعتماد على سبع فقرات. الجدول (12). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بُعد "الاعتبارية الفردية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
20.	يتبنى المدير استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي	4.69	0.533	93.8	مرتفعة
21.	يولي المدير اهتماماً بكافة المعلمين دون تحيز أو استثناء	4.67	0.591	93.4	مرتفعة
22.	يشجع المدير على تبادل الخبرات بين المعلمين	4.63	0.58	92.6	مرتفعة
23.	يشارك المدير أفكار المعلمين عند حل مشاكل التدريس	4.61	0.722	92.2	مرتفعة
24.	يشارك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريس	4.59	0.676	91.8	مرتفعة
25.	يخلق المدير جواً من التنافس الإيجابي لرفع كفاءة المعلمين	4.48	0.759	89.6	مرتفعة
26.	يساعد المدير المعلمين للوصول إلى الأهداف المشتركة	4.46	0.809	89.2	مرتفعة
	المؤشر العام	4.59	0.384	91.8	مرتفعة

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "الدافعية الإلهامية" قد بلغ (4.56)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر الدافعية الإلهامية لدى مديري مدارس مادبا من وجهة نظر المعلمين، ويلاحظ أن الفقرة "يثق المدير بقدرات المعلمين على إنجاز أهداف العملية التربوية" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4.68)، وحصلت الفقرة "يمتلك المدير نظرة تفاؤلية حول مستقبل المدرسة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة المديرين للاستثارة العقلية في التمكين الإداري للمعلمين من وجهة نظرهم؟

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو بُعد "الاستثارة العقلية"، وقد تم قياسة بالاعتماد على ست فقرات.

الجدول (11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "بعد الاستثارة العقلية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
14.	يعتبر المدير المشكلات على أنها معوقات مؤقتة سيتم التخلص منها	4.72	0.513	94.4	مرتفعة
15.	يعطي المدير رؤية عما يجب إنجازه ويترك اختيار طرق التنفيذ بيد المعلمين	4.68	0.548	93.6	مرتفعة
16.	يشجع المدير العاملين على البحث المستمر عن أنشطة جديدة تساهم في رفد عملية التدريس	4.66	0.538	93.2	مرتفعة
17.	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق مبتكرة	4.64	0.635	92.8	مرتفعة
18.	يشجع المدير المعلمين على اقتراح حلول لمواجهة المشكلات	4.61	0.661	92.2	مرتفعة
19.	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام التدريس	4.59	0.663	91.8	مرتفعة
	المؤشر العام	4.65	0.405	92.9	مرتفعة

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "الاستثارة العقلية" قد بلغ (4.65)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر الاستثارة العقلية لدى مديري مدارس محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، ويلاحظ أن الفقرة "يعتبر المدير المشكلات على أنها معوقات مؤقتة سيتم التخلص منها" قد

وتأثرها على التمكين الإداري للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم.

- المؤشر العام لُبُعد "التأثير المثالي" قد بلغ (4.63)، مما يدل على درجة مرتفعة من التأثير المثالي لدى مديري مدارس محافظة مادبا على المعلمين من وجهة نظرهم.
- المؤشر العام لُبُعد "الدافعية الإلهامية" قد بلغ (4.56)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر الدافعية الإلهامية لدى مديري مدارس مادبا من وجهة نظر المعلمين.
- المؤشر العام لُبُعد "الاستثارة العقلية" قد بلغ (4.65)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر الاستثارة العقلية لدى مديري مدارس محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين.
- المؤشر العام لُبُعد "الاعتبارية الفردية" قد بلغ (4.59)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر الاعتبارية الفردية لدى مديري مدارس محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين.

#### التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي:

- حث وزارة التربية والتعليم الأردنية على الاهتمام بنمط القيادة التحويلية، وتدريب أصحاب المناصب الإشرافية على ممارسة هذا النمط من أنماط القيادة الحديثة، لما له من أثر إيجابي كبير على تعزيز التمكين الإداري للمعلمين.
- انتقاء القيادات في الوزارة الذين يتمتعون بمهارات عالية وقدرات إبداعية لتولي المناصب القيادية الهامة.
- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية بالمعلمين كونهم رأس مالها الحقيقي، ويتم ذلك من خلال توفير المناخ الجيد الذي يُشعر العاملين بالانسجام والارتياح وزيادة الانتماء للمدرسة التي يعملون بها.
- تنظيم دورات تدريبية للمديرين لفهم القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي على تطوير العملية التعليمية.
- رفع مستوى أداء المديرين لينعكس بدوره على أداء المعلم في غرفة المدرسة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول علاقة القيادة التحويلية في المدارس بمتغيرات تابعة أخرى مثل إدارة الصراع، والولاء التنظيمي، واتخاذ القرار، والإبداع، وفاعلية المعلمين وغير ذلك من أبعاد.

تُظهر النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لُبُعد "الاعتبارية الفردية" قد بلغ (4.59)، مما يدل على درجة مرتفعة من توافر الاعتبارية الفردية لدى مديري مدارس محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، ويلاحظ أن الفقرة "يتبنى المدير استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (4.69)، وحصلت الفقرة "يساعد المدير المعلمين للوصول إلى الأهداف المشتركة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة.

#### الخاتمة والنتائج

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مادبا، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تمت صياغة عدة أسئلة فرعية تتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة مادبا لأبعاد القيادة التحويلية ممثلة بـ (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية)، وتم تصميم مقياس خاص لأغراض هذه الدراسة تكون من جزأين، بحيث تناول الجزء الول المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتضمن الجزء الثاني 26 فقرة عالجت أبعاد المتغير المستقل للدراسة (القيادة التحويلية)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة مادبا والبالغ عددهم (57791) معلماً ومعلمة، منهم (29511) معلماً، و(28280) معلمة، ولتحقيق هدف الدراسة وتعميم نتائجها، قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على عدد منهم، وتم توزيع (620) استبانة استرجع منها (601) استبانة صالحة لأغراض التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أشارت النتائج إلى وجود أثر مرتفع للقيادة التحويلية على التمكين الإداري للمعلمين.
- تراوحت أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ما بين (4.56-4.65) وهي متوسطات ذات درجات مرتفعة، وقد حصل بُُعد "التأثير المثالي" على أعلاها بدرجة مرتفعة، تلاه بُُعد "الدافعية الإلهامية" بدرجة مرتفعة، تلاه بُُعد "الاستثارة العقلية" بدرجة مرتفعة، وحصل بُُعد "الاعتبارية الفردية" على أدناها بدرجة مرتفعة، وبلغ المؤشر العام (4.61) بنسبة (92.2%)، مما يدل على أن ممارسة مديري مدارس مادبا لأبعاد القيادة التحويلية

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

إسماعيل، محمد، (2016)، درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بن عيشي، عمار، (2018)، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 21(35)، الجزائر.

بو مصطفى، إيمان، (2017)، درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

جبالق، علي و صدقي، أحمد، (2019)، دور أبعاد القيادة التحولية في نجاح تطبيق خدمة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8)، جامعة القدس.

جديع، وفاء، (2019)، مساهمة القيادة التحولية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

الجرايدة، محمد و المنوري، أحمد، (2014)، واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 30(1)، جامعة آل البيت، المفرق.

الجميل، سمير، (2019)، ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية ومعوقات تطبيقها، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 2(2).

الحاج، أمل، (2015)، علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حسن، منال، (2020)، درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، المجلة التربوية، 72(1)، جامعة سوهاج.

חסונה، إبراهيم، (2021)، دور ممارسة القيادة التحولية في تعزيز التمكين الإداري بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

حمدان، إسحق، (2019)، القيادة التحولية ودورها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سامراء، العراق.

الخطيب، رداح و الخطيب، أحمد (2013)، القيادة دراسة حديثة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

دائرة الإحصاءات العامة، (2021)، الكتاب الإحصائي السنوي الأردني، عمان.

ربابعة، عمر، (2017)، أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 5(1).

الرشيد، سارة، (2020)، التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، مجلة العلوم التربوية النفسية، 4(22).

الرفاعي، زهراء، (2013)، علاقة نمطي القيادتين التحولية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الرقب، أحمد، (2010)، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الروسان، محمود، (2017)، أثر القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، 6(2).

الزامل، يوسف، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

والبيرة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(2).

طره، فادي و مخامرة، كمال، (2022)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، 45(4).

الطويل، هاني، (2006)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط(4)، عمان: دار وائل للنشر.

العابدين، وليد، (2019)، واقع ممارسة القيادة التحولية لدى المشرفين التربويين في أداة التعليم بمنطقة الجوف، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 15(34).

العجرفي، فلاح، (2017)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي السعودية، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، 6(9).

غرايبة، حسن، (2009)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحولية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الغويري، صفاء، (2016)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

محمدين، علي، (2020)، القيادة التحولية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 5(5)، جامعة سوهاج.

النعيمي، محمد و البياتي، عبد الجبار و خليفة، غازي، (2009)، طرق ومناهج البحث العلمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

#### المراجع الأجنبية

- Balkar, Betül, (2015), Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions, **Issues in Educational Research**, 25(3).
- Doane, David & Seward, Lori (2015). *Applied Statistics in Business and Economics*, 5th edition, McGraw-Hill Education.

زروقي، سمية، (2016)، أثر القيادة التحولية على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.

الزعيم، محمد، (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزهراني، إبراهيم (2020). القيادة التحولية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، 3(21).

سلامة، سلامة، (2016)، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(6).

سلطان، نوال، (2014)، درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السلطي، محمد، (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحولية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشاعر، علاء، (2018)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في تحسين إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

الشريف، غزة، (2015)، واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الشريفي، عباس و التنج، منال، (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية، 45(45).

شلش، باسم، (2016)، درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية في محافظة رام الله



- relationship to empowering their teachers, unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Jabalaq, Ali & Sidqi, Ahmed, (2019), The Role of Transformational Leadership Dimensions in the Success of Implementing Total Quality Service, A Field Study in Aleppo University Hospitals, Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research, 2 (8), Al-Quds University.
- Jedea, Wafaa, (2019), The Contribution of Transformational Leadership to Job Satisfaction to Reach Organizational Effectiveness, unpublished master's thesis, Martyr Hama Lakhdar University in El-Wadi, Algeria.
- Al-Jareedah, Muhammad & Al-Manouri, Ahmed, (2014), The reality of administrative empowerment among principals of post-basic education schools in Al-Batinah Governorate, North of the Sultanate of Oman, Al-Manara Journal for Research and Studies, 30 (1), Al Al-Bayt University, Mafrag.
- Al-Jamal, Samir, (2019), The Practice of Transformational Leadership by Heads of Departments of Education Directorates in Hebron Governorate and Obstacles to its Implementation, Al-Istiqal University Research Journal, 2 (2).
- Al-Hajj, Amal, (2015), The Relationship of Administrative Empowerment with Organizational Commitment in International Institutions Operating in the Gaza Strip, Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Hassan, Manal, (2020), The degree of practicing the dimensions of transformational leadership and its relationship to the development of social responsibility among university presidents in Jordanian universities, Educational Journal, 72 (1), Sohag University.
- Hassouna, Ibrahim, (2021), The Role of Transformational Leadership Practice in Enhancing Administrative Empowerment in the Ministry of Education in the Southern Governorates, unpublished master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Hamdan, Ishaq, (2019), Transformational leadership and its role in organizational success, an exploratory study of the opinions of a sample of teachers, an
- Hair, Joseph et al., (2018). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sag.
- Karimi, Fariba & Morshedi, Zohren, (2015), The relationship between transformational leadership with organizational innovation, **International Journal of Educational and Psychological Researches**, 1(3), Islamic Azad University, Isfahan.
- Linn, Robert & Grounlund, Norman E (2012). Measurement and Assessment In Teaching, 11<sup>th</sup> edition
- Nitihanakul, Ardyth, (2017), The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization: A Case Study of Saraburi Provincial Non-Formal and Informal Education Centre, **International Journal of College of Government (RSUIJCG)**, 4(1).
- Sekaran, U & Bougie, R., (2013), Research Methods For Business: A Skill –Building Approach, 6th, John Wiley & Sons.
- Shaikh, Najia & Amen, Ume, (2015), Empowering faculty and non-academics at a local university: Exploring the relationship with organizational support and staff commitment Pakistan, **Market Forces College of Management Sciences**, X(2).
- المراجع مترجمة إلى اللغة الإنجليزية
- Ismail, Muhammad, (2016), The degree of the practice of transformational leadership among education directors and its relationship to the motivation of workers in education directorates in the northern governorates of Palestine from the perspectives of its employees, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Ben Aishi, Ammar, (2018), The Impact of Administrative Empowerment on the Application of Total Quality Management in Algerian Universities, A Field Study at the University of Biskra, The Arab Journal of Quality Assurance of University Education, 21 (35), Algeria.
- Bo Mustafa, Iman, (2017), The degree of practicing administrative transparency among principals of secondary schools in the governorates of Gaza and its

- management and its relationship to the level of performance of their teachers, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Zahrani, Ibrahim (2020). Transformational leadership and its relationship to the behavior of knowledge sharing among faculty members in the Colleges of Arts and Sciences at Qassim University, *Journal of Educational Sciences*, 3 (21).
- Salama, Salama, (2016), The Impact of Administrative Empowerment Dimensions on the Creative Behavior of Employees in the Palestinian Telecommunications Company, *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies*, 2 (6).
- Sultan, Nawal, (2014), The degree of availability of network leadership requirements in the Ministry of Education in the Gaza governorates and ways to enhance them, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Salti, Muhammad, (2015), The degree of secondary school principals' practice of transformational leadership in Gaza governorates and its relationship to their excellence management, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Shaer, Alaa, (2018), The Impact of Practicing Transformational Leadership Methods in Improving Crisis Management in the Electricity Distribution Company in the Gaza Governorates, unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, Palestine.
- Al-Sharif, Azza, (2015), The reality of the administrative empowerment of principals and its relationship to the professional development of teachers in secondary schools, an unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Al-Sharifi, Abbas & Al-Tanah, Manal, (2010), The degree to which private secondary school principals in the United Arab Emirates practice transformational leadership from the point of view of their teachers, *Journal of Human Sciences*, (45).
- Shalash, Basem, (2016), The Degree of Implementation of Transformational Leadership by Public School Principals in Ramallah and Al-Bireh Governorate, unpublished master's thesis, Samarra University, Iraq.
- Al-Khatib, Radah & Al-Khatib, Ahmed (2013), *Leadership*, a recent study, Amman: Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.
- Department of Statistics, (2021), *Jordanian Statistical Yearbook*, Amman.
- Rabaa, Omar, (2017), The impact of transformational leadership on the effectiveness of the decision-making process at Al-Balqa Applied University from the point of view of department heads, *Al-Hussein Bin Talal University Journal for Research*, 5 (1).
- Al-Rasheed, Sarah, (2020), Administrative empowerment among women leaders at King Saud University and its relationship to the application of the principles of quality management, *Journal of Psychological Educational Sciences*, 4 (22).
- Al-Rifai, Zahraa, (2013), The Relationship of the Transformational and Transactional Leadership Styles of Secondary School Principals in the State of Kuwait to Empowering Teachers from Their Point of View, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Raqab, Ahmed, (2010), The Relationship of Transformational Leadership to Empowering Workers in Palestinian Universities in the Gaza Strip, Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Rousan, Mahmoud, (2017), The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior, A Field Study in Jordanian Insurance Companies, *Academic Journal of Nawroz University*, 6 (2).
- Al-Zamili, Youssef, (2013), administrative empowerment and its relationship to administrative creativity among principals of UNRWA schools in the southern governorates, unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Zarrouki, Somaya, (2016), The impact of transformational leadership on the decision-making process, a field study at the Electricity and Gas Corporation, Oum El-Bouaghi, unpublished master's thesis, University of Oum El-Bouaghi, Algeria.
- Al-Zaeem, Muhammad, (2014), The degree of practice of secondary school principals in Gaza governorates for empowerment

- Doane, David & Seward, Lori (2015). Applied Statistics in Business and Economics, 5th edition, McGraw-Hill Education.
- Hair, Joseph et al., (2018). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sag.
- Karimi, Fariba & Morshedi, Zohren, (2015), The relationship between transformational leadership with organizational innovation, **International Journal of Educational and Psychological Researches**, 1(3), Islamic Azad University, Isfahan.
- Linn, Robert & Grounlund, Norman E (2012). Measurement and Assessment In Teaching, 11<sup>th</sup> edition
- Nitihanakul, Ardyth, (2017), The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization: A Case Study of Saraburi Provincial Non-Formal and Informal Education Centre, **International Journal of College of Government (RSUIJCG)**, 4(1).
- Sekaran, U & Bougie, R., (2013), Research Methods For Business: A Skill –Building Approach, 6th, John Wiley & Sons.
- Shaikh, Najia & Amen, Ume, (2015), Empowering faculty and non-academics at a local university: Exploring the relationship with organizational support and staff commitment Pakistan, **Market Forces College of Management Sciences**, X(2).
- Palestine University Journal for Research and Studies, 6 (2).
- Tora, Fadi & Makhamra, Kamal (2022), The degree of secondary school principals in the Hebron Education Directorate practicing transformational leadership and its relationship to empowering teachers from their point of view, The Arab Journal for Scientific Publishing, (45).
- Al-Taweel, Hani, (2006), Educational Administration and Organizational Behavior, Edition (4), Amman: Wael Publishing House.
- Al-Abidin, Walid, (2019), The reality of the practice of transformational leadership among educational supervisors in the education tool in Al-Jouf Region, International Journal of Educational and Psychological Sciences, 15 (34).
- Al-Ajrafi, Falah, (2017), Administrative Empowerment and its Relationship to Job Satisfaction among Department Heads at Shaqra University Faculties in Al-Dawadimi Governorate, Saudi Arabia, International Specialized Educational Journal, 6 (9).
- Gharaibeh, Hassan, (2009), The degree of educational supervisors' practice of transformational leadership behavior in Jordan and its relationship to their level of performance, unpublished master's thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Al-Ghuwairi, Safaa, (2016), The degree of practicing transformational leadership by public school principals in Zarqa Governorate and its relationship to the level of organizational confidence among teachers, unpublished master's thesis, The Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Mohamedeen, Ali, (2020), Transformational leadership among school principals and its role in the administrative empowerment of teachers: a field study in Aswan Governorate, Journal of Young Researchers in Educational Sciences, (5), Sohag University.
- Al-Nuaimi, Muhammad; Al-Bayati, Abdul-Jabbar & Khalifa, Ghazi, (2009), Scientific Research Methods and Methods, Amman: Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.
- Balkar, Betül, (2015), Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions, **Issues in Educational Research**, 25(3).