

## مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين

زاهر عبد الحميد محمد عبد القادر

باحث دكتوراة جامعه النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

[zaherzz22@yahoo.com](mailto:zaherzz22@yahoo.com)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لذلك، فقد تم تبني المنهج المختلط، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٤٣٣) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم إجراء المقابلة مع خمسة عشر معلماً ومعلمة. وأشارت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر كانت كبيرة بحسب وجهة نظر المعلمين، مع وجود تفاوت في هذه الدرجة بين مجالات القيادة التحويلية المختلفة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعاد الأربعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وعدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس في الأبعاد الأربعة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، ونوع المدينة، جنس المعلم، والمؤهل العلمي، وجنس المدير). كما وأشارت نتائج المقابلة أن أكثر سلوكيات الأنماط القيادية ممارسة من قبل مديري مدارس داخل الخط الأخضر هي تقديم الدعم والمساندة والتشجيع للمعلمين ويليها اعتبار المدير قدوة للمعلمين،

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

بالإضافة إلى أن توفير بيئة عمل حاضنة وتعاونية تحفيزية تؤثر إيجاباً على علاقة الزملاء والأداء المهني، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين وذلك من خلال إنشاء نظام رصد وتقييم دوري لاستخدام الأخطاء والمشكلات كفرص للتعلم والتحسين المستمر في العملية التعليمية.

**كلمات مفتاحية:** القيادة التحويلية، الخط الأخضر، الحافز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية

### Abstract

This study aimed to identify the degree of transformational leadership practiced by school principals within the Green Line from the perspective of teachers. To achieve this, a mixed-methods approach was adopted, utilizing both questionnaires and interviews for data collection. The questionnaire was administered to a sample of 433 teachers, selected through simple random sampling, and interviews were conducted with fifteen teachers. The study indicated that the degree of transformational leadership practiced by school principals within the Green Line, according to the teachers' perspective, was significant, with variations across different areas of transformational leadership. The results showed statistically significant differences between the mean scores of the study sample's estimates of the principals' transformational leadership across its four dimensions, attributed to the variable of job position. However, there were no statistically significant differences between the mean estimates of teachers regarding the

principals' transformational leadership in the four dimensions attributed to variables such as years of experience, type of city, teacher's gender, academic qualification, and principal's gender. Interview results also indicated that the most commonly practiced leadership behaviors by principals within the Green Line included providing support, encouragement, and acting as role models for teachers. Additionally, creating a supportive, cooperative, and motivational work environment positively impacted colleague relationships and professional performance. Based on these findings, the study recommended adopting training programs and workshops to develop transformational leadership skills among principals through the establishment of a regular monitoring and evaluation system to use errors and problems as opportunities for learning and continuous improvement in the educational process.

Keywords:

Transformational Leadership, Green Line, Inspirational Motivation, Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Individual Consideration.

#### مقدمة

مع التطور المستمر والنمو العام للعلوم والتعليم حول العالم، وما نتج عنه من تغيرات وتطورات كبيرة على كافة المستويات، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تبني الأساليب والتقنيات المعاصرة التي تمكنها من خلق قيمة مضافة من أجل الحفاظ على قيمتها الخاصة والتوجه والاستمرار في البيئات الجديدة والمتغيرة (الحمداني، ٢٠٢٢).

وتعد القيادة من أهم هذه المناهج المعاصرة التي يجب تطبيقها في المؤسسات المختلفة، وخاصة في المؤسسات التعليمية، لأنها تتطلب الابتعاد عن المفهوم التقليدي للإدارة القائم

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

على التطوير الوظيفي وحصر السلطة لدى المديرين، وتبني أساليب وطرق جديدة للإدارة تعتمد على فكرة تحفيز الفرد وتنمية شخصيته وقدرته على الإلهام والخروج، واكتساب أفكار جديدة من خلال تهيئة الظروف الملائمة للتفكير الإبداعي وحل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار الفعال (المبيضين، ٢٠٢٢)، بالإضافة لذلك، فإن أي تغييرات في هذا النظام يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على عملية التعليم والتعلم والإدارة بأكملها، إذ يساعد المديرين الذين يقدمون التحفيز الفكري والثقة في المناسب والاهتمام لكل فرد في توجيه أفكار المرؤوسين داخل الفريق واستخدامها بشكل فعال لبناء العلاقات، فهي تبرز أفضل ما في المرؤوسين، الأمر الذي يتطلب قيادة داعمة تتمتع بالذكاء والفتنة اللازمتين لبناء الالتزام، وتوليد الحماس والتحفيز لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وحثهم على إجراء التغييرات، وغرس في الأمل والإيمان المستقبلي في نفوسهم في إمكانية تخطيط وإدارة الأمور المتعلقة بتطورهم الوظيفي (الفقرا، ٢٠١٧)؛ ويسمى هذا النوع من القيادة بالقيادة التحويلية، وقد اقترحها داونتون لأول مرة في عام ١٩٧٣، لكنه برز كنهج قيادي مهم في عام ١٩٧٨ من قبل السياسيين. ثم قام عالم الاجتماع جيمس بيرنز بتطويره وتوسيع نطاقه، ومن ثم قام برنارد ام باس في عام ١٩٨٥ بتأليف كتابه "القيادة والأداء فوق التوقعات"، حيث وصف القيادة بأنها أسلوب للإدارة ينخرط فيه شخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل فعال ويمكن من التطوير والتحسين، وبذل الجهود اللازمة لدعم كل طرف للآخر لتحقيق أعلى مستويات الروح المعنوية والتحفيز، ويشير آل سعود (٢٠١٣) إلى أنها قدرة القائد على أن يكون تحفيزياً وفعالاً وقادراً على تركيز جهود الموظفين على الأهداف التنظيمية بدلاً من الاحتياجات الشخصية، وبالتالي تمكين العلاقة المتبادلة بين القادة التحفيزيين والتابعين. ويعرفها حسن (٢٠٢٢) بأنها نوع من القيادة تسعى من خلالها القيادات الأكاديمية والإدارية إلى تمكين المرؤوسين من تحقيق إنتاجية عالية تتجاوز أهدافهم وتوقعات المؤسسة التعليمية، مسترشدين بالقيم والأخلاق، تواجه

الجامعة بعض القضايا في فالتعليم يحول المصالح الشخصية للمرؤوسين إلى مصالح عامة.

كما أظهرت دراسات حديثة أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية حول العالم. على سبيل المثال، دراسة أجراها *Northouse* (2021) أشارت إلى أن القادة التحويليين يعززون الإبداع داخل فرق العمل ويساعدون في تهيئة بيئة عمل تعاونية تمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، بينت دراسة *Avolio & Yammarino* (2013) أن المؤسسات التي تتبنى القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب من خلال تفعيل دور المعلمين بشكل أكثر فعالية وتحفيزهم على الابتكار

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يجب على القادة المديرين اكتساب بعض المهارات الشخصية وتطويرها لتحقيق مفهوم القائد التحويلي وأهمها التفكير الإبداعي، فمن خلال التفكير الإبداعي يستطيع القادة استخلاص أفكار جديدة والتغلب على العقبات والتحديات. حيث يتم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بذل جهد إضافي وتحفيز من حولك على العطاء والوصول إلى أعلى إمكاناتهم وبذل قصارى جهدهم (ليون، ٢٠٢٠)، إذ يتطلب هذا التحفيز من القادة أن يكونوا اجتماعيين ومحبوبين حتى يتمكنوا من الحل صعوبات العمل التواصل مع المرؤوسين وفهم احتياجاتهم وتبليتها والإجابة على أسئلتهم، واهتمام المدير بهذه الاحتياجات والمشكلات يمكن أن يعزز ثقة المعلمين في المدير ويقدم لهم الدعم النفسي اللازم لتعزيز فعاليتهم في أداء عملهم بكفاءة وبالتالي تحسين كفاءة عملهم في جميع الجوانب (Hackman & Johnson, 2020)، وتطور هذه النواحي على مدير المدرسة امتلاك البصيرة، وبعد النظر وأن يكون لديه تصور مستقبلي عن مخرجات العمل وألية تنفيذه، حيث أن الرؤيا وحدها ليست كافية بالنسبة للقيادة

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

التحويليين، فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم (خلف، ٢٠١٠).

ومن خلال اهتمام القادة التحويليين في بيئة العمل والمجتمع ومدى وملائمة ذلك لمعلمي المدرسة، لذا يتوجب عليهم الإحاطة بنقاط الضعف والقوة لدى الموظفين، إذ أن الوصول إلى هذه المهارات وتطويرها يُظهر نمطاً سلوكياً لدى مدير المدرسة يمكنه من تحفيز المدرسين، وبالتالي تكريس أنفسهم وزيادة تفانيهم للعمل داخل المؤسسة وزيادة إنتاجيتها والنهوض بها وعلو مكانتها في المجتمع، وبناء تصور مختلف لمستقبل المؤسسة التعليمية وإحداث تغييرات جذرية فيها حتى لو عنى ذلك مواجهة بعض المخاطر والصعاب وربما الفشل في بعض الأحيان، والتي يُنظرُ إليها من قبل القائد على أنها مجموعة تجارب تؤدي إلى النجاح (العرايضة، ٢٠١١).

### مشكلة الدراسة

تعد القيادة في المؤسسات التعليمية عاملاً حاسماً في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء الإداري والأكاديمي. ومع التطور المستمر في النظم التعليمية عالمياً، أصبحت المؤسسات التعليمية تواجه تحديات كبيرة تتطلب منها تبني أساليب قيادية حديثة تتماشى مع متطلبات العصر. في هذا الإطار، برز مفهوم القيادة التحويلية كأحد أهم المناهج القيادية الحديثة التي تسهم في تحفيز المعلمين، تطوير المناهج، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. يعتمد هذا النمط القيادي على تمكين المرؤوسين، تحفيزهم للإبداع، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة. (حريم، ٢٠١٦).

لكن على الرغم من الفوائد المثبتة للقيادة التحويلية في العديد من الدراسات والأبحاث التربوية، إلا أن العديد من المؤسسات التعليمية، وخاصة في العالم العربي، لا تزال تعتمد على أساليب القيادة التقليدية التي تركز على السلطة المركزية والتوجيه المباشر للموظفين دون تمكينهم أو تشجيعهم على الابتكار والإبداع. هذه الأساليب القيادية التقليدية تعيق تحقيق الأهداف التربوية الحديثة، وتحد من تطوير بيئة تعليمية تشجع على الإبداع وتساهم في تحقيق أعلى مستويات الأداء الأكاديمي والإداري. (الجهني، ٢٠١٨).

تتمثل المشكلة الحقيقية في أن العديد من مديري المدارس، وخاصة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، لا يمارسون نمط القيادة التحويلية في إدارتهم للمؤسسات التعليمية. بدلاً من ذلك، يكتفون بتطبيق أساليب تقليدية تفتقر إلى الديناميكية والمرونة المطلوبة لمواكبة التطورات التعليمية العالمية. هذه الأساليب التقليدية تعتمد بشكل أساسي على التخطيط والإشراف المباشر والقرارات المركزية دون تمكين المعلمين أو تشجيعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.

وبناءً على الخبرة الإدارية والتربوية الطويلة التي يمتلكها الباحث والتي تمتد لأكثر من ٢٩ عاماً في العمل مع المديرين والمعلمين في المدارس العربية، تم تشخيص المشكلة الأساسية وهي قلة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية. وقد تبين من خلال الملاحظة والخبرة أن هناك عدة أسباب وراء هذه المشكلة، منها نقص المعرفة بمفهوم القيادة التحويلية، عدم الوعي بكيفية تطبيق هذا النمط القيادي، أو سوء تطبيقه في بعض الحالات، مما يؤدي في النهاية إلى الاعتماد على أسلوب الإدارة التقليدية الذي لا يلبي احتياجات العصر الحديث.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء مقابلات استطلاعية استقصائية مع مجموعة بؤرية من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية داخل الخط

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

الأخضر. كشفت هذه المقابلات أن الغالبية العظمى من المديرين لا يعتمدون أسلوب القيادة التحويلية، بل يميلون إلى اتباع أنماط قيادة تقليدية تفتقر إلى التحفيز والابتكار. وأجمع المعلمون على أن هذه الأساليب التقليدية تحد من قدرتهم على التطور المهني والإبداعي، وتقلل من رضاهم الوظيفي، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم في المدارس.

وقد أكدت الدراسات السابقة مثل دراسة *Boamah, Laschinger, Wong & Clarke (2018)* ودراسة المبيضين (٢٠٢٢) على أهمية استخدام نمط القيادة التحويلية كبديل فعال عن الأنماط التقليدية في المؤسسات التعليمية. هذه الدراسات أظهرت أن القادة التحويليين يتمكنون من تحقيق نتائج أفضل في تحسين جودة التعليم وزيادة رضا المعلمين عن عملهم. كما أوصت تلك الدراسات بتطوير برامج تدريبية مكثفة للمديرين لتمكينهم من تبني القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل فعال في المدارس.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات أن مديري المدارس الذين يمارسون القيادة التحويلية لديهم القدرة على تحسين الأداء التعليمي من خلال تحفيز المعلمين على الابتكار، وتعزيز الروح الجماعية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الطلاب وأدائهم الأكاديمي. ولعل ما يزيد من أهمية هذا النمط القيادي هو أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة تعليمية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في النظام التعليمي.

بناءً على ما سبق، تتجلى مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية العربية، وتحديد العوامل التي تؤثر على تطبيق هذا النمط القيادي. كما تهدف الدراسة إلى تحليل الأثر الذي يمكن أن تحدثه القيادة التحويلية على تحسين جودة التعليم وتطوير أداء المعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر.

### أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر باختلاف المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الجنس (المعلم والمدير)، الخبرة وطبيعة المدينة)؟
3. ما أنماط وسلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر وأثرها، من وجهة نظر المعلمين؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
2. الفروق في درجات ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر وفقاً للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والجنس (المعلم والمدير)، والخبرة وطبيعة المدينة)
3. تقصي أنماط وسلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجانبين التاليين:

1. **الجانب النظري:** حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على مفهوم الإدارة التحويلية ودورها في إحداث التغيير في المؤسسات وخاصة التعليمية منها حيث أن العديد من الدراسات التي أُجريت على متغيرات البحث لم تأخذ نصيبها في المدارس وتحديداً في الوطن العربي. إضافة إلى ذلك، سيتم تحليل تأثير هذا التغيير داخل المدارس. ومن المرجح أيضاً أن تساعد هذه الدراسة الباحثين الآخرين على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وإمكانية تطويرها لتشمل مناحٍ مختلفة من الحياة.
2. **الجانب التطبيقي:** حيث تساهم هذه الدراسة في تشجيع مديري المدارس على استعمال أنماط إدارية جديدة تمكنهم من الاستفادة القصوى من خبرات وإبداعات الموظفين الكامنة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية. فعندما يشعر الموظف بقيمته وقيمة إنجازته ولو كان بسيطاً فإن ذلك يمدّه بالدافع اللازم لتحقيق المزيد من المهام وإنجازها بالصورة المطلوبة. حيث تكمن أهمية الإدارة التحويلية في المدارس في شعور المدرسين بالرضا الوظيفي وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ومناستهم. حيث أن هذه الدراسة ستسهم في اتساع رقعة مفهوم القيادة التحويلية على بقية المؤسسات.

### حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود الزمانية:** تم إعداد هذه الدراسة في الفترة الموافقة للفصل الدراسي الأول في المدارس العربية الابتدائية الحكومية للعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

الحدود المكانية: المدارس العربية الابتدائية الحكومية في الوسط العربي داخل الخط الأخضر.

الحدود البشرية: معلمي المدارس العربية الحكومية في الوسط العربي داخل الخط الأخضر.

الحدود الموضوعية: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي المدارس.

#### مفاهيم الدراسة

القيادة التحويلية: كما تعرفها (فرحات، ٢٠٢٠) بأنها "نمط قيادي ينطوي على تقديم رؤية تنظيمية واضحة وملهمة للعاملين، والعمل نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال إقامة اتصالات جادة مع العاملين، وفهم احتياجاتهم، بالشكل الذي يمكن القائد من دفع المرؤوسين إلى مستويات عليا من الدافعية والإخلاص، وفيها القائد يستخدم جاذبيته وكاريزمته وصفاته الشخصية ليرفع من تطلعات المرؤوسين"، وفي إطار ما سبق يعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائيا على أنها "مجموعة الخصائص والآليات التي تمكن القيادات الأكاديمية والإدارية من إدخال تغييرات إيجابية على ثقافة المؤسسة وتهيئة بيئة تسهم في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية، وذلك من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وهي: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، وفي ضوء القيم والأخلاق".

مناطق الخط الأخضر: يطلق على الخط الفاصل بين الأراضي المحتلة عام ١٩٤٨ والأراضي المحتلة عام ١٩٦٧. وقد حددته الأمم المتحدة بعد هدنة عام ١٩٤٩ التي أعقبت الحرب العربية الإسرائيلية عام ١٩٤٨.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

مديري المدارس: مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن إدارة وتوجيه العمل التعليمي والإداري في المدرسة. يقوم مدير المدرسة بتطوير البرامج التعليمية والتخطيط لها، وتنظيم العمل الإداري والمالي، وتوجيه وتدريب هيئة التدريس والموظفين.

### الاطار النظري

#### تمهيد:

تُعد القيادة من المواضيع ذات الأهمية في المنظمات المعاصرة؛ نظراً للدور الملقى على عاتقها لإيجاد التفاعل بين مكونات التنظيم القيادية والفنية، لتحقيق فاعلية المنظمة، فالقيادة ليس بالمهمة السهلة، فهي بحاجة مستمرة إلى التدريب والتنمية، لأن القائد يتعامل مع فئات متعددة ومتنوعة. (الجهني، ٢٠١٨).

القيادة التحويلية هي القيادة التي شكمت أغلب أحداث التاريخ وخلقت واقعاً لم يكن موجوداً وبدلت حقائق بحقائق جديدة، ولهذا سميت بالتحويلية؛ لأنها حولت كل شيء تعاملت معو سواء كاف أتباعاً أو أهدافاً أو أحداثاً وهي أشبه بعملية قلب للتربة بحيث لا تبقى جذوراً لكل شيء سبقها وتزرع جذورها الجديدة، والقادة فيها يكونون هم المحرك والباعث لكل منظومتهم القيادية، ولذا يتمتعون بقدرة كبيرة بتحمل مسؤولية قيادتهم بشكل مطلق، فهم يتمتعون برؤية واضحة (باشاء، ٢٠١٧).

لما يردون أو ينجزوه، ويتعلقون برؤيتهم بعاطفة قوية جياشة لا تستطيع أي ظروف مهما كانت قاسية أو عنيفة أو غير متوقعة أن تشيهم، أو تحرفهم عن هذه الرؤية، ينظرون إلى قيادتهم على أنها واجب مقدس مكلفون به تجاه أتباعهم، أهدافهم ممزوجة بأتباعهم فهم يحققون الأهداف من خلال التأثير القوي والفعال في الأتباع، يلمونهم ويستفزون الحماس في داخلهم ويمدونهم بالطاقة. (حريم، ٢٠١٦).

٢.١.١ تعريف القيادة التحويلية:

هي مفهوم حديث نسبياً بقطاع الإدارة التربوية، وتتميز بكونها متعددة التعريفات بناءً على الفلسفات ووجهات النظر المختلفة. يُعرّف بعض الباحثين القيادة التحويلية فحسب علي: (2020) القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يتبناه مدير المنظمة لإثارة العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفق رؤية مستقبلية. يتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ويُقاس نجاح القائد التحويلي عبر أبعاد مثل التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية، والتمكين الإداري.

اما الغامدي: (2021) يرى أن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يتميز برؤية واضحة للمستقبل والأهداف، ويشجع المرؤوسين للمشاركة بتطوير رؤية طويلة المدى ووضع أهداف واضحة للمنظمة، كما يسعى القائد التحويلي للتحديث والتطوير الدائم، ويهتم بالعمل الجماعي وبناء فرق العمل، ويعمل على توفير بيئة إدارية صحية قائمة على التفاهم والحوار البناء. وهناك نقاط أساسية في القيادة التحويلية وفقاً لـ Momna & (Muhammad,2014):

١. القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويسهم في تنمية المجموعات والمنظمات.
٢. يمتلك القائد التحويلي رؤية مستقبلية واضحة ويستطيع نقل هذه الرؤية إلى التابعين.
٣. يشجع القائد التحويلي النمو الذاتي للتابعين من خلال التعرف على احتياجاتهم وقدراتهم.
٤. يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع منحهم الاستقلالية.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

٥. يستخدم القائد التحويلي استراتيجيات خلاقية ومبدعة لتحقيق الأهداف ويشجع على إعادة دراسة الأهداف وابتكار وسائل جديدة لتحقيقها. نستنتج أن: أسلوب القيادي التحويلي يعتبر أساسياً لتحسين مستوى الأداء على مستوى المعلمين والطلاب. هذا الأسلوب يهدف إلى تحفيز الأفراد لتحقيق الإنجازات والتفوق، مع التركيز على المصلحة العامة وتعزيز رؤية واضحة للجميع. يعتمد هذا الأسلوب على تشجيع المشاركة والتفاعل، وتوفير الإلهام، مع الاهتمام بكل جوانب التجربة التعليمية.

### ٢.١.٢ نشأة القيادة التحويلية:

وفي عام ١٩٧٨ ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو مساهمات لأعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء. وفي عام ١٩٨٥ قدم باس نظريته الشهيرة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى مقاييس العوامل الأساسية للنظرية والمتعلقة بسلوك القيادة، وتوالت الأبحاث والدراسات واحدة تلو الأخرى، وقد قدمت النظرية في شكل أبحاث وبرامج للقيادات في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة.

في سنة ١٩٧٨ بدأ أول مفهوم للقيادة التحويلية من قبل عالم السياسة الأمريكي بيرنز، ثم توالت المفاهيم والمصطلحات بالقيادة التحويلية كإضافات أو مساهمات لأعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء. وفي سنة ١٩٨٥ قدم باس نظريته الشهيرة بالقيادة التحويلية بالإضافة إلى مقاييس العوامل الأساسية للنظرية والمتعلقة بسلوك القيادة، واستمرت الأبحاث والدراسات واحدة تلو الأخرى، وقد قدمت النظرية في شكل أبحاث وبرامج للقيادات في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة.. (Bass, 2015)

ويُعد مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، مقابلاً للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد الإدارة بالتبادل بينه وبين المرؤوسين، إذ يقدم

المروؤسون إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات، لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء " (باشاء،٢٠١٧)

وتعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. (محمد،٢٠١٧).

### ٢٠١٣ أهداف القيادة التحويلية:

يوجد ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث العاملين على الالتزام بها وهي على النحو التالي: (العزايزة، ٢٠٢٠)

لهدف الأول يتمثل في مساعدة فريق العمل على بناء ثقافة مهنية متقدمة وتعاونية. يتم ذلك بواسطة وضع أهداف مشتركة تسعى المنظمة لتحقيقها، والعمل على تقليل العزلة بين الأفراد، وتبني آليات روتينية تدعم التغييرات الثقافية. كما يشمل هذا الهدف تعزيز الاتصال الفعال بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية للمنظمة، وتفويض السلطة لفريق عمل قادر على التحسين والتطوير. (Kang, 2013).

الهدف الثاني يركز على مساعدة الأفراد في حل مشكلاتهم بطرق أكثر فعالية. المشاركة بين العاملين والقادة تسهم في تفسير المشكلات من زوايا متعددة وتقديم حلول

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

بديلة بناء على مناقشات جماعية، مما يساعد باجتناوب التقيد بحلول معرفة بشكل سابق ويعزز الاستماع الفعال للأراء المتباينة وتوضيحها.

الهدف الثالث يتناول تعزيز تنمية الأفراد، حيث يتم تعزيز دافعيتهم للتنمية الذاتية من خلال تبني أهداف داخلية للنمو المهني. يتم تسهيل هذه العملية عندما يكون الأفراد مرتبطين بشكل وثيق بأهداف ونهج المنظمة ويشعرون بالترام قوي تجاهها.

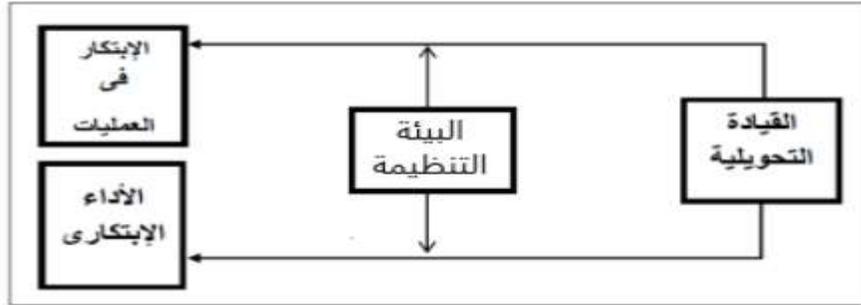
### ٢.١.٤ سمات القيادة التحويلية:

إن الفرق بين القيادة والإدارة إنك تدير خلال نموذج ولكنك تقود بين عدة نماذج، فالقيادة التحويليون هم رواد للنماذج يتمتعون بالإدراك الحدسي الذي يمكنهم من معرفة متى يتحتم عليهم نبذ النموذج البائد، كما أن لديهم الشجاعة التي تسمح لهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة وإتباعهم في مسارات تحويلية جديدة. فالقيادة التحويليين رواد يعرفون متى وكيف يقودون بين النماذج. يجب أن يكون للقيادة التحويليون القدرة على استبصار مستقبل أفضل فيما وراء الواقع الجاري. وإذا كان القادة يرغبون في التغيير يتحتم عليهم أولاً أن يدركوا مفهوم الثقافة، وتعريف الثقافة بأنها القيم والمعتقدات التي تؤدي إلى ترابط المنطقة مع بعضها البعض وهي وسيلة قوية لتحويل الفكر والسلوك. (الصيفي، ٢٠١٦).

القيادة التحويلية تظهر سماتها عندما كان القادة من خلال الآتي: (عباس، ٢٠١٥).

١. إن القادة التحويليين يعدون أنفسهم ممثلون تغيير، اهتمامهم الشخصي والمهني هو خلق تغير متميز وإحالة منظماتهم، التي تحت مسؤولياتهم إلى الوضع المنشود بنجاح.
٢. إن القادة التحويليين هم أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.

٣. إن القادة التحويليين يثقون بالآخرين فهم ليسوا تسلطيين، وهم أقوىاء وحساسون للآخرين، ويعملون لتمكين مرؤوسيههم من إنجاز مهامهم.
  ٤. إن القادة التحويليين موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار جملة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيم وظائفهم.
  ٥. أن القادة التحويليين يتعلمون مدى الحياة، فهم يتحدثون عن الأخطاء ويعتبرونها تجارب استفادوا منها.
  ٦. إن القادة التحويليين يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد، ومع الغموض، وعدم التأكد.
  ٧. إن القادة التحويليين أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون، ثم يترجمون تلك الأحلام إلى حقائق.
- من خلال ماسبق نستطيع ابراز اهم السمات للقيادة التحويلية على النحو الآتي: (الباسل، ٢٠١٥)
- ، والشكل رقم (١) يوضح الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة.



شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

٢٠١٥ أنماط القيادة التحويلية:

يوجد عدة أنماط للقيادة التحويلية منها:

### ١. القيادة العقلانية:

وتقوم على المركز الوظيفي ويستمد الفرد دوره القيادي على أساس المركز الرسمي في مجال عمله، ويعتمد على اللوائح والقوانين والتنظيمات الفرعية، ويستعمل سلطته في توقيع العقوبة على المخالفين. (محمدي، ٢٠٢١، ٣٦). وتقوم على سيادة القوانين واللوائح، ويتميز هذا النمط بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية، وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة. (العوي، وبوجيل، ٢٠١٩، ٢٥).

### ٢. القيادة الإصلاحية:

القيادة الإصلاحية تتطلب مهارات استثنائية لإحداث تغييرات ملحوظة، حيث يتعين على القائد أن يحصل على تأييد الأتباع ويكون لديه رغبة قوية في إصلاح المجتمع. من أسباب فشل القيادة الإصلاحية سوء فهم حاجات الأتباع، وعدم تشجيع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا، وغياب الإحساس بالهدف العام. بينما تعتبر القيادة الإصلاحية جزءاً من القيادة التحويلية، فإنها تظل عملية تقع بين التحويلية والإجرائية، حيث تركز على إصلاح الإجراءات دون تغيير جذري للنظم القائمة (مصطفى، ٢٠١٨، ٣٤).

### ٣. القيادة الثورية:

القيادة الثورية تسعى لإحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأسره، وهو عكس الإصلاح الذي يركز على تغييرات تدريجية. وفقاً للهلالي (٢٠٠١)، تعتبر الثورة تحولاً نادراً، حيث يبرز القادة الثوريون مثل لينين وماو وفيدل كاسترو كأمثلة نادرة على القوى

التحويلية. لتحقيق نجاح القيادة الثورية، يجب على القائد أن يكون مكرساً تماماً لتحقيق الهدف، وأن يخاطب رغبات الجماهير وطموحاتهم عبر وسائل الدعاية والسياسة، بالإضافة إلى تعزيز الوعي السياسي والاجتماعي بين القادة والأتباع (الغامدي، ٢٠٢١).

#### ٤. القيادة البطولية أو الكاريزمية:

القيادة الكاريزمية تتميز بقدرة القائد على جذب الأتباع بفضل تأثيره القوي عليهم، كما يوضح شقواره، (٢٠١٣: ٢٦). مثال بارز على القيادة الكاريزمية هو نبي الله موسى - عليه السلام - الذي قاد بني إسرائيل للخروج من ظلم الضراعة. وفقاً العواودة (٢٠١٧: ٩٤)، القادة الكاريزماتيون يهتمون ويحفزون الأفراد للعمل بجهد أكبر رغم التحديات، ويؤثرون بشكل عميق على تابعيهم عبر مخاطبة عقولهم وقلوبهم، مما يدفعهم للتضحية والعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

#### ٢.١.٦ مجالات عمل القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تشمل جوانب متعددة تتناول تحسين الأداء والتطوير داخل المنظمات، كما يوضح: (Poojomjit, 2018)

١. الجانب التنظيمي: يركز على إعادة بناء وهيكلية التنظيم داخل المنظمة، مثل تعديل الجداول المدرسية والأدوار الوظيفية، مما يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين العملية التعليمية.

٢. الجانب الثقافي والانفعالي: يتناول إعادة بناء النسق الثقافي والنماذج والقيم والمهارات، وتعزيز أساليب العمل الجماعي التعاوني، مما ينعكس مباشرة على عمليات الاندماج والتعاون داخل المنظمة.

إضافة إلى ذلك، يرى محمد (٢٠١٧) أن هناك مجالات أخرى تكمل ما سبق:

١. الفلسفة العامة للمنظمة: منظومة القيم التي تؤمن بها المنظمة.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلميه ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

٢. غايات المنظمة: الأهداف البعيدة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
  ٣. أهداف المنظمة: الأهداف الفرعية التي تدعم تحقيق الأهداف البعيدة المدى.
  ٤. سياسات المنظمة: القواعد والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرحلية.
  ٥. العناصر الهيكلية والوظيفية: تشمل العناصر المادية والقانونية والبشرية، والعلاقات الخارجية والداخلية، وكذلك وظائف المنظمة ومستوياتها وتعقيدها.
- ٢٠١٧ حاجة الإدارة للقيادة التحويلية:

القيادة التحويلية ضرورية في المنظمات لتلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف، حيث يصعب على المدير وحده تقديم الإشراف المتميز. يتطلب الأمر استقطاب الأفراد المتميزين وتفويضهم بعض الصلاحيات لتسهيل الإشراف المحلي وكسر الحواجز بين الإدارة والموظفين. (Eduardo & Lacap, 2018).

تشمل الأساليب التي يستخدمها القادة التحويليون (ضيف، ٢٠١٨):

- الزيارات اليومية: تشجيع تبادل الزيارات بين الموظفين.
- مشاركة الأهداف والأفكار: تداول الأفكار والمعتقدات بين أعضاء الفريق في بداية كل فترة زمنية.
- تشجيع التفكير النقدي: مساعدة الموظفين على العمل بذكاء وفحص الافتراضات.
- فرق بحثية إجرائية: استخدام فرق بحثية لتعزيز المسؤوليات وتطوير المنظمة.
- الاعتراف بالأداء: تحديد الأشياء الجيدة والاعتراف بالإنجازات.
- مسح احتياجات الموظفين: فهم رغبات الفريق واستخدام الاتصال الإيجابي.
- تجريب الأفكار: السماح للموظفين بتجربة الأفكار الجديدة ومناقشتها.

تساهم هذه الأساليب في تعزيز التعاون والابتكار وتحسين الأداء العام.

#### الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم الدراسات السابقة التي تمت حول القيادة التحويلية في المدارس، حيث منها ما هو متعلق مباشرة بموضوع هذه الدراسة والبعض الآخر تناول الموضوع من جوانب مختلفة.

هدفت دراسة (Sayan, 2024) إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية في صناعة خدمات البريد السريع على الأداء اللوجستي والتأثير المعتدل لإنتاجية الموظفين في هذه العلاقة. ومن اجل اختبار الفرضية، تم إجراء استطلاع عبر الإنترنت على عينة مكونة من ٣٤٧ مشاركاً من صناعة البريد السريع التركية. وقد تم الحصول على البيانات البحثية لهذه الدراسة المقطعية من المشاركين الذين يعملون كسعاة موتو في شركة تسويق رقمي على مدى أسبوعين، وشملت عينة الدراسة ٣٠٤ من موظفي الخدمة المدنية ضمن دائرة الإحصاء في إندونيسيا. وأظهرت نتائج تحليل التمهيد أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على الأبعاد الثلاثة لردود الفعل الفردية للتغيير. يمكن تعزيز تأثير القيادة التحويلية من خلال دور الكفاءة الذاتية كوسيط.

كما وهدفت دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة ( Sanguanwongs, & Kritjaroen, 2023) إلى تحديد التأثير المباشر لكفاءة القيادة التحويلية والبيئة والاجتماعية والحوكمة التي تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد التأثير غير المباشر للتأثير، بالإضافة لتأكيد النموذج المطور للتحويل الغذائي، وركزت الدراسة على العلاقة التي تؤثر على كفاءة ونجاح المنظمة، حيث تم استخدام النهج الكمي مع البحث المسحي لجمع البيانات من ١٥٠ مسؤولاً تنفيذياً من منظمات الأعمال الغذائية في تايلاند. وأظهرت النتائج أن كفاءة القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

وهدفنا دراسة ( Saeid Karimi, Farzaneh Ahmadi Malek, Ahmad ) إلى فحص دور القيادة التحويلية في التنمية وسلوكيات العمل المبتكرة: الدور الوسيط للموظفين ورأس المال النفسي دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي - الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل، وتم جمع وتحليل بيانات من ١٧٨ خبيراً زراعياً إيرانياً. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بسلوك العمل الابتكاري للموظفين بشكل مباشر وإيجابي. وأن الأمل والكفاءة الذاتية مرتبطة جزئياً. بالإضافة لذلك إلى أن تكون المنظمات فعالة بشكل مبتكر، فإنها تحتاج إلى إدارة الموارد السياقية (القيادة التحويلية) للموظفين لتعزيز سلوكهم في العمل الابتكاري.

كما وجاءت دراسة (Al Saed, 2023) لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية: الدور المعتدل للتمكين لدراسة أثر القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة، والثقة في المشرفين). وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المسح البيانات ذات الصلة. وشملت العينة العشوائية التطبيقية ٢٩٤ من مديري الأقسام، ومديري الفروع، ورؤساء الأقسام الذين يعملون في شركات الاتصالات الأردنية (زين، أورانج، وأمنية). كشفت الدراسة عن تأثير كبير للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية، باستثناء أبعاد التأثير المثالي والدافعية الملهمه. علاوة على ذلك، فإن تمكين العاملين يخفف بشكل كبير من تأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.

كما وتناولت دراسة (الشقيفي، ٢٠٢٣) أساليب التنمية المهنية للقيادات المدرسية في نيوزيلندا وإمكانية استفادة محافظة القنفذة من هذه الخبرة، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على خبرة نيوزيلندا في التنمية المهنية للقيادات في المؤسسات التربوية، وتحديد

المتطلبات لتطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات بالمدارس الحكومية بمحافظة القنفذة في ضوء خبرة نيوزيلندا، وتقديم تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات بالمدارس الحكومية بمحافظة القنفذة بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرة دولة نيوزيلندا في التنمية المهنية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث قامت بمراجعة أساليب التنمية المهنية للقيادات في المؤسسات التربوية في نيوزيلندا، وقدمت تصوراً مقترحاً لتطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة القنفذة، وشمل هذا التصور الأهداف المرجوة، والمصادر المعتمدة في بنائه، والدوافع التي أدت إلى إعداده، بالإضافة إلى متطلبات تنفيذه.

وهدفت دراسة (الشريف والفهادي، ٢٠٢٣) إلى معرفة واقع ممارسة مديري المدارس في مدينة نجران في السعودية للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً حول هذه الأنماط والتي تعزى لكل من المتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٤٥) معلم ومعلمة، وأما أداة القياس فكانت عبارة عن استبانة من إعداد الباحثين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة النمط الديمقراطي لدى المديرين بمدارس نجران يمارس بدرجة عالية، بينما النمط الأوتوقراطي يمارس بدرجة متوسطة، ويمارس النمط الفوضوي بدرجة منخفضة، وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً نحو واقع ممارسة النمط الديمقراطي تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

وفي دراسة (العتيبي والجهني، ٢٠٢٣) حول واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والتي هدفت لدراسة واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية، والتعرف على معوقات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام المسارات. وطبقت الدراسة على عينة من المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالرياض، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٩١) مديرة و (١٠٩) وكيلات، وأما أداة الدراسة فكانت عبارة عن استبانة من إعداد الباحثين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من بعدي الحفز الإلهامي والتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً، واتضح أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من بعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة. كما جاء مستوى تقدير أفراد العينة حول معوقات تطبيق القيادة التحويلية في نظام المسارات بدرجة متوسطة.

أما دراسة (البطاشي، ٢٠٢٣) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة التحويلية، والوقوف على مستوى الدافعية لدى معلمي السلطنة، والكشف عن الفروق في مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدافعية لدى المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واستكشاف عما إذا كانت هنالك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى المدراء والدافعية لدى أفراد عينة الدراسة من المعلمين، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عددها (٤٠٠)، وأما أدوات الدراسة فقد كانت عبارة عن استبانتين، الأولى لقياس مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين، والثانية لقياس الدافعية لدى المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة التحويلية فوق المتوسطة، بالإضافة إلى الدافعية لدى المعلمين، كما وكشفت الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة من المعلمين تعزى لكل من متغير الجنس ولصالح الإناث، وملتغير المؤهل العلمي ولصالح ماجستير فأعلى، وملتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من (١٠) سنوات. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين.

أما دراسة (زمورة، ٢٠٢٢) فهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلما ومعلمة، وقد تم استخدام استبانتين لجمع البيانات: الأولى هي لقياس مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية، والثانية هي استبانة لقياس مستوى التغيير التنظيمي، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين، ووجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعا لمتغير الجنس، وفي بعدي التأثير المثالي (سمات) والتأثير المثالي (سلوك) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأبعاد وكان الفرق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي في معظم المجالات، باستثناء مجالي الدافعية الإلهامية والاستثارة العقلية.

كما أن دراسة (عواد، ٢٠٢١) قد هدفت إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (٥٠) مقيّم من كلا الجنسين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة الدرجة) وبمتوسط حسابي تقريبي (٣.٣٣)، أما

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

على مستوى مجالات القيادة التحويلية فقد احتل المجال الفردي المرتبة الأولى بدرجة موافقة (كبيرة) وبمتوسط حسابي تقريبي (٣.٥٣)، يليه المجال الإلهامي الإبداعي بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي تقريبي (٣.٣٣)، ومن ثم مجال التأثير المثالي بدرجة موافقة (متوسط الدرجة) وبمتوسط حسابي تقريبي (٣.٢٩)، وجاء مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (متوسط الدرجة) وبمتوسط حسابي تقريبي (3.17).

أما دراسة (العنزي، ٢٠٢١) فقد قدمت تصور مقترح للتطور المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وبالإضافة إلى تحديد معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذه القيادات، وبلغ عددها ٢٨٥ قائداً، وأما أداة الدراسة فكانت استبانته، أما نتائج الدراسة فأشارت إلى أن درجة ممارسة التطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية كانت متوسطة وفي جميع الأبعاد، وتوصلت النتائج إلى أن درجة معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة كانت متوسطة.

وأجرى (السفياني، ٢٠٢١) دراسة حول واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (١٦٢) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابة العينة على الاستبانة ككل

(٤.٠٦)، في حين تفاوتت استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية، حيث جاء في الترتيب الأول التأثير الإلهامي، بمتوسط (٤.١٢)، يليه في الترتيب الثاني التأثير الفكري، بمتوسط (٤.١١)، ثم التأثير المثالي، بمتوسط (٤.٠٧)، ثم يليه الاعتبار الفردي، بمتوسط (٤.٠٢)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد التمكين، بمتوسط (٣.٨٣)، ومن ناحية أخرى أشارت النتائج إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة).

دراسة شامو (Anteson D, 2021) والتي هدفت لبحث أثر خصائص القيادة التحويلية على قادة جامعة التربية، ونيبيا، غانا، اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة الكمي والنوعي لدراسة تأثير خصائص القيادة التحويلية على القادة في جامعة Winneba، غانا، واستخدمت الدراسة تصميم دراسة الحالة، المستهدفون هم جميع الأشخاص الذين يقومون بمهام إدارية، وتم اختيار خمسين مستهدفاً في هذه الدراسة، واعتمدت الدراسة استبانة القيادة متعدد العوامل (MLQ) مع دليل المقابلة كأداة تكميلية للدراسة، وقد وجد أن السمات الديموغرافية للفرد مثل الجنس والحالة الاجتماعية تؤثر على أساليب القيادة التحويلية الخاصة بهم، كما وتم الكشف عن أن القادة يظهرون سمات القيادة التحويلية مثل قضاء الوقت لتعليم وتدريب المرؤوسين؛ الاهتمام بكل مرؤوس على حدة، كذلك الطلب على الإنجاز والنمو، والتعرف على قدرات المرؤوسين وحدودهم، كما وكشف اختبار أ المستقل أن القادة يظهرون السمات الأربعة للقيادة التحويلية بشكل متكرر، وعليه، تم التأكيد على أنه يجب على القادة حشد التزام المرؤوسين لتحقيق نتائج تتجاوز ما هو أبعد من ذلك.

وفي دراسة أبو إدريس وآخرين (٢٠٢٠) حول واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر كل من المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

بكلية التربية في جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (٤٠) عضواً، وأما أداة الدراسة فقد كانت عبارة عن استبانة من إعداد الباحثين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت بدرجة كبيرة.

أما دراسة (القيسي، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في السعودية، وتحديد المعوقات التي تواجه هذه البرامج، بالإضافة إلى الوقوف على متطلبات تطويرها في ضوء رؤية ٢٠٣٠، اقتضت الدراسة على عينة من قادة مدارس مكاتب منطقة الباحة التعليمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٥٩) قائداً ووكيلاً، وأما أداة الدراسة فكانت عبارة عن استبانة، وأشارت النتائج إلى أن واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية حقق درجة موافق، فيما جاءت المعوقات ومتطلبات تطوير برامج التنمية بدرجة موافق بشدة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أي مما يخص برامج التنمية (واقع، معوقات، متطلبات تطوير) يعزى لأي من المتغيرات: مكتب التعليم، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية والعمل الحالي.

كما أشار (Gyeabour, 2020) إلى إدراك المعلمين والطلبة لأنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية العليا ذات الأداء المنخفض والعالي، وأشار البحث أيضاً إلى العلاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس وسلوكيات التدريس والتعلم في المدارس الثانوية العليا في ذات المنطقة. حيث لوحظ أن هناك علاقة جوهرياً إيجابية بين أنماط القيادة لمديري المدارس ذات التصنيف المرتفع وسلوكيات التدريس للمعلمين. بينما لم يستجب المعلمون في المدارس ذات التصنيف المنخفض بشكل إيجابي، فيما يتعلق بأنماط القيادة لمديريهم.

إضافة إلى ذلك استجاب الطلبة في المدارس ذات التصنيف المرتفع لأسلوب قيادة مديري المدارس، وهذا لوحظ في العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة لمديري المدارس وسلوكيات التعلم لدى الطلبة. بينما استجاب الطلبة في المدارس ذات التصنيف المنخفض بشكل سلبي لأسلوب القيادة عند مديرهم على سلوكيات التعلم. مما يؤكد أن أنماط القيادة لدى مديري المدارس تؤثر على نتائج التدريس والتعلم في المدارس .

أما دراسة (القببسي، ٢٠١٨) التي تتمحور حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية، والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص في السعودية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٥٨٥) معلماً، وفيما يتعلق بأداة الدراسة فكانت عبارة عن استبانة، وفيما يتعلق بنتائج الدراسة، فقد بينت أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون القيادة التحويلية بجميع مجالاتها وبدرجة كبيرة.

وهدف دراسة (قرواني، ٢٠١٧) إلى الكشف عن طبيعة دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين كلا من المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية، كذلك الكشف عن الفروق في ذلك والتي يمكن أن تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى الكشف عن خصائص القائد التحويلي، والكشف عن سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية في ضوء مدخل نظرية القيادة التحويلية. ولقد تبنت الدراسة تعريف باس وفوليو (Bass & Volio, 1994)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب التحليل النظري والنوعي، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة شبه الرسمية مع عينة مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة في مدارس سلفيت تم اختيارهم بطريقة العينة الغرضية، وبينت النتائج أن هناك دوراً هاماً للقيادة التحويلية بكل مكوناتها في تمكين المعلمين في فلسطين، وهنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين والمعلمات

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وإلى ضرورة تحلي القائد بخصائص معينة حتى يكون قائداً تحويلياً وخاصة التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة الفكرية، والمصداقية والنشاط، وإن استخدام نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى تمكين المعلمين، ويقلل من أعباء المديرين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء إسهامات العديد من الباحثين من خلال أبحاثهم فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية المستخدمة من قبل مدراء ومديرات المدارس تجاه مؤسساتهم ومرؤوسيه في مدارس الخط الأخضر وعلاقتها بالتنمية المستدامة، التكيف، الإلهام، الابتكار والتغيير، تظهر لنا الحاجة الماسة إلى إدراج وإدخال واستخدام هذا النوع من القيادة في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات التربوية لما له من وسائل ووسائط إيجابية محفزة ومشجعة على العطاء والإنتاج وفق نظام الثواب والعقاب. حيث وجد معظم الباحثات والباحثون على حد سواء، ومن خلال دراساتهم، النقص الشديد في استخدام هذا النوع من القيادات التي تهدف إلى زيادة الابتكار، الإبداع، الثورية، الإلهامية والمكافأة للمرؤوسين كنتيجة لجهودهم وعملهم وإيجابياتهم التي يمارسون في الميدان ألا وهو المؤسسة التربوية أو غيرها من المؤسسات أو المنظمات.

من خلال المراجعات التي قام بها الباحث حول الدراسات السابقة، وجد أن كثيراً منها تناولت مفهوم القيادة التحويلية ومدى الوعي بتطبيقه وكيفية تطويره عملياً داخل المدارس. كما لاحظ الباحث أن عدداً قليلاً من الدراسات ذات الصلة تم تطبيقها على المدارس الحكومية في مدن الداخل الوسط العربي، إذ أن هذه الدراسة تدمج ما بين الدراسة الوصفية والتحليلية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما سبقها من دراسات في تناولها لمدى تطبيق مديري المدارس لمفهوم القيادة التحويلية الذي سيؤدي إلى تطوير المؤسسة التعليمية والنهوض بها وإعلاء مكانتها بين المدارس الحكومية المختلفة. ولاحظ الباحث من خلال الدراسات السابقة أن أغلب تلك الدراسات تناولت مفهوم القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز سيكولوجية العاملين ايجابياً ومدى تأثيرها في أدائهم من خلال التحفيز والتشجيع. أما هذه الدراسة فستدرس كيفية تطوير القيادة التحويلية.

### منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج المختلط والذي يدمج بين المنهج الوصفي والمنهج الكمي، للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب تحليل إحصائية لتوصيف وتحليل النتائج عن طريق الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات لتحقيق أهداف هذه الدراسة. فالمنهج الوصفي المسحي الذي يحاول من خلاله التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والمنهج الوصفي هو نهج بحثي يهدف إلى توصيف الظواهر الاجتماعية بدقة وتفصيل من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبانة أو المقابلات (بوراس، ٢٠٢٣). كما وتم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات نوعية معمقة لتعزيز ودعم ومساندة استجابات أفراد عينة الدراسة، والمنهج النوعي، هو نهج بحثي يهدف إلى فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية من وجهة نظر الأفراد المعنيين، ويشمل اهتماماً بالسياق والتفاعلات الاجتماعية التي تؤثر على الظاهرة المدروسة (ابو دقة، ٢٠١٧). ويعد المنهج النوعي أكثر عمقاً من المنهج الوصفي، حيث يركز على فهم العوامل السلوكية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الظاهرة، ويستخدم هذا النهج في دراسات التاريخ الشخصي، والأنثروبولوجيا، وعلم الاجتماع، وعلم النفس.

### مجتمع الدراسة

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحولية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (١٠,٠٧٧) معلماً ومعلمة، وذلك بحسب قسم الإحصاء والمعلومات في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣.

### عينة الدراسة

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية وذلك بالاعتماد على معادلة يامان (Yamane, 1967) للعينات الإحصائية. حيث قُدِّر الحد الأدنى لحجم العينة (٤٠٨) معلماً ومعلمة وتم توزيع الاستبانة الكترونياً بشكل دقيق وشخصي، وكان عدد الردود ٤٣٣، بالإضافة لإجراء المقابلة الفردية مع (١٥) معلماً ومعلمة.

جدول (١): خصائص أفراد العينة الديمغرافية

النسبة	العدد	المتغيرات	
46.2%	200	الشمال	اللواء
19.6%	85	المركز	
34.2%	148	الجنوب	
25.4%	110	ذكر	الجنس
74.6%	323	أنثى	
26.3%	114	سنة 29-21	العمر بالسنوات الكاملة
31.9%	138	سنة 39-30	
25.2%	109	سنة 49-40	
16.6%	72	٥٠ سنة فأكثر	
24.5%	106	أعزب/ أعزباء	الحالة الاجتماعية
60.3%	261	متزوج/ متزوجة	

داسات تربية ونفسية ( مجلة كلية التربية بالقاهرة ) المجلد ( ٣٩ ) العدد (١٣٩) ديسمبر ٢٠٢٤ الجزء الأول

النسبة	العدد	المتغيرات	
15.2%	66	غير ذلك	المؤهل العلمي
53.6%	232	بكالوريوس	
46.4%	201	دراسات عليا	
49.2%	213	معلم	المركز الوظيفي
50.8%	220	معلم وإداري	
12.9%	56	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
20.8%	90	من ٥ - ١٠ سنوات	
22.6%	98	من ١١ - ١٥ سنة	
43.6%	189	من ١٦ سنة فأكثر	
58.9%	255	ذكر	جنس مدير المدرسة التي تعمل بها
41.1%	178	أنثى	
79.4%	344	مدينة عربية	طبيعة المدينة
20.6%	89	مدينة مختلطة	
%١٠٠	٤٣٣	المجموع	

أداتا الدراسة

الاستبانة:

تم بناء الاستبانة ليتلاءم مع موضوع وهدف الدراسة، والمتعلقة بمدى ممارسة مدراء المدارس الابتدائية الحكومية داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وذلك بعد تطبيق الإجراءات العلمية المنهجية المطلوبة عليها. وقد تم بناء وتطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لقياس مدى ممارسة القيادة التحويلية بمجالاتها

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

من وجهة نظر المعلمين بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، كدراسة (زمورة، ٢٠٢٢)، وكريمة حاجي وسعاد دولي (٢٠٢٢)، نعيمة برقايي وسمر السقاف (٢٠١٥)، وذلك قبل إجراء صدق المحكمين، والصدق العاملي الاستكشافي، وفحص الثبات للأداة من أجل تقنينها، وبعد التحكيم الظاهري من المحكمين أصبح عدد فقراتها (٢١) موزعة على ٤ مجالات. وقد أعطى الباحث لكل فقرة من الفقرات وزن لتقدير درجة الممارسة أو عدمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث دلت الدرجة (٥) على الممارسة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة (١) على الممارسة بدرجة قليلة جداً.

### صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على (١٢) محكماً من أصحاب الخبرة والاختصاص ضمن الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك) في مجالات (المناهج وأساليب التدريس، التخطيط التربوي) في الجامعات داخل الخط الأخضر ودول عربية، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين (وفق معيار ٨٠٪) والتي تمثلت في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات والإضافة والحذف لبعضها الآخر ليصبح المقياس مكوناً من (٢١) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

### الصدق العاملي

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لأداة الدراسة من خلال فحص ملائمة البيانات للتحليل العاملي (Factor Analysis) عن طريق اختبار (KMO & Bartlett's Test)، حيث بلغت قيمة اختبار (KMO & Bartlett's Test) (٠.٩٢٩) وتعتبر القيمة مقبولة حيث أن الحد الأدنى لتلك القيمة هي ٠.٦، فيما بلغت قيمة اختبار مربع كاي (١٦٤٦.٤٥٤)، وكانت القيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٠)،

وبدرجة حرية (٢١٠)، ودلالة قيمة الدالة الإحصائية ومربع كاي يعني أن التبيان متحقق والبيانات صالحة للتحليل العاملي.

#### صدق البناء

تم التحقق من صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (١) وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation) (٢) والجداول أدناه تبين ذلك.

جدول (٢): نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (١) ومعامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (٢)

المجال	رقم الفقرة	را	ر٢
التحفيز الفكري	D01	.938**	.909
	D02	.944**	.911
	D03	.947**	.914
	D04	.945**	.927
الاعتبار الفردي	D05	.941**	.928
	D06	.948**	.932
	D07	.950**	.926
	D08	.936**	.896
	D09	.942**	.905
	D10	.948**	.919
	D11	.932**	.921
التأثير المثالي	D12	.943**	.914
	D13	.950**	.927
	D14	.940**	.931
	D15	.952**	.921
	D16	.921**	.881

مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين  
 ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

المجال	رقم الفقرة	را	رأ
دافعية الملهم	D17	.943**	.937
	D18	.945**	.932
	D19	.943**	.937
	D20	.940**	.920
	D21	.801**	.672
❖ ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.01$ )			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٢) إلى أن معاملات الارتباط بيرسون (را) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها تراوحت بين (٠.٩٤٧) و(٠.٩٣٨) لمجال التحفيز الفكري، وبين (٠.٩٥٠) و(٠.٩٣٢) لمجال الاعتبار الفردي، وبين (٠.٩٥٢) و(٠.٩٢١) لمجال التأثير المثالي، وبين (٠.٩٤٥) و(٠.٨٠١) لمجال دافعية الملهم. وجميعها أعلى من علامة القطع (٠.٣٠) مما يشير إلى صدق الاستبانة وفقاً لما ورد في (Brown, 1983).

كما اتضح أن معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (رأ) تراوحت بين (٠.٩١٤) و(٠.٩٠٩) لمجال التحفيز الفكري، وبين (٠.٩٣٢) و(٠.٨٩٦) لمجال الاعتبار الفردي، وبين (٠.٩٣٢١) و(٠.٨٨١) لمجال التأثير المثالي، وبين (٠.٩٣٧) و(٠.٦٧٢) لمجال دافعية الملهم. وجميعها أعلى من علامة القطع (٠.٣٠) مما يشير إلى صدق الاستبانة وفقاً لما ورد في (Brown, 1983).

#### الأساليب الإحصائية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) وباستخدام اختبار (Hotelling's Trace)، وتحليل التباين (Univariate Analysis)

#### المقابلة :

تعطي المقابلة الفرصة للتعبير عن الآراء والتصورات والاتجاهات، حيث تم إجراء مقابلات مع عينة من معلمي المدارس الابتدائية الحكومية داخل الخط الأخضر، والمكونة من ١٠ أسئلة مفتوحة من أجل التعرف على العقبات/ المقترحات التي تواجه معلمي المدارس الابتدائية الحكومية داخل الخط الأخضر في ممارسة المدراء للقيادة التحويلية، حيث تم إجراء المقابلات اما وجاهيا او عبر الهاتف او عبر منصة الزووم مع (١٥) معلما ومعلمة. حيث تم استخدام التحليل النوعي للبيانات من خلال مراجعة محتوى المقابلات بهدف حصر الإجابات ومن ثم تم تصنيفها في مجموعات، ومن ثم تحديد محاور الاستجابات، ثم صياغة نتائج واستنتاجات.

#### صدق المقابلة

تم عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص بهدف إبداء الرأي حول دقة وصحة محتوى الاستبانة من حيث: وضوح مضمون الأسئلة وسلامة صياغتها اللغوية وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسبا على الفقرات، وتم إجراء التعديلات عليها بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون.

#### آلية التحليل

تم استخدام التحليل النوعي للبيانات حيث تم مراجعة محتوى المقابلات بهدف حصر الإجابات ومن ثم تم تصنيفها في مجموعات، ومن ثم تحديد محاور الاستجابات، ثم صياغة نتائج واستنتاجات.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

**مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين**  
**ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر**

للإجابة عن السؤال الأول، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب ودرجة ممارسة مديري مدارس داخل الخط الأخضر لمجالات القيادة التحويلية الأربعة (التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، دافعية المهام)، وذلك كما هو موضح في الجدول (٣)

**جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية الأربعة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
D17	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتحقيق المهمات التعليمية الموكلة لهم	3.79	1.02	1	كبيرة
D20	يتحدث مدير المدرسة بحماس عن الأهداف والخطط التي يجب تحقيقها وتنفيذها	3.78	1.07	2	كبيرة
D19	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتطوير قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية	3.76	1.04	3	كبيرة
D21	يمتلك مدير المدرسة قدرات بيداغوجية يستفيد منها المعلمين	3.75	1.16	4	كبيرة
D18	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإقناع في القضايا قيد النقاش	3.74	1.03	5	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لمجال دافعية المهام</b>	<b>3.76</b>	<b>0.97</b>		<b>كبيرة</b>
D12	يمتلك مدير المدرسة القدرة على مواجهة الصعوبات	3.83	0.99	1	كبيرة
D15	يهتم مدير المدرسة بمعالجة المشكلات عند حدوثها	3.76	1.02	2	كبيرة

داسات تروية ونفسية ( مجلة كلية التربية بالزقازيق ) المجلد ( ٣٩ ) العدد (١٣٩) ديسمبر ٢٠٢٤ الجزء الاول

كبيرة	3	1.06	3.76	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تجربة طرق واستراتيجيات جديدة في العمل	D1 3
كبيرة	4	0.99	3.75	يحترم مدير المدرسة تباين وجهات النظر في أوساط المعلمين	D1 4
كبيرة	5	1.05	3.66	يتجاوز مدير المدرسة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	D1 6
كبيرة		<b>0.96</b>	<b>3.75</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال التأثير المثالي</b>	
كبيرة	1	1.03	3.75	يلتزم مدير المدرسة بمبدأ العدالة بين المعلمين	D0 9
كبيرة	2	1	3.74	يقدم مدير المدرسة التوجيهات بشكل شخصي للمعلم لحل المشكلات التي يواجهها	D0 4
كبيرة	3	1	3.73	يعامل مدير المدرسة كل واحد منا كفرد له احتياجاته وقدراته وتطلعاته المختلفة عن الآخرين	D1 0
كبيرة	4	1.02	3.72	يهتم مدير المدرسة بمشاعر وأحاسيس المعلمين	D0 8
كبيرة	5	1.03	3.72	يستمع مدير المدرسة بشكل جدي لشكاوى المعلمين	D0 5
كبيرة	6	1.04	3.71	المهام الموكلة للمعلمين تناسب تخصصاتهم وقدراتهم	D1 1
كبيرة	7	1.04	3.69	يساند مدير المدرسة المعلم بكافة الاحتياجات	D0 6
كبيرة	8	1.04	3.68	يراعي مدير المدرسة الفوارق الفردية بين المعلمين	D0 7
كبيرة		<b>0.96</b>	<b>3.72</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال الاعتبار الفردي</b>	
كبيرة	1	1.03	3.74	يمنح مدير المدرسة الحرية للمعلم في كيفية تنفيذ المهمات.	D0 1

**مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين**  
**ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر**

كبيرة	2	1.07	3.72	يتقبل مدير المدرسة الاقتراحات والمبادرات الواردة من المعلمين لمواجهة التحديات والمشكلات.	D0 3
كبيرة	3	1.01	3.64	يعتبر مدير المدرسة حدوث الأخطاء والمشكلات تجارب مفيدة للتعلم	D0 2
كبيرة		1.02	3.69	الدرجة الكلية لمجال التحفيز الفكري	
كبيرة		0.95	3.73	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	

بين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس داخل الخط الأخضر لمجالات القيادة التحويلية الأربعة قد تراوحت بين (٣.٦٩) إلى (٣.٧٦) وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المجالات الأربعة للقيادة التحويلية الأربعة مجتمعة (٣.٧٣) والانحراف المعياري (٠.٩٥) وبدرجة كبيرة

وبين الجدول (٣) أن تقديرات دافعية المهتم جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وحصلت العبارة رقم (D17) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: " يحفز مدير المدرسة المعلمين لتحقيق المهمات التعليمية الموكلة لهم"، في حين جاءت العبارة رقم (D18) على أقل متوسط حسابي، والتي نصت على: " يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإقناع في القضايا قيد النقاش".

وجاءت تقديرات مجال التأثير المثالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وحصلت العبارة رقم (D12) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: " يمتلك مدير المدرسة المقدرة على مواجهة الصعوبات" في حين حصلت العبارة رقم (D16) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على: " يتجاوز مدير المدرسة مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة"

وجاءت تقديرات مجال الاعتبار الفردي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وحصلت العبارة رقم (D09) على أعلى متوسط حسابي، والتي تنص على: " يلتزم مدير المدرسة بمبدأ العدالة بين المعلمين" في حين حصلت العبارة رقم (D07) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على " يراعي مدير المدرسة الفوارق الفردية بين المعلمين".

في حين جاءت تقديرات مجال التحفيز الفكري في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، وحصلت العبارة رقم (D01) على أعلى متوسط حسابي، التي تنص على: "يمنح مدير المدرسة الحرية للمعلم في كيفية تنفيذ المهمات" في حين حصلت العبارة رقم (D02) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على "يعتبر مدير المدرسة حدوث الأخطاء والمشكلات تجارب مفيدة للتعلم".

بينت الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر بحسب وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، مع وجود تفاوت في هذه الدرجة بين مجالات القيادة التحويلية المختلفة. لقد وجدت الدراسة أيضا أن تطوير مهارات القيادة التحويلية لمديري المدارس يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي، وهذا يعني أن الاستثمار في تنمية المهارات القيادية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على المدارس، كما كانت التصنيفات التي قدمها المعلمون للأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (لتأثير المثالي، دافعية الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) عالية، وهذا يشير إلى أن المعلمين ينظرون إلى مديري مدارسهم على أنهم يتمتعون بمهارات قيادية تحويلية قوية، كما وأظهر ترتيب الأبعاد الأربعة أن القيادة الحكيمة كانت تعتبر الأهم، تليها القيادة المؤثرة، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، وهذا يشير إلى أن المعلمين يقدرون القادة الذين لديهم رؤية واضحة ومدارسهم وقادرون على إلهامهم وتحفيزهم.

وتطرقت النتائج إلى انه يجب على المدارس إعطاء الأولوية لتطوير المهارات القيادية التحويلية لمديريها، لأن ذلك يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء المدرسي، كذلك

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

ينبغي تشجيع المعلمين على تقديم ملاحظات حول أسلوب قيادة مديري مدارسهم، والتي يمكن أن تساعد مديري المدارس على تحديد مجالات التحسين، كما يجب على المؤسسات التعليمية النظر في دمج برامج تنمية المهارات القيادية في برامجها التدريبية، والتي يمكن أن تساعد في إعداد قادة المستقبل لمواجهة تحديات الإدارة المدرسية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن المدارس يجب أن تعطي الأولوية للقيادة ذات الرؤية والتي يمكن أن تساعد في خلق شعور بالهدف والاتجاه داخل المدرسة.

بشكل عام، تقدم الدراسة نتائج قيمة حول دور القيادة التحويلية في التعليم وتشير إلى أن تطوير هذا النوع من القيادة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على المدارس، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسات سابقة كثيرة، مثل دراسة (العتيبي والجهني، ٢٠٢٣)، خاصة في تقدير أفراد العينة لتأثير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة بمستويات مختلفة، وكذلك دراسة (عواد، ٢٠٢١)، ودراسة (السفياني، ٢٠٢١)، ودراسة (القبيسي، ٢٠١٨)، ودراسة (الرقب، ٢٠١٧)، ودراسة (Elvira and other, 2022)، ودراسة (Gamage, 2020).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر باختلاف المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الجنس (المعلم والمدير)، الخبرة وطبيعة المدينة) من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والجنس (للمعلم والمدير)، وسنوات الخبرة وطبيعة المدينة، وتحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) وباستخدام اختبار (Hotelling's Trace) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات القيادة

التحويلية وفقاً للمتغيرات المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والجنس (للمعلم والمدير)، و سنوات الخبرة وطبيعة المدينة، وتحليل التباين (Univariate Analysis) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات القيادة التحويلية ككل وفقاً للمتغيرات المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والجنس (للمعلم والمدير)، وسنوات الخبرة وطبيعة المدينة

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والجنس (للمعلم والمدير)، وسنوات الخبرة وطبيعة المدينة

المتغير التابع	المتغير المستقل	مستويات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحفيز الفكري	جنس المعلم	ذكر	3.59	1.08	الاعتبار الفردي	3.60	1.02
		أنثى	3.72	1.00		3.76	0.95
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.54	0.96	3.58		0.92	
	دراسات عليا	3.85	1.06	3.88		1.00	
المركز الوظيفي	معلم	3.21	0.92	3.25		0.89	
	معلم وإداري	4.15	0.89	4.17		0.81	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.45	0.89	3.45		0.89	
	من ٥-١٠ سنوات	3.63	0.87	3.68		0.85	
	من ١١-١٥ سنة	3.63	1.14	3.63		1.10	

مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحولية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين  
 ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير المستقل	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.95	3.86		1.04	3.81	من ١٦ سنة فأكثر		
0.90	3.70		0.97	3.67	ذكر	جنس المدير	
1.05	3.75		1.09	3.71	أنثى		
0.96	3.71		1.00	3.68	مدينة عربية	طبيعة المدينة	
0.98	3.77		1.08	3.71	مدينة مختلطة		
1.09	3.61	داخعية المهتم	1.05	3.61	ذكر	جنس المعلم	التأثير المثالي
0.93	3.81		0.93	3.80	أنثى		
0.92	3.63		0.90	3.62	بكالوريوس	المؤهل العلمي	
1.01	3.91		1.01	3.90	دراسات عليا		
0.93	3.36		0.90	3.31	معلم	المركز الوظيفي	
0.84	4.16		0.82	4.18	معلم وإداري		
0.82	3.59		0.85	3.56	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة	
0.86	3.73		0.85	3.71	من ٥-١٠ سنوات		
1.12	3.71		1.11	3.67	من ١١-١٥ سنة		

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير المستقل	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.97	3.86		0.95	3.87	من ١٦ سنة فأكثر		
0.89	3.79		0.90	3.76	ذكر	جنس المدير	
1.08	3.73		1.05	3.74	أنثى		
0.95	3.77		0.96	3.75	مدينة عربية	طبيعة المدينة	
1.04	3.72		0.98	3.75	مدينة مختلطة		

يبين الجدول (٤) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في المجالات الأربعة فكانت الفروق لصالح الإناث وفقاً لمتغير جنس المعلم، ولصالح حملة شهادات الدراسات العليا وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين الذين يشغلون وظيفة معلم وإداري وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، ولصالح ذوي الخبرة من ١٦ سنة فأكثر وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما أن الفروق كانت لصالح الإناث في أبعاد الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري وفقاً لمتغير جنس المدير، ولصالح المدينة المختلطة في المجالين التحفيز الفكري والاعتبار الفردي ولصالح المدن العربية لمجال دافعية الملهم وفقاً لمتغير طبيعة المدينة.

ولتحديد الدالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المجالات الأربعة للقيادة التحويلية (التركيبة الخطية) لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغيرات: جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وجنس المدير، وسنوات الخبرة، وطبيعة المدينة، باستخدام تحليل

**مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين  
ناهى عبد الحميد محمد عبد القادر**

التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، وذلك باستخدام اختبار (Hotelling's Trace)، والجدول (ه) يبين ذلك

جدول (ه): نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وجنس المدير، وسنوات الخبرة، وطبيعة المدينة في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين في المجالات الأربعة (التركيبية الخطية)

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
جنس المعلم	.02	1.69	4.00	428.00	.15	
المؤهل العلمي	.02	2.67	4.00	428.00	*.03	.02
المركز الوظيفي	.33	35.15	4.00	428.00	.001*	.25
سنوات الخبرة	.04	1.35	12.00	1274.00	.18	
جنس المدير	.03	2.79	4.00	428.00	*.03	.03
طبيعة المدينة	.02	1.92	4.00	428.00	.11	

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول (ه) ما يلي:

عدم وجود فرق دال إحصائياً في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المجالات الأربعة للقيادة التحويلية (التركيبية الخطية) للمتغيرات جنس المعلم وسنوات الخبرة وطبيعة المدينة.

وجود أثر دال إحصائياً في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المجالات الأربعة للقيادة التحويلية (التركيبة الخطية) لدى مديري المدارس في متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي وجنس المدير، ويفسر على الترتيب (٢٪، ٢٥٪، ٣٪) من التباين في التقديرات

ولتحديد في أي المجالات كانت الفروق بين متوسطات تقديرات المجموعات دالة إحصائياً وفقاً لمتغيرات: جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وجنس المدير، وسنوات الخبرة، وطبيعة المدينة، باستخدام تحليل التباين (MANOVA). والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): نتائج تحليل التباين للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية في المجالات الأربعة كل على حدة وفقاً لمتغيرات جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وجنس المدير، وسنوات الخبرة، وطبيعة المدينة

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
جنس المعلم	التحفيز الفكري	0.05	1	0.05	0.06	0.80
	الاعتبار الفردي	0.24	1	0.24	0.38	0.54
	التأثير المثالي	0.07	1	0.07	0.12	0.73
	دافعية المهتم	0.02	1	0.02	0.03	0.86

مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين  
 ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
المؤهل العلمي	التحفيز الفكري	0.25	1	0.25	0.34	0.56
	الاعتبار الفردي	0.46	1	0.46	0.71	0.40
	التأثير المثالي	0.94	1	0.94	1.51	0.22
	دافعية الملهم	1.17	1	1.17	1.74	0.19
المركز الوظيفي	التحفيز الفكري	24.10	1	24.10	32.60	0.00
	الاعتبار الفردي	23.26	1	23.26	35.82	0.00
	التأثير المثالي	23.16	1	23.16	37.26	0.00
	دافعية الملهم	22.32	1	22.32	33.24	0.00
سنوات الخبرة	التحفيز الفكري	1.11	3	0.37	0.50	0.68
	الاعتبار الفردي	1.84	3	0.61	0.95	0.42
	التأثير المثالي	2.73	3	0.91	1.46	0.22

داسات تروية ونفسية ( مجلة كلية التربية بالزقازيق) المجلد ( ٣٩ ) العدد (١٣٩) ديسمبر ٢٠٢٤ الجزء الاول

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
	دافعية الملهم	2.38	3	0.79	1.18	0.32
جنس المدير	التحفيز الفكري	0.49	1	0.49	0.66	0.42
	الاعتبار الفردي	0.08	1	0.08	0.13	0.72
	التأثير المثالي	0.00	1	0.00	0.00	0.95
	دافعية الملهم	0.23	1	0.23	0.34	0.56
طبيعة المدينة	التحفيز الفكري	1.00	1	1.00	1.35	0.25
	الاعتبار الفردي	0.41	1	0.41	0.63	0.43
	التأثير المثالي	1.25	1	1.25	2.01	0.16
	دافعية الملهم	1.76	1	1.76	2.62	0.11
الخطأ	التحفيز الفكري	253.58	343	0.74		
	الاعتبار الفردي	222.80	343	0.65		

مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين  
 ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
	التأثير المثالي	213.22	343	0.62		
	دافعية المهتم	230.33	343	0.67		
المجموع	التحفيز الفكري	6330.89	433			
	الاعتبار الفردي	6388.59	433			
	التأثير المثالي	6491.00	433			
	دافعية المهتم	6540.96	433			

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة (كل على حدة) للمتغيرات جنس المعلم والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وجنس المدير وطبيعة المدرسة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة (كل على حدة) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي؛ حيث فسر ٩٪، و٩٪، و١٠٪، و٩٪ من التباين في تقديرات التحفيز الفكري والاعتبار الفردي والتأثير المثالي ودافعية المهتم على الترتيب.

داسات تروية ونفسية ( مجلة كلية التربية بالرقائق) المجلد ( ٣٩) العدد (١٣٩) ديسمبر ٢٠٢٤ الجزء الاول

ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية في المجالات الأربعة (الكلية) وفقاً للمتغيرات تم استخدام تحليل التباين (Univariate Analysis) والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): نتائج تحليل التباين للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية في المجالات الأربعة (الكلية) وفقاً لمتغيرات جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وجنس المدير، وسنوات الخبرة، وطبيعة المدينة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
جنس المعلم	0.10	1	0.10	0.16	0.69
المؤهل العلمي	0.71	1	0.71	1.16	0.28
المركز الوظيفي	23.22	1	23.22	38.02	*0.00١
سنوات الخبرة	1.94	3	0.65	1.06	0.37
جنس المدير	0.10	1	0.10	0.16	0.69
طبيعة المدينة	0.91	1	0.91	1.50	0.22
الخطأ	209.51	343	0.61		
المجموع الكلي	6423.84	433			

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة (الكلي) للمتغيرات جنس المعلم والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وجنس المدير وطبيعة المدرسة.

وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة (الكلي) وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، والوظيفة الوظيفية، والجنس، والخبرة، ونوع المدينة)، أظهرت النتائج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس في الأبعاد الأربعة على أساس الجنس (ذكر / أنثى)، وهذا يشير إلى أن المعلمين ليس لديهم تصورات مختلفة عن أساليب قيادة مديريهم على أساس جنسهم، كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس في الأبعاد الأربعة بناء على المستوى التعليمي (درجة الماجستير / الدكتوراه)، وهذا يشير إلى أن المعلمين ليس لديهم تصورات مختلفة عن أساليب قيادة مديريهم بناء على مستواهم التعليمي.

في حين فقد أظهرت النتائج وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس في الأبعاد الأربعة بناء على الوظيفة (إداري / معلم)، حيث يشير هذا إلى أن المعلمين قد يكون لديهم تصورات مختلفة عن أساليب قيادة مديريهم بناء على دورهم ودرجة مشاركتهم في العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة. وأظهرت النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس في الأبعاد الأربعة بناء على سنوات الخبرة، وهذا يشير

إلى أن المعلمين ليس لديهم تصورات مختلفة عن أساليب القيادة لمديريهم بناء على سنوات خبرتهم، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين للقيادة التحويلية لمديري المدارس في الأبعاد الأربعة على أساس نوع المدينة (مدينة عربية، مدينة مختلطة)، حيث يشير هذا إلى أن المعلمين ليس لديهم تصورات مختلفة عن أساليب قيادة مديريهم بناء على نوع المدينة، كذلك تشير النتائج إلى أنه قد ينظر المعلمون إلى أسلوب القيادة لمديري المدارس بشكل مختلف بناء على دورهم ووظيفتهم داخل المدرسة، كذلك قد لا يكون للمستوى التعليمي أو جنس المدير تأثير كبير على كيفية إدراك المعلمين لقيادتهم، وقد لا يكون لسنوات الخبرة أو نوع المدينة تأثير كبير على كيفية إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديريهم أيضا.

وقد اتفقت واختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى عديدة فيما يتعلق بالمتغيرات المتعلقة (المستوى التعليمي، والوظيفة الوظيفية، والجنس، والخبرة، ونوع المدينة) ومدى تأثيرها، حيث اختلفت مع دراسة (البطاشي، ٢٠٢٣)، فيما يتعلق بتأثير متغيري الجنس المؤهل العلمي، كما واتفقت مع دراسة (زمورة، ٢٠٢٢)، في عدم تأثير متغير الجنس، في حين اختلف في تأثير متغير المؤهل العلمي في معظم المجالات، كذلك اختلف مع دراسة (قرواني، ٢٠١٧) في هذا الجانب، وقد اتفقت أيضا مع دراسة (اليمين وزرقين، ٢٠١٧)، فيما يتعلق بمدى تأثير متغيرات مثل الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وقد اختلفت مع دراسة (Noori, 2024)، من حيث مدى تأثير الجنس والمؤهل العلمي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما أنماط وسلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر وأثرها، من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث، فقد تم استخدام المقابلات المباشرة مع عينة من المعلمين بلغت ١٥ مقابلة، حيث تم تحليل البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات التي تم إجراؤها

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهى عبد الحميد محمد عبد القادر

مع معلمي المدارس داخل الخط الأخضر، من خلال رصد التكرارات والنسب المئوية لإجاباتهم على الأسئلة المطروحة خلال المقابلات وفق ما هو موضح أدناه.

### ١. وصف نمط القيادة المديرية في المدرسة

تم رصد التكرارات والنسب المئوية لإجابات معلمي مدارس داخل الخط الأخضر لسؤال وصف المعلمين النمط القيادي داخل المدرسة، كما يبينها الجدول أدناه

جدول (٨): وصف نمط القيادة مدرء مدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي

#### المدارس

الرتبة	وصف القيادة التحويلية	التكرار	النسبة
١	استشارة الزملاء والاخذ برأيهم في القرارات	6	40.0
٢	نمط قيادي توعوي ارشادي ومطلع على جميع الامور الادارية والتربوية وعلى دراية حكيمة بها	5	33.3
٣	نمط قيادي تقليدي	4	26.7
٤	القدرة على التخطيط وتحديد الرؤى المناسبة والسعي لتحقيقها والقدرة على الارشاد والتوجيه للمعلمين والمعلمات	4	26.7
٥	التواضع واحترام الجميع	3	20.0
٦	مواجهة المشاكل وايجاد الحلول المناسبة	2	13.3
٧	تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	1	6.7
٨	يتم توزيع المهام على المعلمين والمعلمات مع مراعاة الفروق والاحتياجات	1	6.7
٩	نمط القيادة في المدرسة هو نمط ليبرالي	1	6.7
١٠	يرتكز نمط القيادة على تطوير القيادة البيئية عند أعضاء الهيئة التدريسية وتطويرهم مهنيًا	1	6.7
١١	القيادة اللينة وتطوير اعضاء الهيئة التدريسية وتطويرهم مهنيًا	1	6.7
١٢	الايمان بالهدف والواقعية حيث يستطيع القائد معرفة امكانية مؤسسته وقدرات موظفيه وبناء على ذلك يتصرف.	1	6.7

يظهر الجدول (٨) وصف لأنماط قيادة مدراء مدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي المدارس، حيث تراوحت الأنماط بتكرارات ما بين (١ - ٦) تكرار على الترتيب تنازلياً، وغيرها على تكرار واحد وأدنى نسبة مئوية بلغ مقدارها ٦٪. حيث تظهر الأنماط بتكرارات تراوحت ما بين (١ - ١٠) تكرارات على الترتيب تنازلياً، ونسب مئوية تراوحت ما بين ٤٠٪ و ٦٠.٧٪ على الترتيب تنازلياً. وجاء نمط القيادة المعتمد على "استشارة الزملاء والأخذ برأيهم في القرارات" بالمرتبة الأولى، في حين حصلت مجموعة من الأنماط كـ "تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب"، ويتم توزيع المهام على المعلمين والمعلمات مع مراعاة الفروق والاحتياجات"، "نمط القيادة في المدرسة هو نمط ليبرالي"، وغيرها على تكرار واحد وأدنى نسبة مئوية بلغ مقدارها ٦.٧٪.

## ٢. السلوكيات القيادية التي من شأنها التحفيز نحو الإبداع والعطاء الأكثر للمدرسة

تم رصد التكرارات والنسب المئوية لإجابات معلمي مدارس داخل الخط الأخضر لسؤال ما هي السلوكيات القيادية التي من شأنها التحفيز نحو الإبداع والعطاء الأكثر للمدرسة، كما يبينها الجدول أدناه

جدول (٩): سلوكيات قيادية من شأنها تحفيز الإبداع والعطاء الأكبر من وجهة

نظر معلمي مدارس داخل الخط الأخضر

الرتبة	السلوكيات	التكرار	النسبة
١	على المدير تقديم الدعم والمساندة والتشجيع للمعلمين	10	66.7
٢	على المدير توفير الفرص للمعلمين وحرية اختيار طرائق التدريس من أجل التطوير والإبداع بما يتلاءم مع التطورات	8	53.3
٣	الاحترام المتبادل والعلاقة الجيدة بين الزملاء والمرؤوسين	7	46.7
٤	على المدير ان يكون صاحب رؤيا وخطة تعليمية واضحة قابلة للتحقيق	3	20.0
٥	على المدير مواجهة المشكلات والصعوبات وإيجاد الحلول المناسبة لها	3	20.0

**مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحولية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين**  
**ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر**

20.0	3	على المدير توفير الوسائل التعليمية والتكنولوجية الحديثة	٦
20.0	3	على المدير مراعاة الفروق الفردية للمعلمين	٧
13.3	2	على المدير أن يمتلك معلومات ونظريات تربوية حديثة	٨
6.7	1	على المدير أن يكون قدوة للمعلمين	٩

يظهر الجدول (٩) وصف لسلوكيات قيادية من شأنها تحفيز الإبداع والعطاء الأكبر في مدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي المدارس، إذ تظهر الأنماط بتكرارات تراوحت ما بين (١ - ١٠) تكرارات على الترتيب تنازلياً، بنسب مئوية تراوحت ما بين ٦٦.٧٪ و ٦.٧٪ على الترتيب تنازلياً. حيث وجاء سلوك "على المدير تقديم الدعم والمساندة والتشجيع للمعلمين" بالمرتبة الأولى، في حين حصل سلوك "على المدير أن يكون قدوة للمعلمين" على تكرار واحد وأدنى نسبة مئوية بلغ مقدارها ٦.٧٪.

### ٣. تأثير الحوافز والترقيات على أدائك المهني

تم رصد التكرارات والنسب المئوية لإجابات معلمي مدارس داخل الخط الأخضر لسؤال كيف تؤثر الحوافز والترقيات على أدائك المهني، كما يبينها الجدول أدناه

جدول (١٠): تأثير الحوافز والترقيات على الأداء المهني من وجهة نظر معلمي مدارس داخل الخط الأخضر

النسبة	التكرار	الأثر	الرتبة
73.3	11	الدافعية للعمل من أجل الإبداع والابتكار والعطاء	1
46.7	7	تعتبر تقدير للجهود والأداء	2
40.0	6	الأثر المادي والمعنوية للحوافز والترقيات	3
13.3	2	زيادة الإنتاجية	4
6.7	1	التطوير المهني	5
6.7	1	لا يوجد اهتمام بالحوافز ولا يتم العمل من أجل الترقيات	6

يظهر الجدول (١٠) أثر الحوافز والترقيات على الأداء المهني من وجهة نظر معلمي المدارس، حيث يظهر الأثر بتكرارات تراوحت ما بين (١ - ١١) تكرار على الترتيب تنازلياً، بنسب مئوية تراوحت ما بين ٧٣.٣% و ٦.٧% على الترتيب تنازلياً. وجاء أثر الحوافز والترقيات " الدافعية للعمل من أجل الإبداع والابتكار والعطاء " بالمرتبة الأولى، في حين حصل أثر "التطوير المهني" على تكرار واحد وأدنى نسبة مئوية. في حين أشار معلم واحد إلى أنه لا يهتم بالحوافز ولا يعمل من أجل الترقيات.

#### ٤. العلاقة بين زملاء العمل وتأثيرها على الأداء المهني

تم رصد التكرارات والنسب المئوية لإجابات معلمي مدارس داخل الخط الأخضر لسؤال كيف تصف علاقتك بزملائك بالعمل، وكيف تؤثر تلك العلاقة على أدائك المهني؟، كما تبيينها الجداول (١١) و (١٢) أدناه

جدول (11): وصف العلاقة بين زملاء العمل من وجهة نظر معلمي مدارس داخل الخط

#### الأخضر

الرتبة	وصف العلاقة بين الزملاء	التكرار	النسبة
1	علاقة جيدة	٨	٥٣.٣
2	علاقة جيدة جداً	٤	٢٦.٧
3	علاقة سطحية	٣	٢٠.٠

جدول (١٢): أثر العلاقة على الأداء المهني من وجهة نظر معلمي مدارس داخل الخط

#### الأخضر

الرتبة	أثر العلاقة على الأداء المهني	التكرار	النسبة
1	توفير بيئة عمل حاضنة وتعاونية وتحفيزية	١٠	٦٦.٧
2	التعاون والتشارك وتبادل الخبرات	٧	٤٦.٧

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر مع وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

يلاحظ من الجدول (١١) وصف للعلاقة بين الزملاء في مدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر معلمي المدارس، حيث تظهر العلاقة بتكرارات تراوحت ما بين (٣- ٨) تكرارات على الترتيب تنازلياً، بنسب مئوية تراوحت ما بين ٥٣.٣% و ٢٠% على الترتيب تنازلياً. وجاءت "العلاقة الجيدة" بالمرتبة الأولى، في حين حصلت "العلاقة السطحية" على أدنى نسبة مئوية. كما ويلاحظ من الجدول (١٢) أثر العلاقات بين الزملاء على الأداء المهني أن "توفير بيئة عمل حاضنة وتعاونية وتحفيزية" حصلت على الأعلى تكراراً، فيما حصل الأثر "التعاون والتشارك وتبادل الخبرات" على الأقل تكراراً.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Anteson D, 2021)، ودراسة (باس، ١٩٩٤)، ودراسة (السرطاوي، ٢٠٢٣)، فيما يتعلق باستخدام أسلوب المقابلة.

### الاستنتاجات

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المدرسة. كما يبين تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس الخط الأخضر أن التقديرات للعناصر الأربعة للقيادة (الدافعية الملهمة، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري) كانت مرتفعة بشكل كبير.

### التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي خلص إليها الباحث، يُمكن اقتراح التوصيات التالية المنبثقة عن تحليل نتائج الدراسة واستنتاجاتها، وذلك من أجل زيادة مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس داخل الخط الأخضر، حيث أن تطبيق هذه التوجيهات والتوصيات من شأنه أن يساهم في تعزيز تطوير العملية التعليمية وتحقيق نتائج أفضل للطلاب والمعلمين والمؤسسات التعليمية المختلفة. هذه التوصيات هي:

1. اختيار مديري مدارس يملكون صفات قيادية ومهارات إدارية عالية يؤمنون بالنمط القيادي التحويلي.
2. تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، وتعزيز فهمهم لأهمية التأثير الإيجابي لهذه الأساليب على جودة التعليم ورضا المعلمين.
3. تعزيز التواصل والتفاعل بين المديرين والمعلمين من خلال تنظيم جلسات اجتماعية منتظمة، وإنشاء آليات لتبادل المعلومات والتعليمات بشكل فعال.
4. تقديم فرص للتطوير المهني والتدريب المستمر للمعلمين لزيادة مستوى أدائهم وتحفيزهم للابتكار وتحسين الأداء.
5. تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع في المدرسة من خلال إنشاء منصات لمشاركة الأفكار وتطوير الحلول الإبداعية من قبل المعلمين والإدارة.
6. تطوير برامج توجيه ودعم لتحفيز المعلمين في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم من خلال توفير الموارد والتسهيلات اللازمة وتجهيز البنية التحتية الملائمة لمواكبة تطورات العصر.
7. إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بهدف تطوير وتحسين جهاز التربية والتعليم.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

### المراجع

- أبو إدريس، عادل محمد دفع الله، الخليفة الزين الخليفة الخضر، حسين بانقا طه الزبير. (2020). "واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم". المجلة التربوية الدولية المتخصصة.
- أبو دقه، سناء ابراهيم. (٢٠١٧). "المنهج النوعي في الأبحاث التربوية ايجابيات وتحديات". الجامعة الاسلامية. غزة. فلسطين.
- البطاشي، ماجد بن عدي بن محمد. (2003). "أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان". مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية.
- بوراس م. (٢٠٢٣). "المنهج الوصفي في الدراسات الانسانية والاجتماعية: العلوم القانونية نموذجاً". مجلة النبراس للدراسات القانونية، ٦(٤)، ١٨٤- ١٩٣.
- حسن، هبه. (2022). "تفعيل ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لاستراتيجيات القيادة التحويلية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية والإدارية بجامعة المنصورة". مجلة بحوث التربية النوعية، 65.
- الحمداني، محمد. (٢٠٢٢). "بناء الخريطة الاستراتيجية لابتكار القيمة من خلال الميزة التكنولوجية في صناعة النفط العراقية: دراسة حالة في شركة نضط البصرة". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. أرشيف جامعة الشرق الأوسط.
- خلف، محمد. (2010). "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. قاعدة بيانات المنظومة، الرسائل الجامعية.

- الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠١٧). "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود". المجلة الدولية التربوية المتخصصة.
- زمورة، نزيهة، وباي، أحمد. (2022). "القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 9(1).
- السرطاوي، عادل فايز، قدومي عبد الناصر عبد الرحيم، شقور علي زهدي. (2023). "جودة تدريب المعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في وزارة التربية والتعليم في فلسطين (دراسة نوعية)". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 14(41).
- السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- السفيناني، د. هلال محمد. (2021). "واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة". مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8).
- الشريف، ناجي حسين، الفهادي سالم راجح هادي. (2023). "واقع ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس في مدينة نجران من وجهة نظر المعلمين"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.
- الشقيفي، عثمان بن محمد عثمان. (2023). "أساليب التنمية المهنية للقيادات المدرسية في نيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منها في محافظة القنفذة"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

- العتيبي، أمير عائض والجهني، أريج مكي. (2023). "واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- العرايضة، منيرة. (2011). "نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية". رسالة المعلم، (3)9.
- العنزلي، نايف بن عمّاش بن سويلم. (2021). "تصور مقترح للتطور المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية". مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية.
- عواد، ابتسام. (2021). "واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة". مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- فرحات، رانيا وجبريل، مصطفى. (2020). "القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بدوافع العمل وفاعلية الذات". مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 3. [رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمياط].
- الفقرا، علي. (٢٠١٧). "دور القيادة التحويلية في مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن". مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ١٠٠(١).
- القببسي. (2018). "درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظه النماص للقيادة التحويلية"، مجلة التربية - جامعة الأزهر - كلية التربية.

- القبيسي، عبد الله بن أحمد سعيد وشريف شريف محمد . (2020). "خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030"، المجلة التربوية.
- قرواني، خالد نظمي. (2017). "دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين"، مجلة كلية التربية بأسيوط – مصر.
- المبيضين، ديماء. (2022). "دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن". مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، العدد 2(7).
- اليمين، سعادة وزرقين، عبود. (٢٠١٧). "دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد ٤(٢).
- الباسل، نسرين محمد فوزي. (2015). "متطلبات استخدام مدخل القيادة التحويلية كمدخل لإدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بمصر". مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 59.
- باشاء فاتن. (٢٠١٧). "اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دراسة حالة مجمع سوئلفار - بسكرة". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بن خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الجهني، أحمد. (٢٠١٣). "آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- حريم حسن. (٢٠١٦). "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة". طه، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

## مستوى ممارسة المديرية للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المعلمين ناهر عبد الحميد محمد عبد القادر

- شقواره، سناء علي. (٢٠١٣). "دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجمعيات الخاصة في الأردن". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الصيفي، وليد عبد اللطيف توفل. (٢٠١٦). "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ضيف، سعيدة، وعلّة مراد. (٢٠١٨). "تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التمييز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة". مجلة العلوم الاقتصادية، ٥(٢).
- عباس، علي. (٢٠٢٠). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ١(٢٠).
- عبد الله مهدي العمري تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة كلية الإدارة جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٨، ص ١٢٢.
- العزايزة، شهد. (٢٠٢٠). "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- العوفي، أفنان، وبوجيل، سارة. (٢٠١٩). "دور القيادة التحويلية في تفعيل المعرفة التنظيمية: تجربة دالك ويليش في حراك الكترك". مجلة أوراق اقتصادية، ١(٣).
- الغامدي، سعيد. (٢٠٢١). "استراتيجية القيادة التحويلية". جدة: دار كنور المعرفة للنشر، المملكة العربية السعودية.

- قوال، فاطمة. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. جامعة تلمسان، الجزائر. مجلة الدراسات والأبحاث.
- لطفي، سناء محمد محمد. (٢٠١٦). "تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمصر على ضوء القيادة التحويلية: تصور مستقبلي". اطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية.
- محمد، ولاء عبد الحي عبد الرحمن. (٢٠١٧). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإخصائي الرياضي بإدارات رعاية الشباب بجامعة القاهرة". أطروحة دكتوراه، جامعة حلوان، كلية التربية الرياضية، قسم الإدارة الرياضية.
- محمدي، حماده عبد الحميد علي. (٢٠٢١). "القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة". مجلة تطبيقات علوم الرياضة جامعة الإسكندرية، العدد مائة وثمانون (الجزء الثاني).
- مرتجى، حنين سامي عبد الهادي. (٢٠١٩). "أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

.Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing.

Anteson D, (2021). "A Study on the Impact of Transformational Leadership Characteristics on Leaders of University of Education, Winneba, Ghana.", Anteson Daniel Shamo, Division of Leadership School of Humanities and Social Sciences, Yemyung Graduate University.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications, Inc.

Boamah SA, Spence Laschinger HK, Wong C, Clarke S. “Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes”. Nurs Outlook. 2018 Mar-Apr;66(2):180-189. doi: 10.1016/j.outlook.2017.10.004. Epub 2017 Nov 23. PMID: 29174629.

Chatchai Sanguanwongs A, Taweesak Kritjaroen B, (2023). “The Influence of Transformational Leadership on Organization Performance”. Intern. Journal of Profess. Bus. Review. | Miami, v. 8 | n. 5 | p. 01-32 | e02379 | 2023.

Deviana, Riszty Budi & Hendarsjah, Hidajat. (2023). “The Effect of Transformational Leadership on Individual Multidimensional Reactions to Organizational Change with Self-efficacy as a Mediator”. Economics and Business Faculty, Sebelas Maret University Surakarta, Indonesia.

Elvira I., Nur A., & Syaiful E. (2022). “The Effects of Principal’s Leadership and Educational Quality on Teacher’s Performance”.

Gyeabour, V. A. (2020). “Effects of Leadership Style on Teaching and Learning in Senior High Schools in Kumasi”. MPhil Educational Innovation and Leadership.

Hackman, M., & Johnson, C. (2020). Leadership: A Communication Perspective (7th ed.). Waveland Press.

Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M., & Smutny, P. (2015). “Relationship between Self-Efficacy, Transformational Leadership,

and Leader Effectiveness”. Journal of Advanced Management Science, 3(2).

Noori, A., Said, H., Orfan, S., Anis, S. (2024). “The Influence of School Climate on High School Teachers' Job Satisfaction in a Conflict-Affected Country”. Takhar University, Taloqan, Afghanistan.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications

Rashad Al Saed and Mohammad Al Saed. (2023). “The impact of transformational leadership on enhancing organizational trust: Moderating role of empowerment”. Problems and Perspectives in Management, 21(4), 101-112.

Werang, B., Loupatty, M., & Tambajong, H. (2016). “The Effect of Principals' Transformational Leadership on Schools' Life in Indonesia: An Empirical Study in Elementary Schools of Merauke District, Papua, Indonesia”. International Journal of Research in Social Sciences.

Gamage, D., & Silapatharachchi, T. (2020). “Impact of Leadership Styles on Teacher Job Performance: With Special Reference to Selected Secondary Schools in Southern Province, Sri Lanka”. International Journal of Scientific and Research Publications, 10 (3), 450-459.

Zafer Sayan (2024). “The role of transformational leadership and employee productivity in logistics performance”. Sürücü, Lütfi, ISSN 1734-459X, Poznań Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, Polska, Vol. 20, Iss. 1, pp. 1-10.

Saeid Karimi, Farzaneh Ahmadi Malek, Ahmad Yaghoubi Farani, Genovait'e Liobikiene (2023). “The Role of Transformational

Leadership in Developing, Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital". Department of Agricultural Extension and Education, Bu-Ali Sina University, Hamedan 6517833131, Iran. Department of Applied Economics, Finance and Accounting, Vytautas Magnus University Agriculture Academy, 53361 Akademija, Lithuania.

- Avolio, B. J. (2015). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (2015). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (Theory, Research, and Managerial Application). 3rd ed., New York: The Free Press.
- Eduardo, M., & Lacap, J. (2018). The Role of Transformational Leadership on Employees' Intention to Quit. PREO Journal of Business and Management, 1(1), 39-53.
- Gichuhi, J., & Karuoya, L. (2017). Role of Strategic Leadership in Enhancing Ethical Practices: A Review of Literature. EPH International Journal of Business & Management Science, 39(01-13).
- Kang, J-H. (2013). CEOs' Transformational Leadership and Managers' Innovative Behavior: The Investigation of Intervening Effects in Entrepreneurial Contexts. Master Dissertation of Business Administration, The Faculty of the School of Business of the George Washington University.
- Momna Anwar, & Muhammad Anis-ul-Haque. (2014). Development of School Climate Scale (SCS): Measuring Primary School Teachers' Perceptions in Islamabad, Pakistan. FWU Journal of Social Sciences, 8(2).

- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusom, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model.