



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين

إعداد

د / خالد نظمي قرواني

كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة-سلفيت kkerawni@qou.edu

﴿ المجلد الثالث والثلاثين- العدد الثاني - أبريل ٢٠١٧ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، كما هدفت إلى تقصي خصائص القائد التحويلي وسبل تمكين المعلمين والمعلمات في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل النظري والنوعي، وأظهرت النتائج الآتية:

- ١- هناك دور مرتفع للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في تمكين المعلمين في المدارس في فلسطين.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- ٣- ضرورة تحلي القائد التحويلي بخصائص معينة وامتلاكه لمهارات محددة حتى يكون قائداً تحويلياً، وبخاصة التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة العقلية، والرؤية المستقبلية، والمصادقية والنشاط.
- ٤- لا بد للقائد التحويلي من استخدام مهاراته وخصائصه لتطوير سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس.
- ٥- تؤثر القيادة التحويلية في رضا العاملين، وتعمل على زيادة إنتاجيتهم، كما تعمل على تنمية الحس الجمعي لديهم، والأهداف الجمعية لهم، واستثارة عقولهم، وحفز طاقاتهم الإبداعية.
- ٦- إن استخدام نمط القيادة التحويلية يؤدي لتمكين المعلمين، كما يؤدي إلى تقليل أعباء المديرين في المدارس باستخدام توزيع القيادة وتفويضها، والتشاركية في الإدارة. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بالآتي:

- ١- تشجيع مديري المدارس ومديراتها على ممارسة نمط القيادة التحويلية ومكوناتها الرئيسية، من خلال عقد ندوات ورشات عمل.
  - ٢- اختيار مديري المدارس ومديراتها ممن يمتلكون الخصائص الشخصية التي تمكنهم ليصبحوا قادة تحويليين.
  - ٣- تشجيع مديري المدارس ومديراتها على مشاركة العاملين في صناعة القرارات.
  - ٤- العمل على إنشاء مدرسة وطنية لتدريب القيادة، وتنمية قدراتهم واطلاعهم على الاتجاهات الحديثة في القيادة ليصبحوا قادة تحويليين.
  - ٥- منح مديري المدارس ومديراتها مزيداً من الصلاحيات لتمكينهم من ممارسة نمط القيادة التحويلية، ومشاركة المعلمين في صناعة القرارات، بما فيها صياغة رؤية المدرسة وتحققها.
- الكلمات المفتاحية:** دور، القيادة التحويلية، تمكين المعلمين، المدارس.

## Abstract

This study aimed at investigating the role of the transformational leadership on teachers' empowerment at school schools in Palestine. It also aimed to explore the characteristics of transformational leader and the methods of teachers empowerment in the light of transformational approach.

**To achieve its aims the study used the descriptive approach including theoretical and qualitative analysis methodology and revealed :**

- 1- There is a high role of transformational leadership with all its components and elements on teachers empowerment at Palestinian schools.
- 2- There are significant statistical differences in teachers' responds toward the role of transformational leadership on teachers' empowerment due to the variable (sex for female favor).
- 3- The transformational leader should be characterized with certain skills and traits to be considered as transformational leader especially: Idealized influence, Inspirational motivation, Individualizes consideration and Intellectual stimulation, Future vision, Credibility and energetic activity.
- 3- The transformational leader should utilize his skills and characteristics in developing the methods of teachers empowerment at Palestinian schools.
- 4- The transformational leadership effects positively on employees job satisfaction, and it increases productivity, develops their collective sense and aims, stimulates their minds and motivates their innovative abilities.

5-Using the transformational leadership style empowers teachers' and decrease the burdens of principals through leadership distribution, authorization and participation in managing schools. In the light of study results, the researcher recommends:

- 1-Encourage the principals to practice the transformational leadership and its main components through symposiums and workshops.
- 2-Select principals from whom characterized to be transformational leaders.
- 3- Encourage the principals to participate teachers in decision making process.
- 4- Establishing national school to train leaders and develop their abilities in accordance with modern attitudes in leadership in order to transfer them into transformational leaders.
- 5-Authorize principals to enable them to practice transformational leadership and participate teachers in decision making process, including formation and achieving school vision.

**Keywords:** Role, Transformational leadership, Teachers empowerment, Schools.

## المقدمة:

تطور مفهوم القيادة التربوية بتطور علم الإدارة، بفعل التغيرات الاجتماعية والانسانية عبر الزمن، وإن كان هذا المفهوم لم يستخدم بمدلوله العلمي إلا في نهاية القرن التاسع عشر، وبعد الثورة الصناعية امتد ليشمل المنظمات والمؤسسات كافة.

ومع تطور الفكر الإداري في القرن العشرين وظهر العديد من النظريات الإدارية الحديثة كالإدارة التحويلية لبيرنز (Burans,1978) والإدارة الموقفية ونظرية المسار والهدف لهاموس والتي حلت محل النظريات التقليدية في القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

وتطورت النظرة إلى مفهوم القيادة التربوية نحو الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، وتعدى بذلك الاهتمام بالإنتاج لوحده كما كان سائداً في ظل مفاهيم الإدارة العلمية والكلاسيكية، بحيث عُد هذا الاهتمام بالإنتاج والعاملين معاً أساساً حديثاً لتعريف القيادة باعتبارها فن التأثير في السلوك الإنساني وتوجيه العاملين نحو هدف محدد يضمن قبولهم وطاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم في منظمات الأعمال والمؤسسات التربوية على حد سواء.

فالقيادة التربوية تهدف بهذا المفهوم إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من خلال العاملين ورضاهم، والمزاوجة بين تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً، مما ركز الاهتمام نحو نظريات إدارية حديثة تعمل على كسب ثقة العاملين وولائهم من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، وبخاصة تلك التي تتعلق بآليات تنفيذ الأعمال في المؤسسات التربوية.

وتعد نظرية القيادة التربوية التحويلية إحدى أهم النظريات الحديثة التي هدفت إلى الجمع بين العناصر الإيجابية في النظريات التقليدية والمتمثلة بالسمات الشخصية للقائد، وتفاعله مع المرؤوسين، وهيكلية المهام المسندة إلى المرؤوسين، ودرجة وضوحها، وقوة القائد، وصولاً إلى مفهوم حديث يمكن القيادة من الاستجابة لتحديات العصر ومواجهتها، ويمكنها من النهوض بالمؤسسة التربوية بكل عناصرها، ورفع دافعية المرؤوسين بغية تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال بناء رؤى واضحة المعالم، وحفز العاملين وتشجيعهم، واستثارة طاقاتهم الإبداعية، ورفع حالتهم المعنوية، ورضاهم الوظيفي، فهي بذلك تلامس الجانب الانفعالي للقائد والتابعين على حد سواء، وتعمل على تحقيق مناخ تنظيمي فعال (Moolenaar, et al, 2010).

وتتطلع المدرسة عموماً وفي فلسطين خصوصاً بدور رئيس في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، إذ تُعد المؤسسة التربوية الأولى التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية

والتعليمية التي تصوغها وزارة التربية والتعليم في فلسطين، والثانية بعد الأسرة في التنشئة الاجتماعية التي تمد الناشئة بالمنظومة القيمية للمجتمع. ففيها يتعلم الطلبة وتتحقق الأهداف التربوية الشاملة للجوانب المعرفية والنفس حركية والوجدانية التي تمكنهم من تحقيق شخصية متوازنة متكاملة قادرة على التكيف مع الوسط البيئي والاجتماعي الذي يعيشون فيه.

وحتى تحقق القيادة التربوية التحويلية المدرسية في فلسطين أهدافها، فلا بد من تمكين معلمي المدارس من خلال منحهم الثقة، وإشراكهم في صناعة القرار، ورفع درجة إدراكهم لمقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم، وتمكينهم من مواجهة الصعوبات والتحديات التي قد تعترض تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المخططة. كما أن القيادة التحويلية المدرسية تسعى إلى تبني المعلمين لرؤية مشتركة للمدرسة، والتي يشتركون في صياغتها، بحيث تستند إلى منظومة قيم المدرسة وأهدافها، وتحقيق خططها باستخدام الموارد المتاحة كافة، في إطار استراتيجيات متكاملة وشاملة ومتوازنة تطبق مفهوم الشراكة في صناعة القرار (فتحي، ٢٠٠٣).

وعليه، ونظراً لأهمية دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس، بما يحقق الأهداف التعليمية المخططة، جنباً إلى جنب مع أهداف المعلمين والمعلمات الشخصية والمهنية. فإن اضطلاع القيادة التحويلية في مدارس فلسطين بدورها في تمكين المعلمين يُعد ضرورة ملحة، ومتطلباً أساساً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة بفعالية وجودة عالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بمكوناتها كافة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بمراجعة الأدب التربوي والإداري والدراسات ذات العلاقة تتضح أهمية دور القيادة التحويلية المدرسية في تفعيل أداء المعلمين والعاملين أدوارهم الوظيفية، بما يحقق الأهداف المدرسية والتعليمية المنشودة، ويعمق انخراطهم في مجمل مناحي العملية التعليمية، وتفاعلهم مع البيئة الاجتماعية، الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة المدرسية التحويلية تعمل على تمكين المعلمين والمعلمات بما يتيح لهم أداء أدوارهم، ومهامهم بفعالية وكفاءة كدراسة محمود (٢٠١٤)، وحماد (٢٠١١)، والشنطي (٢٠١٦)، والأغا (٢٠١١)، والغزالي (٢٠١٢)، إلا أن بعضها أشار

إلى وجود غموض في هذا الدور، بينما أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن المعلمين يعانون من نقص في تمكينهم، وضعف في روح المبادرة لديهم، مما ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي، وروحهم المعنوية، ورضاهم الوظيفي كدراسة الغامدي (٢٠١٠)، والجرايدة والمنوري (٢٠١٤)، ومولينار وآخرون (Moolenaar, et al, 2010).

وبرغم تقدم نظرة وزارات التربية والتعليم في فلسطين نحو العمل على تطوير دور الإدارات المدرسية والمعلمين على حد سواء، والعمل على منحهم مزيداً من الصلاحيات بما يمكنهم من أداء مهامهم والاضطلاع بمسؤولياتهم على نحو متكامل وفعال (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠١٢)، إلا أن بعض الدراسات: كدراسة الرقب (٢٠١٠)، وعويسات (٢٠٠٦)، والحجار والعاجز (٢٠٠٧)، والديب (٢٠١٢)، وأبو هذاف (٢٠١١)، والفقيه (٢٠٠٦)، أشارت إلى أن المعلمين في مدارس فلسطين يعانون من نقص في تمكينهم والاهتمام بحاجاتهم، والثقة بمستوى إدراكاتهم، مما يحد من قدراتهم على أداء المهام المنوطة بهم بإيجابية وفاعلية، ويعوقهم عن تحقيق أهداف المدرسة التعليمية المنشودة.

وعليه، وبناءً على ما تقدم، والملاحظات التي رصدها الباحث بصفته عضو هيئة تدريس يشرف على مقرر التربية العملية في مدارس محافظة سلفيت والمحافظات القريبة، ولقاءاته المتكررة مع المعلمين والمديرين فيها فقد برزت الحاجة إلى البحث في دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية بغية تحديد أوجه القصور والمتطلبات الضرورية لتمكينهم من أداء مهامهم الوظيفية، إلى جانب تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولأئهم، وتعميق انتمائهم لمدارسهم، بما يفضي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة والمخططة. وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين؟**

**ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:**



١. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس؟
٢. ما خصائص القائد التحويلي؟
٣. ما سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية في ضوء مدخل نظرية القيادة التحويلية؟

### أهداف الدراسة :

١. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس.
٣. الكشف عن خصائص القائد التحويلي في المدارس في فلسطين.
٤. الكشف عن سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس الفلسطينية في ضوء مدخل نظرية القيادة التحويلية.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة المدرسية التحويلية باعتبارها مدخلاً حديثاً في تحقيق الأهداف التعليمية، وضرورة التعرف على فاعليتها في تمكين المعلمين والمعلمات في مدارس فلسطين عموماً بغية تحقيق أهدافها، فضلاً عن أهمية تحقيق النتائج المأمولة والفوائد المرجوة والتوصيات التي ستخرج بها هذه الدراسة، وتقدمها لأصحاب القرار في مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم في فلسطين. كما يمكن أن يستفيد الباحثون منها في إجراء دراسات حول تطوير صلاحيات مديري المدارس في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بما فيه التحليل النظري والنوعي نظراً لملاءمته أغراض الدراسة النظرية.

## مصطلحات الدراسة:

١. الدور: يعرف بأنه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون (نشوان، ١٩٩٢، ص: ١٠٩).
  ٢. القيادة: تعرف بأنها مقدره شخص على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون الزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، كونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له المقدره على قيادة الجماعة، وكسب ولائها وتحقيق التجانس بين أفرادها، وإقناعها بأن تحقيق أهداف التنظيم يُعد نجاحاً شخصياً لأفرادها، وتحقيقاً لأهدافهم (الخطيب وآخرون، ١٩٩٨، ص: ١٢).
  ٣. القيادة التحويلية: تعرف بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مصطفى، ٢٠٠٢، ص: ١٦٦).
- كما عرفها بيرنز (Burns, 1978, P: 19) بأنها عملية دفع التابعين وتشبيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا، والقيم الأخلاقية والمعنوية، والوصول بهم إلى مرتبة القيادة. أما باس وأفوليو (Bass & Volio, 1994, P: 115) فيعرفانها بأنها القيادة التي تتضمن عدداً من المكونات ذات العلاقة المتبادلة بين الكاريزما أو التأثير المثالي ( الخصائص أو السلوك)، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية (العقلية)، والاعتبار الفردي، بحيث يؤثر سلوك القيادة التحويلية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحول المرؤوسين ليصبحوا أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة، والارتقاء بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمام الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة. وسيعتمده الباحث تعريفاً إجرائياً في الدراسة.
٤. التمكين: ويقصد به منح المعلم قدراً من حرية التصرف والمشاركة في صناعة القرار، واختيار آليات تخص مهامه الوظيفية في إطار بيئة مدرسية ملائمة (حسين، ٢٠١١، ص: ٨). وسيعتمده الباحث تعريفاً إجرائياً في الدراسة.

## الاطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات السابقة:

١- الدراسات العربية:

حاول الشنطي (٢٠١٦) في دراسته فحص أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، وهدف فيها إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، والتحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة الدراسة البالغة (٣٧٠) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة، أعيد منها (٢٣٥) استبانة بنسبة (٦٣.٥%). وبتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل جوهري وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية، وأن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية، وجزئياً على العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار، والعمل على توفير الأمن الوظيفي، وتفعيل نظام الحوافز والتعويضات، وحفز المديرين على تبني نمط القيادة التحويلية في دوائرهم.

وهدفت سميرت ومقابلة (٢٠١٤) في دراستهما إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦٢٠) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة بنسبة (٢٠%) من المجتمع الاصيلي، والاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات. ويجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن دافعية المعلمين نحو عملهم كانت متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٩). كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين نحو عملهم بمعامل ارتباط (٠.٨٥٢). كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في استجابات المعلمين يعزى إلى متغيرات (الخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي) في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ودرجة دافعية المعلمين نحو عملهم. وأوصت الدراسة بتنمية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وتنمية مهاراتهم ورؤيتهم حول القيادة التحويلية.

وتناول محمود (٢٠١٤) في دراسته دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص بمدينة أربيل العراقية، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بالكفاءة، والجودة،

والإبداع، واستخدمت المنهج الوصفي في الدراسة والاستبانة أداة للدراسة. ويجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٩٦) مديراً في مستشفيات القطاع الخاص، وتحليلها أظهرت الدراسة أن النمط القيادي التحويلي يؤثر على الميزة التنافسية وأنها ترتبط به، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستويات العالية لأبعاد القيادة التحويلية.

وأجرى الغامدي(٢٠١٣) دراسة حول ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة السعودية، وهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، والكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات الباحثين نحو ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة تعزى إلى متغيرات(المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية). واستخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) مديراً. ويجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخوة كانت متدنية بمتوسط حسابي قدره(٢.٥) وأنه توجد فروق في استجابات الباحثين تعزى إلى متغيرات(المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، والتخصص لصالح التخصص التربوي، وسنوات الخبرة لصالح خبرة ١٠ سنوات فأكثر). وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية، وتشجيع المديرين الذين لا يحملون درجة البكالوريوس لإكمال تعليمهم ورفع مؤهلهم العلمي.

وسعى الغزالي(٢٠١٢) إلى تفصي أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. وحتى تحقق الدراسة أهدافها استخدمت الاستبانة أداة للدراسة والتي وزعت على عينة مقدارها (٤٨٩)، كانت (٤٢٢) صالحة للتحليل الإحصائي، وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار البسيط، والمتعدد التدريجي أظهرت الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. وأن مستوى توافر فاعلية عملية القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً أيضاً، وأن القيادة التحويلية بأبعادها كافة تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. وأوصت الدراسة بتعزيز اعتماد أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية، وتعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي بوصفه بعداً من أبعاد القيادة التحويلية، وإعادة النظر في برامج التحفيز التي يتبعها القادة في شركات التأمين الأردنية.

وأجرى الديب (٢٠١٢) دراسة بعنوان مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها، وسبل تنميتها. وهدف فيها إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة، والتعرف على أكثر السبل أهمية في بعض المقترحات التي قد تسهم في تفعيل هذه الممارسة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وثلاث استبانات أدوات للدراسة التي وزعت على عينة من جامعات (الأزهر، والقدس المفتوحة، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى) والتي بلغت (٢٨٤) عضو هيئة تدريس. وجمع البيانات وتحليل، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في غزة للقيادة التحويلية كانت منخفضة بوزن نسبي مقداره (٥٢.٨%). وأن الوزن النسبي للصعوبات كان (٧٣.٩%)، والوزن النسبي لسبل التطوير كان (٧٣.٦%). كما أظهرت أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية) حول استبانات الصعوبات وسبل التطور. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأنظمة والقوانين المتعلقة بالقيادات الإدارية الأكاديمية، والعمل على معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القيادات، إضافة إلى تعزيز مهارات القيادات التحويلية لدى القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

وحاول حماد (٢٠١١) في دراسته تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في مشفى الهلال الأحمر بمدينة دمشق، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة أداة للبحث، وتحليل تلك البيانات أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير داخل المشفى المبحوث، ولا يوجد بُعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير التنظيمي، وكانت جميعاً متقاربة في التأثير على عملية التغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بالتركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي، وتفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين، واختيار القادة ممن تتوافر لديهم الخبرة والخصائص والصفات التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي.

وهدف الأغا(٢٠١١) في دراسته إلى تقديم تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على عينتها البالغة(٤٢٥) معلماً ومعلمة بنسبة (١٦.١٥%) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (٢٦٢٤) معلماً ومعلمة. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية هي قيادة القرن الحادي والعشرين، وأن القيادة التحويلية هي أكثر أنماط القيادة انسجاماً مع القيادة الإسلامية، وأن القادة المسلمين قد مارسوها بمحتواها ومضمونها بدءاً بالأنبياء، ومروراً بالخلفاء الراشدين، وصولاً إلى العلماء وقادة الفكر الاسلامي. كما أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت كبيرة وبمتوسط قدره (٨١%). وأن المهارة الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس هي مهارة إلهام الرؤية المشتركة بنسبة (٨١.٨%). كما بينت الدراسة وجود فروق في استجابات المديرين والمديرات نحو درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات(الخبرة لصالح الإناث). وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومديراتها التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، وتعزيز مهارة تعديل السلوك بالقيم التي تُعد المهارة الأكثر تمثيلاً لمفهوم القيادة التحويلية.

وحاول الشريفي والتتح (٢٠١٠) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية والتأكد من صدقها وثباتها. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) و تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار شيفيه أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كما أظهرت أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة حملة الماجستير فأعلى، ولم توجد فروق ذات دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة.

وسعى الرقب (٢٠١٠) في دراسته إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي). وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦٠) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت الدراسة توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بدرجة تتراوح من متوسطة إلى كبيرة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها كافة، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. كذلك أظهرت وجود فروق في استجابات العاملين نحو علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (طبيعة العمل، والجنس، وإسم الجامعة، وسنوات الخدمة) وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية، وتشجيع المديرين على ممارسة التفويض والتمكين، وخلق مناخ تنافسي.

وحاولت عيسى (٢٠٠٨) في دراستها التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على مجتمع الدراسة البالغ (١١٧) مديراً ومديرة. وجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أظهرت الدراسة أن هناك دوراً متوسطاً للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بنسبة تقل عن (٦٠%). كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والمديرات نحو دور القيادة التحويلية في تطوير أدائهم تعزى إلى متغيرات (الخبرة، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص). وأوصت الدراسة باستخدام برنامج دبلوم إدارة مدرسية لطلبة أقسام التربية في الجامعات الفلسطينية، وتحسين شروط اختيار مديري المدارس، وعمل دورات تدريبية للمديرين والمديرات.

## ٢ - الدراسات الأجنبية:

وتقصى كارفر (Carver, 2016) في دراسته تحويل الهويات: الانتقال من معلم إلى قائد خلال إعداد المعلم للقيادة. ولتحقيق هدف دراسته استخدم نظرية ميزيرو (Mezirows' Theory) حول مبدأ التعليم التحويلي كعدسة لتحليل الانعكاسات المكتوبة للخريجين الجدد، حيث أجريت المقابلات مع المعلمين الذين أكملوا برنامج تدريبي وتعليمي لمدة

سنتين والمتعلق بالقيادة التحويلية. وتحليل البيانات التي جُمعت أظهرت الدراسة أهمية الهوية التحويلية كخطوة حرجة في إعداد المعلمين للقيادة التحويلية.

وهدف بروين (Broin,2016) في دراستها إلى فحص إمكانية تمكين مديري المدارس لتحويل قيادة المعلمين وتأهيلهم لتحسين المدرسة، وغرسها بممارسات وقدرات لتقوية تحول المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي في التوصل إلى نتائجها. وبينت الدراسة أن القادة الجدد بشكل متزايد حولوا اهتمامهم لدعم تطوير قيادة المعلم، وفرق القيادة التعليمية ومرشدي المديرين، والمساعدة في بناء مجتمعات القادة خلال المدارس، وعبر أنظمة المدرسة. واستندت هذه الدراسة إلى أن قيادة المعلمين تعتمد على الخبرة، ودعم الجهود لنقدم السياسات والممارسات التي تمكن قادة المدارس العظماء من النجاح. فالقيادة من أي مقعد أو مستوى تتضمن سلسلة من السياسات العملية والتوصيات- بخطوات محلية، وعلى مستوى الولاية والموظفين الفدراليين- يمكنها أن تقود لدعم المديرين لاستتبات قيادة المعلم، وخلق مدارس نابضة بالحياة، حيث ينمو المعلمون والطلبة ويتميزون. كذلك أظهرت الدراسة أن العمل مع مديرين عالي الأداء عبر مدارس الولايات المتحدة يفيد المعلمين وينميهم، وأن بعض المديرين يساهمون في تسريع التحول بالمدرسة للنجاح.

وسعى علي (Ali, 2015) في دراسته إلى فحص مدى تأثير القيادة المدرسية الموزعة، والتمكين على الالتزام التنظيمي للمعلمين. وتقصى فيما إذا كان التمكين يتوسط العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (٧٥٠) معلماً ومعلمة أعيد منها (٥٥٠) استبانة. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن للقيادة الموزعة تأثيراً معتبراً ومهماً على الالتزام التنظيمي للمعلمين، وأن تمكين المعلمين يتوسط بدلالة العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي. كذلك أظهرت الدراسة حاجة مديري المعلمين، ومديري المناطق، والمستفيدين لإيجاد طرق أكثر لتوزيع القيادة في المدارس الثانوية لتعزيز تمكين المعلمين والتزامهم في مدارس مقاطعة كاتسينا في نيجيريا.

وتناول نافيكايكيت، وآخرون (Navickaite,et al 2015) (٢٠١٥) القيادة التحويلية وحاول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: هل من السهل أن تكون حالة موجهة لتمكين التنظيم وتوزيع القيادة ؟ وذلك في إطار دراسة أجريت على مدارس التعليم العام اللتوانية في ليتوانيا. وهدفت إلى الكشف عما إذا كان مديرو المدارس حالمين في نشاطاتهم اليومية وقادرين على تمكين مجتمع الدراسة، والعمل على توزيع قيادتهم وفق آراء المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من



(٣٧٩) معلماً من (١٧) مدرسة للتعليم العام في ليتوانيا. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصف التحليلي أظهرت الدراسة أن المعلمين يعتقدون أن المديرين حاملون، وأن بعضهم يمكن المعلمين للعمل، وأن القليل منهم قادرين على توزيع (تفويض) قيادتهم للآخرين. كما بينت الدراسة أن مديري المدارس يتصفون بالقيادة التحويلية، وأن بعض مظاهرها يبدو في ممارساتهم اليومية، وأن بعضها يعتمد على سنوات الخبرة التي قضاها وهو في الإدارة المدرسية، فالذين أمضوا (٥- ١٠) سنوات كانوا أكثر تفاؤلاً عندما يتحدثون عن المستقبل، وتمكين فرق المدرسة للعمل، والإيمان بالإمكانات غير المحدودة لمواهب الأعضاء (المعلمين).

وهدف رaman وآخرون (Raman, et al, 2015) إلى تحديد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين، والتزام معلمي المدارس الثانوية في جنوب منطقة سنغاي بيتاني في كيداه في ماليزيا. واستخدمت الدراسة استبانة وزعت على (٢٣٥) معلماً اختيروا عشوائياً من (١٠) مدارس في جنوب مقاطعة سنغاي بيتاني في كيداه في ماليزيا. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت النتائج أنه ليس هناك اختلاف في مستوى التعليم، ومستوى مديري المدارس الذين يتبعون نمط القيادة التحويلية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين نمط القيادة التحويلية والتزام المعلمين، حيث يعمل هؤلاء المديرون على التحفيز الإلهامي بوصفه بعداً رئيساً في نمط القيادة التحويلية.

وسعى ساغاناك وآخرون (Sagnack, et al, 2015) إلى فحص الأثر الوسيط للتمكين النفسي على العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصف التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، حيث وزعت على عينة قوامها (٣٠٣) معلماً يعملون في مدرسة ايسكي زهير الثانوية (Eskisehir). وتحليل البيانات التي جُمعت أظهرت الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للعاملين. إضافة إلى وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي والمناخ الإبداعي أيضاً. وقد أظهر تحليل معامل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على المناخ الإبداعي بشكل مباشر، وغير مباشر من خلال التمكين النفسي.

وأجرت الأحمدى (AL-Ahmadi, 2014) دراسة هدفت إلى تقصي أثر القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في إيران. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة سبريتزر Spreitzers' Questionnaires ومقياس باس وأفوليو للقيادة

المتعدد(MLQ)، حيث جرى توزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (٣١٠) من أصل (١٠٠٠) موظفاً. وتحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ومعامل الارتباط لبيرسون، ومعامل الانحدار أظهرت الدراسة وجود ارتباط موجب بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي على الالتزام لموظفي وزارة الداخلية الإيرانية، وأنه يمكن التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي من خلال مكونات القيادة التحويلية وأبعادها.

وحاول شاه(Shah,2014) فحص تمكين معلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية خلال القيادة: توزيع القيادة (التحويلية) إدراك حرج حول ممارسات القيادة في معهد توسول التربوي السعودي. وقد هدفت الدراسة لرفع وعي معلمي اللغة الإنجليزية كأجانب، وتمكينهم ليكون لهم صوت، وليشاركوا في صناعة القرار في لغة المعهد. واستخدمت المقابلة شبه الرسمية أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة القصدية المكونة من خمسة مشاركين. وتحليل البيانات باستخدام المنهج الكيفي أظهرت الدراسة أن المعلمين يعانون من الهيكل التنظيمي، وانسياب المعلومات عبر القنوات الإدارية، ويشعرون بالظلم وعدم التمكين. وأوصت الدراسة باتباع نمط القيادة الموزعة لتمكين معلمي اللغة الإنجليزية في معهد TOSOI من الشعور بالمسؤولية، والملكية والزمالة، وتحقيق الذات بالانخراط في عملية صنع القرارات، وبناء علاقة تعاونية بين المشرفين والمعلمين والعاملين المستفيدين في المنظمة .

وتقصى سوكورو(Socorro,2013) أثر سلوك القيادة التحويلية على تطوير قيادة المعلمين وكفاءتهم، وهدف إلى فحص تغير القيادة التحويلية وتطورها، وكفاءة المعلمين، وإمكانية توضيح سلوك القيادة التحويلية كما يدركها المعلمون في مدارس جنوب تكساس في الولايات المتحدة، كما هدف لفحص الفروق بين إدارات معلمي المدارس الابتدائية والثانوية بفعل القيادة التحويلية للمديرين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٣) معلماً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي حُللت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت الدراسة أن لسلوك القيادة التحويلية للمديرين تأثيراً ذا دلالة على ثلاثة أبعاد متميزة، وخصائص داعمة لتعزيز تطور القيادة للمعلمين، وتطوير التركيز والإغراق، والبيئة. كما أن لها تأثيراً في إدارة الصف والاستراتيجيات التعليمية كمصدر للكفاءة الشخصية، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمرحلة المدرسية(ابتدائي وثانوي). وبالإجمال، فإن هذه الدراسة تظهر

بوضوح تأثير القيادة التحويلية على تطوير قيادة المعلمين وتمكينهم والكفاءة الشخصية في المدارس الابتدائية والثانوية على حد سواء.

وهدفت الرقاد (Al-Raqqad, 2012) في دراستها إلى فحص القيادة التحويلية للقيادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية واليرموك ومؤتة) وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) قائداً أكاديمياً و (٧٣٣) عضو هيئة تدريس. وبتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية مطبقة بدرجة عالية في الجامعات الأردنية الرسمية الثلاث، وأن هناك علاقة موجبة بين ممارسات القيادة التحويلية وتمكين أعضاء هيئة التدريس فيها. وأوصت الدراسة بتعميم النتائج على مؤسسات التعليم الأخرى في الأردن، كما أوصت بتنظيم دورات للقيادات وأعضاء هيئة التدريس، وإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

وحاول الامية وآخرون (Allameh, et al,2012) تقصي العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين في بلدة أبادي في إيران. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وجرى توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٥٠) معلماً في مدارس بلدة أبادي الإيرانية، وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومعامل الارتباط المتعدد، ومعامل الانحدار خطوة - خطوة أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية ودرجة التمكين النفسي وأبعاده. كما أظهرت أن أبعاد القيادة التحويلية تعد أفضل متنبئ للتمكين النفسي للمعلمين، وأن الأهمية، والدلالة، وأبعاد الكفاءة تكمن في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهام، وبُعد الاعتبار الشخصي.

وهدف بالير (Balyer,2012) في دراسته إلى الكشف عن مستوى سلوك مديري المدارس كقيادة تحويلية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم المقابلة شبه الرسمية أداة لجمع البيانات من المبحوثين والتحليل الكيفي للوصول إلى النتائج. وقد استند التحليل إلى اعتبار أربع مكونات رئيسة لسلوك القائد التحويلي هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة الفكرية، وأن درجة توافر هذه العناصر في سلوك القائد التحويلي تحدد مستوى سلوكه كقائد تحويلي. وقد أظهرت الدراسة بأن مديري المدارس في استانبول في تركيا أظهروا مستوى عالٍ من خصائص القائد التحويلي في ضوء المعايير الأربعة المذكورة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة يتبين أنها تناولت تأثير القيادة التحويلية على تمكين العاملين، إذ اتصفت بأنها دراسات كمية في معظمها واستندت في تحقيق أهدافها إلى قياس درجة التأثير باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم بعضها معاملات الارتباط، ومعاملات الانحدار للكشف عن العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين. فقد تبين أن الدراسات العربية: كدراسة الشنطي(٢٠١٦)، وسميرات ومقابلة (٢٠١٤)، والغامدي(٢٠١٣) والغزالي(٢٠١٢)، والدويب(٢٠١٢)، والرقب (٢٠١٠)، وعيسى(٢٠٠٨)، والأغا(٢٠١١)، والشريف والتنج (٢٠١٠)، والدراسات الأجنبية: كدراسة علي (Ali, 2015) ونافيكايت وآخرون(٢٠١٥، Navickaite, et al)، ورامان وآخرون (Ramman, et al, 2015)، وساغاناك وآخرون(2015، Sagnack,et al)، والأحمدي (Al-Ahmadi, 2014)، وسكورو(Scorro,2013) والرقاد(Al-Raqqad,2012)، ودراسة آلاميه(Allameh,etal,2012) استخدمت جميعاً المنهج الوصفي والتحليل الكمي، وجمعت بيانات معظمها بالاستبانة أدوات لتلك الدراسات، حيث جرى تحليلها كمياً للتوصل إلى نتائجها، بينما استخدمت دراسات(كارفر(٢٠١٦)، ويروين(2016، Broin)، وشاه(2014، Shah)، وبالير(2012، Balyer) المنهج الوصفي والتحليل الكيفي، واستخدمت المقابلات والسجلات والوثائق كمصدر للمعلومات. فالدراسات الكيفية كانت قليلة جداً مقارنة مع الدراسات الكمية حيث جرى تحليلها كيفياً والتوصل إلى نتائجها.

وقد تميزت الدراسة الحالية بأنها الوحيدة -في حدود علم الباحث - في محافظة سلفيت التي استخدمت التحليل النظري والنوعي للتوصل إلى نتائج الدراسة واستخلاصاتها.

### ثانياً: الإطار النظري:

#### مفهوم القيادة وتطوره:

تطور مفهوم القيادة بتطور منظمات الأعمال وتنوع حاجاتها، وطبيعة أعمالها، وتعدد أنشطتها، وبخاصة أنها تعمل في بيئة اقتصادية متغيرة، بفعل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، فضلاً عن تطور مناحي الحياة في النظم الاجتماعية كافة، سواء كان ذلك على مستوى منظمات الأعمال أم على مستوى المجتمعات الإنسانية.

فقد تطورت مفاهيم القيادة التقليدية بدءاً بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور وهنري فايول، ونظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ونظرية المسار والهدف، مروراً بنظرية العلاقات الانسانية، والسلوكية، ونظرية الدور والقيادة التشاركية، ونظرية الاحتمالات، ونظرية القيادة الموقفية لفدلر، ونظرية الإدارة بالأهداف وانتهاً بنظريات القيادة الحديثة ومنحنى النظم، كنظرية القيادة التفاعلية والتبادلية والقيادة التحويلية لبيرنز (Burns,1978). إذ جاءت كل نظرية لتلافي قصور النظريات التي سبقتها أو لمحاولة التوفيق بينها في تفسير السلوك القيادي الناجح (العامري، ٢٠٠٧).

وتعددت نظريات القيادة باختلاف المدخل الذي تتبعه في تفسير سلوك القائد الناجح، واختلفت تعريفات علماء الإدارة لهذا المفهوم باعتباره مفهوماً سلوكياً، وتتنوع آرائهم تبعاً لذلك. فقد عرف هاوس القيادة بأنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف مشتركة (North House,2001,P:14). أما روبنز (Rubbins,2003) فقد عرفها بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفها يوكي (Yuki,2006) بأنها عملية تتميز بالمقدرة على التأثير في التابعين واتجاهاتهم وقيمهم، مما يسهل الأنشطة، ويحسن علاقاتهم مع بعضهم بعضاً.

فالقيادة إذا تمثل حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها ورؤيتها لتسهيل تحقيق الأهداف المخططة، ومواكبة المتغيرات المحيطة بها، وتوظيفها لخدمة المنظمة.

### تطور نظريات القيادة:

تشغل القيادة الإدارية في المنظمات أهمية قصوى، إذ تتحدد ملامح نجاح منظمات الأعمال أو فشلها في تحقيق أهدافها، من خلال طبيعة النمط القيادي الذي يمارسه قائد المنظمة، خاصة وأن سلوك القائد ينعكس على أنشطتها كافة.

ونظراً لأهمية القيادة الإدارية في المنظمات عموماً، وفي المؤسسات التربوية خصوصاً، فقد زاد الاهتمام بنظريات القيادة، وحاولت تلك المنظمات استخدام أفضل نمط قيادي، بحيث يؤدي إلى تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مادية أم غير مادية.

وكانت من أولى النظريات القيادية، نظرية السمات التي ركزت على ضرورة تحلي القائد الناجح بجملة من السمات- والذي عُـد مدخلاً فردياً للقيادة- في إطار محاولتها لتفسير نجاح القائد من خلال توافر سمات معينة فيه تميزه عن غيره، والتي تمنحه المقدرة على القيادة، وتمكنه من النجاح في كل المواقف، لذلك اعتبرت هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون (العنري، ٢٠٠٦).

ولكن هذه النظرية افتقرت إلى معايير محددة وثابتة، تستطيع قياس الأبعاد الأساسية للشخصية الانسانية سواء كانت فطرية أم مكتسبة، مما أدى إلى تناقض في نتائج الدراسات العديدة التي أجريت في منظمات متعددة ومختلفة في طبيعتها ونشاطاتها الإدارية، فقد اختلفت تلك الدراسات في تحديد السمات الشخصية اللازمة لشخصية القائد (يوسف، ١٩٨٦).

ونتيجة لقصور نظرية السمات فقد ظهر الاتجاه السلوكي في القيادة، كرد فعل على فشل نظرية السمات في إيجاد تفسير واضح ومحدد للقيادة الناجحة. فقد ركزت هذه النظرية على أهمية التدريب لإيجاد قادة إداريين قادرين على التفاعل مع الأتباع، واستثارة دافعتهم للعمل، وذلك بالاستناد إلى بعدين لنمط السلوك القيادي هما: تحديد أدوار العاملين من أجل تحقيق الأهداف، فالقائد هنا يقوم بتحديد المهام الرئيسة لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب الوصول اليه، أما العامل الثاني فقد ركز على الاهتمام بالعلاقات السائدة، وخلق الثقة المتبادلة بين العاملين، كما أنه يهتم برضاهم، وراحتهم وكسب ثقتهم. ولذلك تعددت أنماط السلوك القيادي وفقاً لهذه النظرية لاختلاف الدراسات في تحديد تأثير البعدين السابقين، فظهر نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، ونموذج ليكرت، ونظرية الخط المستمر في القيادة لتانينبوم وشميدت ونموذج هالين (القيوتي، ٢٠٠٤).

وبالرغم من أن المنحنى السلوكي أضاف بعداً آخر لتفسير القيادة الناجحة، والمتمثل في سلوك القائد باعتباره عاملاً يسهم في تحديد النمط القيادي المطبق في المنظمة، وينعكس على فعالية القيادة ونجاحها، خاصة وأن السمات لا يمكن أن تظهر كعامل محدد لفعالية القيادة إلا إذا ترجمت إلى سلوك. فإن هذه النظرية أغفلت دور الموقف في تفسير السلوك القيادي الناجح، وبخاصة مع ظهور مفهوم نظرية النظم في تفسير السلوك الذي يتبعه القائد في التأثير على المرؤوسين، فسلوك القائد هنا لا بد وأن ينسجم مع متطلبات الموقف الذي يمر فيه القائد ويواجهه، الأمر الذي مهد الطريق لظهور النظرية الموقفية في القيادة.

وتعد النظرية الموقفية في القيادة أول نظرية تستند إلى المدخل الاجتماعي في تفسير سلوك القيادة، وبخاصة أن متطلبات القيادة تختلف تبعاً لاختلاف المجتمعات التي تعمل فيها هذه المنظمات، واختلاف طبيعة عملها في المجتمع الواحد، فضلاً عن اختلاف مستوياتها الوظيفية في المنظمة الواحدة، فالموقف يحدد صلاحية القيادة تبعاً لتفاعلها مع سماته الشخصية. إذ أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة من خلال التركيز على الموقف كعامل مهم في تحديد خصائص القيادة الناجحة استناداً إلى دراسات تانباوم، وسيكلر، ومازاريك، ونموذج جولمبيوسكي ونموذج فدلر، ووليم ريدن وغيرهم (عبد الباقي، ٢٠٠١، ص: ١٩٧).

وترى النظرية الموقفية أنه على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي، بحيث تتيح المجال للإبداع من خلال استثارة قدرات العاملين في حل المشكلات الطارئة، وهي بذلك تخالف نظرية السمات التي تفترض وجود سمات معينة في القيادة، والتي لم تستطع الدراسات العديدة الاتفاق عليها، ولا على طبيعتها.

وبالرغم من نجاح هذه النظرية في إدخال عامل الموقف في تفسير سلوك القيادة، إذ قد تكون نفس القيادة ناجحة في موقف وليست كذلك في موقف آخر، إلا أن هذه النظرية جعلت عامل الموقف العامل الأول المؤثر في نجاح القيادة وفعاليتها في جميع الحالات، لكن الواقع يؤكد أنه قد يكون لدى القائد سمات ملائمة للموقف، لكنه يُعرض عن استعمال هذه السمات اللازمة لهذا الموقف، مما يفقد الموقف أهميته كعامل محدد لنجاح القيادة وفعاليتها (الجيوسي، وجاد الله، ٢٠٠٠، ص: ١٤٤).

ونظراً لعدم تمكن النظرية الموقفية من تفسير السلوك القيادي الناجح، ولمحاولة سد النقص فيها، ظهر الاتجاه التكاملي أو التفاعلي في القيادة في إطار رؤية تجمع بين العناصر الإيجابية فيها، إذ يقوم هذا الاتجاه على أساس تحليل العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين له تجاه المواقف المتعددة في التنظيم الإداري، وأن القيادة الناجحة تكمن في تحقيق التفاعل بين العناصر الثلاثة: القائد، والمرؤوسين، والموقف، وهو ما سمي بالنظرية التفاعلية في القيادة، والتي تستند إلى ضرورة تفاعل العوامل الثلاث السابقة، وخصوصاً شخصية القائد مع جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، وعلى رأسها التابعين له، أي أن مستوى نجاح القيادة التفاعلية يعتمد بدرجة رئيسة على مقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وحل

مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبذلك يتكامل سلوك المرؤوسين بأمالهم وقيمهم. وقد أسهم العديد من علماء الإدارة في صياغة هذه النظرية كتوماس جوردن وشبتي وهيرسن وسانفورد وهمفل وغيرهم، والذين أكدوا أن نجاح القائد وفق هذه النظرية يعتمد على مقدرته على اختيار النمط القيادي الملائم للموقف، وحاجات مرؤوسيه في إطار ظروف البيئة الاجتماعية التي تحدد خصائص القيادة المطلوبة في بعض المواقف، والتفاعل مع خصائص وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (Balyer,2012).

وبالرغم من فائدتها العظيمة ونتائجها الإيجابية في تفسير سلوك القيادة الناجحة، إلا أن القيادة التفاعلية لم تحقق متطلبات الإدارة الحديثة، وأخفقت في التغلب على التحديات التي تواجهها، مما مهد الطريق لظهور القيادة التحويلية التي تسعى إلى متابعة التغيرات لمواجهة التحديات والأزمات الطارئة، مما يمكن المنظمة من تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

فالقيادة التحويلية تسعى إلى إحداث تغيير في الأفراد التابعين لها، وفي المنظمة كلها، فالقائد التحويلي يمتلك خصائص الكاريزما، والثقة، والاحترام، والإخلاص، والإلهام، وإغداق المديح على أتباعه. فهي إذن نمط مثالي يجب استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات ضرورية في أداء الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل. وبذلك فالقائد التحويلي مسؤول عن الرؤية ووسائل تحقيقها، والتي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، والمقدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغييرات البيئية المحيطة على المدى البعيد من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وصياغة السياسات، والبرامج التي تخدم الأهداف المستقبلية (أوليري، ٢٠٠٠، ص: ٢٢-٢٣).

### القيادة التحويلية :

تمثل القيادة التحويلية تطوراً نوعياً في نظريات القيادة التقليدية بحيث جمعت بين عناصر النجاح فيها المتمثلة بسمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي اهتمت بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، والنظريات الموقفية التي تعد القيادة ثمرة تفاعل بين مكوناتها الثلاثة: درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المنوطة بالأفراد ودرجة وضوحها، وقوة القائد، والنظرية التبادلية التي تهتم بتبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كذلك عملوا على استبعاد مطالب تلك النظريات وسلبياتها.



فمفهوم القيادة التحويلية الذي ظهر على يد بيرنز (Burns,1978) في كتابه "القيادة" ، يعد من أفضل الممارسات القيادية، نظراً لاستجابتها لمتطلبات العصر الحديث وتحدياته بمميزاته التكنولوجية، والتعقيدات الاقتصادية، وسيادة مفهوم العولمة.

وقد أدخل باس (Bass,1998) تعديلاً على مفهوم القيادة التحويلية بوضع منهجية لها، وصياغة مقاييس ونماذج لقياس عوامل السلوك القيادي منها مقياس القيادة المتعدد (MLQ) الذي يتضمن الكاريزما(التأثير المثالي)، والتحفيز الإبداعي(الاستثارة الفكرية)، والاهتمام بالفرد(الاعتبار الفردي) والحفز الإلهامي.

وبهذا المفهوم فإن القيادة التحويلية تمثل عملية يسعى القائد والتابعون على حد سواء من خلالها للنهوض كل منهم بالآخر لتحقيق أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، كما أنها تمثل سلسلة من الأعمال غير المتوقعة أساساً من دون وجود هؤلاء القادة الذين يثيرون فيهم التحدي لتحقيق نتائج وإنجازات عالية.

ويشير العامري(٢٠٠٢) إلى أن القيادة التحويلية تركز على تحقيق الأهداف بعيدة المدى، والتأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في ذات الوقت على تغيير الأنظمة القائمة، وتعديلها لتلائم هذه الرؤية.

فالقيادة التحويلية تنطلق من أن الأفراد يتبعون الشخص الذي يؤثر فيهم، ويمتلك الرؤية والعاطفة والقيم، ويستطيع القيام بأمر عظيمة، كما أنها تستخدم التحفيز، وإشاعة الحماسة، والحيوية بين العاملين للقيام بالمهام المنوطة بهم، ونشر المعرفة بينهم، وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. وهي بذلك تركز على الجانب الانفعالي للقائد والتابعين، وأهمية القيم الأخلاقية، والتعلم المستمر للأفراد(Bass,2001).

ويرى علماء الإدارة أن القيادة التحويلية تقوم على أربعة أسس أو أبعاد هي (Bass &Avolio,1994):

١- التأثير المثالي (الجاذبية والتأثير بالقوة)، إذ يتميز سلوك القائد فيها بطابع أخلاقي ينال إعجاب المرؤوسين وتقديرهم، مما يعني تمتع القائد بصفات كاريزمية تدفع أتباعه إلى الاقتداء به، والاستجابة لتوجيهاته وإرشاداته .

٢- الحفز الإلهامي: فهو التحفيز المتميز الذي يركز على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وتستثير فيهم روح العمل الفريقي.

٣- الاستشارة الفكرية: بحيث يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، ويشجع حل المشكلات بطرق إبداعية خلاقة من قبل المرؤوسين.

٤- الاعتبار الفردي: ويتجلى ذلك من خلال أسلوب القائد الذي يستمع جيداً وبلطف لأتباعه، ويولي اهتماماً خاصاً باحتياجاتهم، وإنجازاتهم، ويتبنى استراتيجيات التقدير، والإطراء ومراعاة الفروق الفردية بينهم. ويرى آخرون أن للقيادة التحويلية أبعاد ستة هي: القدرة على التركيز والانتباه، وتحمل المخاطرة، والثقة بالنفس والآخرين، واحترام الذات، والمقدرة على التواصل، والاحساس بالآخرين، والتي تعد في مجملها تفصيلاً لما قدمه باس (Bass,2001).

٥- التمكين ويقصد به تفويض سلطة اتخاذ القرار وصناعته، أي منح الصلاحيات لموظفي الصفوف الأمامية لتمكينهم من الاستجابة لطلبات العملاء، ومشكلاتهم واحتياجاتهم، وهي بذلك تتضمن التخلي عن الأسلوب التقليدي في القيادة.

### خصائص القيادة التحويلية:

#### يمتاز القائد التحويلي بخصائص عدة (Grys, 2011):

أنه مغامر (التحمل العالي لعدم التأكد)، والطاقة الدينامية العالية، والمثابرة وتقديم الدعم والسلطة للمرؤوسين لرقابة العمليات الإدارية، بما فيها عند ظهور مقاومة للتغيير، والمصادقية، والتأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، وليس باستخدام السلطة والسيطرة. كذلك يمتاز بوضوح الرؤية، واستخدام وسائل أخلاقية إبداعية خلاقة في تحقيق الأهداف المخططة، وإيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وتشجيع الإبداع والثقة بالمرؤوسين، واتاحة المجال لهم للنمو، والتطور، وتحقيق الذات. إضافة إلى مقدرته على التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستشارة الإبداعية للعاملين، وإغداق المديح لهم من خلال الاعتبار الفردي لكل منهم، والعمل على تمكينهم ومشاركتهم في صياغة الرؤية والتخطيط واتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية في تنفيذ مهامهم بطريقتهم.

## وظائف القيادة التحويلية:

انطلاقاً من خصائص القائد التحويلي فإنه يضطلع بالوظائف الآتية (Bass, 2001):

- ١- إدراك الحاجة للتغيير.
- ٢- تقديم رؤية مستقبلية.
- ٣- اختيار نموذج للتغيير.
- ٤- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- ٥- إدارة الفترة الانتقالية والتي تمثل أصعب مهامه، لأنها تتطلب التغيير، والتخلص من القديم وهالة عظيمة.
- ٦- التعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة. فالقائد التحويلي يقوم بإدارة التنافس المتعلق بنشاطات المنظمة، والتعامل مع متغيرات عديدة في آن واحد، بصرف النظر عن درجة التغيير، والغموض، واختلاف الأهداف، ويعمل على تكييف المنظمة التي يرأسها مع التوجهات العالمية من خلال تغيير نسق القيم، والقناعات، والسلوكيات لتتلاءم معها، ويدير الأحداث المستجدة والمفاجئة بكفاءة، ويتخذ القرارات في الأوضاع غير المستقرة وفي حالة عدم التأكد، ويدير التعليم والتدريب المستمرين.

## القيادة التحويلية والتغيير في المنظمة :

ترى نظرية القيادة التحويلية أنه لا بد من استمرار التغيير، والتطوير في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب قيام القيادة التحويلية بثلاث أمور أساسية هي (جواد، ٢٠٠٢، ص:٣٠٧):

- ١- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الوحدات الإدارية في المنظمة.
- ٢- إحداث القبول الجمعي لكل ما هو جديد من المعنيين في المنظمة.
- ٣- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في جميع المنظمة، وعلى الصعد كافة.

فالقيادة التحويلية تستخدم منهج التغيير في تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم باستمرار، وتشجيعهم على العمل الجمعي والتعاوني، وحثهم على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي قد تعترضهم، ونقل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية. كما تشركهم في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتشجعهم على التفكير الإبداعي، والابتعاد عن الحلول النمطية أو السرعة في إصدار الأحكام، وذلك بعد توضيح واجبات العاملين ومهامهم، ومسؤولياتهم الوظيفية، بما فيها مشاركتهم في صناعة القرارات، والتي تسعى من خلالها إلى إشباع حاجاتهم، والاستجابة لها في إطار تفاعل مع المجتمع المحلي دائم التغيير (Leithwood,1992,pp:17-21).

### القيادة التحويلية في التربية:

يُعد سيرجيو فاني (Sergiovanni,1990) الرائد في تبني القيادة التحويلية في التربية، ففي بداية الثمانينات من القرن الماضي ظهر نمط القيادة التحويلية باعتبارها ميزة من مميزات المدارس الفعالة، حيث تكون القيادة الإدارية قوية تركز على نوعية التعليم، والتوقعات العالية لتحصيل الطلبة الدراسي وتقديمهم، ثم تطور هذا النمط ليشمل القائد بتوجيه أقل، وتعاون أكثر من المعلمين، بما يحقق مواصفات القائد التحويلي وفق بيرنز.

وتتضمن القيادة التحويلية المدرسية مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للمدرسة، والعمل على إيجاد ثقافة خاصة بها تقوم على تفويض السلطة للمعلمين، بما يرفع من دافعيتهم وولائهم للعمل، ويوفر بيئة ملائمة لتطورهم، ويمكنهم من استخدام التكنولوجيا في التعليم، والإبداع في أدائهم، ويسمح لهم باتخاذ القرارات الميدانية بروح مسؤولة واعية، فردياً وجمعياً، مما ينمي مقدرتهم على المبادرة والإبداع. فالقائد التحويلي مبادر ومبدع يسهم في إحداث التغيير في جميع عناصر المؤسسة التربوية وتطويرها، ويعمل على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجية فاعلة لإحداثه، ومتابعة تنفيذها باستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والارتقاء بأدائها، وقدرتها لمواجهة المستجدات (Burns,1978).

فالقيادة التحويلية بهذا المعنى تتطلب مهارات محددة وخبرة معرفية وميدانية، مما يتيح تعلمها، إذ يشير باس (Bass,2001) إلى أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية باعتبارها موضوع التطوير الإداري، بغية إعداد القادة وتدريبهم، لتلافي أي نقض قد يعتري اختيار القادة.

### إعداد القائد التحويلي :

تتطلب عملية إعداد القائد التحويلي استكشاف الوعي الذاتي، والرؤية المستقبلية للمنظمة، وديناميات الجماعة، وتطوير أساليب التواصل، والتدريب والتحفيز، والموضوعية في بيئة متغيرة غير مستقرة، والكفاءة والتفويض، ووضع استراتيجيات لذلك. ومن ثم وبعد توفير المتطلبات المذكورة وتلافي مواطن القصور فيها، يصار إلى إعداد برنامج تدريبي للمستهدفين مع تحديد نقاط القوة والضعف للأفراد باستخدام مقياس القيادة المتعدد الأبعاد (MLQ)، وتقييم البرنامج التدريبي طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين (الجارودي، ٢٠٠٧).

وبشكل عام فإن إعداد القائد التحويلي يتضمن توافر خمس كفايات يمكن تعلمها لتطوير القيادة التحويلية وهي: التقييم الناقد، وكشف المشكلات وصياغة الرؤية، ومهارات تسويق الرؤية، وإدارة الانطباع، وتمكين المرؤوسين .

كما اقترح باس وريجيو (Bass, & Riggio,2006) برنامج القيادة واسع المدى لتدريب القادة بحيث تتطلب الانخراط في ورشة عمل لمدة خمسة أيام منها ثلاثة أيام أساسية ويومان للتدريب المتقدم بعد ثلاثة شهور، بحيث يتضمن البرنامج الأساسي للتدريب ثمانى وحدات تدريبية تشمل: القائد المثالي، وتصنيف السمات القيادية، ومقدمة لنموذج القيادة واسع المدى، والطرق المتعددة للقيادة التحويلية، ومراجعة التغذية الراجعة لمقياس القيادة المتعدد (MLQ)، ولعب الأدوار حول القيادة التحويلية، والتركيز على الممارسة الفردية، وتقييم الأقران، ومعوقات القيادة. أما البرنامج المتقدم الذي يكون بعد ثلاثة شهور من الممارسة فيشمل: ست وحدات تدريبية تتناول مراجعة خطط القيادة التطويرية، والقيم، وتخصيص المصادر، والاستثارة الذهنية(الفكرية)، وحل المشكلات، وفهم ثقافة المؤسسة، والدافعية الإلهامية (التحفيز الإلهامي)، والكاريزما، والتناسق مع الرؤية.

كما يوجد العديد من البرامج العربية التدريبية المقدمة للقيادات التربوية بغية النهوض بمستواها القيادي في إطار تحويل القيادات التربوية أو التدريب على مهارات القائد التحويلي، وكفاياته جزئياً.

ويعد نموذج كوتر (Kotter,1995) من أهم نماذج الانتقال بالمؤسسات التربوية إلى نماذج القيادة التحويلية من خلال تدريب قياداتها على مهارات القائد التحويلي وكفاياته، مع الحفاظ على الدافعية وتحفيز القائمين عليه، وأن تكون السلوكيات الجديدة المنجزة نتيجة التدريب متجذرة في ثقافة المنظمة التربوية (Scully ,2008).

وبالإجمال، فإن التحول بالقيادات التربوية عموماً، والمدرسية خصوصاً إلى قيادات تحويلية، بما يفضي إلى حفز المعلمين والارتقاء بحالتهم المعنوية، ومشاركتهم في صناعة القرار، ومراعاة حاجاتهم والاستماع لهم باهتمام يمثل متطلباً من متطلبات الإدارة الحديثة لمواكبة متغيرات العصر الحديث، وبالرغم من بعض الملاحظات على نظرية القيادة التحويلية وبخاصة ضرورة امتلاك القائد للكاريزما التي تمكن القائد التحويلي وغير التحويلي من النجاح، وضمان اتباع العاملين لتوجيهاته وارشاداته بصرف النظر عن خصائصه الشخصية والمهنية الأخرى، إلا أنها تمثل قيادة حديثة مواءمة لمتطلبات العصر الحديث والقرن الحادي والعشرين. ونتيجة لصعوبة تطبيق هذه النظرية في المجتمعات النامية بسبب خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وضعف التحفيز، والتدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة بالإدارة، وتعقيدات التسلسل الهرمي في المنظمات، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وصناعاته، يلاحظ أن نموذج القيادة التحويلية نادر الوجود في الدول النامية بمفهومها الكلي.

### مفهوم التمكين:

يعد التمكين مفهوماً حديثاً يهدف إلى الارتقاء بالموارد البشرية في المنظمات وينمي روح التعاون والعمل الفريقي، كما يعمل على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، ويستثير طاقاتهم نحو الإبداع، والتفكير الابتكاري الخلاق، وينمي روح المبادرة لديهم، فهو ضمانة حيوية لاستمرار

عمل المنظمات على اختلاف أنشطتها من خلال منح العاملين الثقة والمشاركة في صياغة أهداف المنظمة ورؤيتها، وصناعة القرارات فيها، وبخاصة تحديد الطريقة والكيفية التي سينفذون بها مهامهم (الرقب، ٢٠١٠، ص:٣٥).

فقد عرف عبد الوهاب (٢٠٠٤، ص:٣٥) التمكين الإداري بأنه المشاركة الفعلية للعاملين في عملية صناعة القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف المتعددة، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، وبذلك يوافق مع ما توصل إليه أرجنتي (Argenti) من حيث أن التمكين يمثل أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات، والإجراءات بين العاملين والإدارة التي ترفع دافعيتهم نحو هذه النشاطات، وتزيد من مستوى إدراكهم لأهمية العمل الذي يقومون به، بحيث يكون ذا معنى وتحد، إضافة إلى امتلاكهم المسؤولية والمقدرة في بيئة العمل (محمود ومحمود، ٢٠٠٧، ص:٣٠٠). وبذلك فإن تمكين المعلمين يجعلهم أكثر مقدرة على إنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة، وبمشاركة ذاتية وإبداعية، وحماسة في إطار عمل تعاوني فريقي خلاق ومنتج.

وحتى يتمكن المعلمون من أداء أدوارهم وإنجاز مهام المنوطه بهم، فلا بد من تمكينهم ومنحهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ مهامهم بطريقتهم وأسلوبهم، كما لا بد من إشراكهم في التخطيط والعمل على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا من خلال التدريب المتواصل، بما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وإبداع. فتمكين المعلمين في المدارس يُعد سلوكًا طبيعيًا للإدارة التحويلية، فهي ترى أن ذلك يعود بالفائدة المرجوة على العملية التعليمية، ويمكنها من أن تكون أكثر قرباً من المعلمين (المهدي، ٢٠٠٧).

### عناصر التمكين الإداري:

يشمل التمكين الإداري للمعلمين ضرورة توافر عناصر محددة باعتبارها ضمانة أكيدة لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة في إطار تفويض واضح للسلطة، والمشاركة والاستقلالية، وحرية التصرف، وتحمل المسؤولية، والتعلم، واكتساب المهارات باعتبارها مكونات رئيسية، وعناصر

أساسية للتمكين الإداري للعاملين في المنظمات عموماً، وللمعلمين في المدارس خصوصاً (Simon,2005). وقد يكون التمكين الإداري ظاهرياً بحيث يشير إلى مقدرة الفرد على إبداء رأيه حول الأعمال والنشاطات التي ينفذها، وبخاصة مشاركته في عملية صنع القرارات باعتبارها مكوناً رئيساً للتمكين الإداري الظاهري.

وقد يكون التمكين الإداري جمعياً سلوكياً، وبهذا المعنى يشير إلى مقدرة الفرد على العمل الجمعي في حل المشكلات، وتعريفها وتحديدها، وجمع البيانات عن مشكلات العمل، والحلول المقترحة، مما يمكن الفرد من اكتساب مهارات إضافية يستخدمها في أدائه لعمله، وبذلك يتحقق التمكين السلوكي، الذي يمكن الفرد من تحديد أسباب المشكلات وحلها، وتحسين طرق العمل وتغييرها، بما يحقق فعالية أعلى للمدرسة أو المؤسسة (ملحم، ٢٠٠٦).

### أبعاد التمكين الإداري:

يشير جلاب (٢٠١١، ص: ٤٥٧) في دراسته إلى الأسس الرئيسة للتمكين الإداري للعاملين في المنظمات كافة، ويرى أنها تتكون من: المشاركة والإبداع، والوصول إلى المعلومات، والخضوع للمساءلة، أما لاشلي وماك غولدريك (Lashley & McGoldric, 1994) فقد حددا أربعة أبعاد أساسية للتمكين الإداري هي:

١-المهمة: والتي تشمل حرية التصرف والاستقلالية، ووضع سياسات وإجراءات المنظمة، والنصاب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المخططة.

٢-القوة: والذي يشير إلى الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد الممكّنين إدارياً من حيث المهام ومدى السلطة التي يمتلكونها، ودرجة مشاركتهم فيها، وتقوية شعورهم بالتمكين.

٣-الالتزام: يشير الالتزام إلى الإذعان التنظيمي، ويتصل بعد الالتزام بزيادة تحفيز الأفراد، وتوفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

٤-قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين التي قد تكون عاملاً إيجابياً يساعد على التمكين، وقد تكون عاملاً معيقاً في حال غياب القوة والتحكم.

### فوائد التمكين ومعيقاته:



ينفق الكثير من الباحثين أن للتمكين فوائد عديدة، إلا أن المعوقات التي تعوق المنظمات عن ممارسة التمكين كثيرة أيضاً. فقد اتفق المغربي (٢٠٠٧، ص: ٩٠-٩٢) مع ملحم (٢٠٠٦، ص: ٢٣)، وعبد الوهاب (٢٠٠٤، ص: ١٣٥)، ومحمود ومحمود (٢٠٠٧، ص: ٣٠٥-٣٠٠) في أن مشاركة العاملين في صياغة الأهداف وتحديدها، وزيادة الاقبال على التدريب والتعليم، وتزايد القدرات الابتكارية والإبداعية لدى الأفراد، وتوثيق علاقاتهم وتدعيمها من خلال العمل الفريقي، ودعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية العمل، ورفع الرضا الوظيفي والحالة المعنوية للأفراد، وتنمية كفاءتهم باستخدام التدريب، وانسياب المعرفة والمعلومات بين العاملين في المنظمة، وتقليل الصراع والنزاع بين الإدارة والعاملين، وتقبل العاملين للتغيير، باعتباره أداة من أدوات تفعيل المنظمة، ورفع كفاءتها، وبخاصة إذا شاركوا فيه، كل ذلك يُعد ثمرة مفيدة للتمكين الإداري.

وقد يؤدي إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، وزيادة العبء عليهم، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي على حساب نجاح المنظمة أو الجماعة، إضافة إلى زيادة التكاليف المترتبة على تدريب العاملين وتعليمهم، وزيادة الوقت لتنفيذ الأعمال الجماعية وعمل اللجان، وزيادة الصراع، وانتشار النزاع بين العاملين لدى تأدية مهام العمل الجمعي، وعدم امتلاك بعض العاملين للمعرفة الكاملة لصناعة قرارات فعالة، إضافة إلى صعوبة تمكين العاملين في المنظمة بفعالية إلى الحد من تمكين العاملين في المؤسسة، ويُبقي العاملين تابعين مهمشين يقتصر دورهم على تنفيذ التعليمات فقط، مما يعكس سلباً على مقدرتهم الإبداعية وحماسهم لتنفيذ مهامهم الوظيفية، وولائهم وانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها.

### مؤشرات قياس تمكين العاملين:

يشير جلاب (٢٠١١، ص: ٤٦٠-٤٥٨) إلى أنه يمكن قياس درجة التمكين الذي تطبقه الإدارة في المنظمة استناداً إلى الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد والجماعة والمنظمة على المستويات كافة، من حيث أهمية معايير قياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل ومناخه، والمتمثلة في وضوح الغرض والأخلاقيات، ودرجة ثقة الإدارة بالأفراد والعاملين، ودرجة مرونة السياسات بشكل يُشبع حاجات الأفراد ورغباتهم، وتحقيق مستوى جيد من الاحترام والتقدير فيما

بينهم، إضافة إلى الحالة المعنوية لهم، والعدالة والإنصاف، والحيادية، والاعتراف والتطوير للعاملين من خلال تحقيق مردودات مباشرة لهم، وتشجيع العمل الجمعي، وروح الفريق، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، بما يخلق بيئة عمل صحية تساعد العاملين على إدارة ضغوط العمل بعيداً عن التوتر والارتباك، وبذلك يكون قد اتفق مع المغربي (٢٠٠٧، ص: ٩٣-٩٥) ومحمود ومحمود (٢٠٠٧، ص: ٣٠٥-٣٠٨).

### حاجة المدارس إلى تمكين المعلمين وإبداعاتهم:

يُعد التمكين الإداري مطلباً مهماً وأساسياً من متطلبات النجاح والتقدم، والفاعلية والكفاءة، وإدارة الجودة، واستدامة التطوير، فضلاً عن كونه العنصر الخامس من عناصر القيادة التحويلية وأبعادها. فالمدرسة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة ومحددة، وإدارة فاعلة لتمكينها من اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب، واستثارة مقدرات الأفراد الإبداعية والابتكارية، وحفزهم، بما يزيد من رضا المعلمين، وينمي حب الاستطلاع والتعلم الذاتي لديهم. إذ أن توفير الاستقلالية لهم يشعرهم بأنهم يتمتعون بحرية أكثر من غيرهم فيما يخص الجوانب الفنية أو الالتزام بقواعد العمل، مما يساعد على تنمية سلوكهم الإبداعي، وينمي مقدرتهم على تحمل المخاطر وقبولها، ويجعلهم أكثر تصميمًا على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجههم وتوقعهم عن أداء مهامهم وأعمالهم. إذ أن تمكين المعلمين يمنحهم مزيداً من الحرية في اتخاذ القرار، مما يحسن درجة الإبداع لديهم، ويزيد رغبتهم في اقتراح أفكار جديدة، والمبادرة في تقديمها، وبالتالي زيادة مقدرتهم على تحمل المخاطر واتخاذ الإجراءات التصويبية دون انتظار موافقة المستويات الإدارية العليا مما ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم الوظيفي ويستثير مقدرتهم الإبداعية وحماسهم لتنفيذ مهامهم الوظيفية باتقان وكفاءة، فضلاً عن تعزيز ولائهم وانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها (Bass, 2001).

### أدوات الدراسة وعينتها وإجراءاتها:

استخدم الباحث أسلوب المقابلة شبه الرسمية مع عينة مكونة من ٣٠ معلماً ومعلمة في مدارس محافظة سلفيت اختيروا بطريقة العينة الغرضية (القصدية)، كما استخدم التحليل النظري والنوعي الذي يلائم البحوث النظرية والكيفية (Marshall & Rosman, 2006) حيث تمحورت الأسئلة حول مكونات القيادة التحويلية الرئيسة الأربعة وهي: الأثير الإلهامي أو المثالي،

والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة الفكرية أو العقلية، وكانت الأسئلة على النحو الآتي:

١- هل يقدم مدير المدرسة احتياجات المعلمين على احتياجاته؟

٢- هل يستخدم سلطته الوظيفية لتحقيق أغراضه؟

٣- هل يبدي معايير أخلاقية عالية؟

٤- هل يحدد أهدافاً ذات تحدي للمعلمين؟

٥- هل يبدي حماساً وتفاؤلاً باستمرار؟

٦- هل يشرك المعلمين في وضع تصور لأهداف مستقبلية جذابة لهم؟

٧- هل يشارك المعلمين توقعات عالية؟

٨- هل يبدي التزاماً بالأهداف المخططة؟

٩- هل يعامل المعلمين بحيث يُظهر الاهتمام الشخصي لكل منهم؟

١٠- هل يأخذ دور المعلم والمدرّب لتطوير إمكانات المعلمين؟

١١- هل يستثير طاقات المعلمين الإبداعية والابتكارية؟

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها أعطي للإجابات ذات المضمون الإيجابي (٣) درجات عن كل إجابة (أوافق)، ودرجتين عن كل إجابة (محايد)، ودرجة عن كل إجابة (أعارض). ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات (Mckmimie, 2011):

### جدول رقم (١) ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جداً	أقل من ٥٠%
منخفضة	من ٥٠% - ٥٩%
متوسطة	من ٦٠% - ٦٩%
مرتفعة	من ٧٠% - ٧٩%

مرتفعة جداً	من ٨٠% فأعلى
-------------	--------------

### النتائج ومناقشتها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة سيستعرض الباحث مقدمة تبين أهمية القيادة وتطورها، وخلفية ظهور نظرياتها وانتقال ذلك إلى المؤسسات التربوية بدءاً بالصف ومروراً بالمدرسة وانتهاءً بإدارة مؤسسات التعليم العالي. فالقيادة تعد إحدى أهم وظائف الإدارة، بل هي لب الإدارة بصرف النظر عن حجم المنظمة أو ضيق نشاطها، إذ تحدد القيادة الإدارية طبيعة التفاعلات في المنظمة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة في إطار استخدام أمثل للموارد المتاحة، وبمستوى عال من الكفاءة والفاعلية. كما أن القيادة الإدارية في المنظمات عموماً، والمؤسسات التربوية خصوصاً تمارس دوراً رئيساً في التأثير على المرؤوسين، واتجاهاتهم وكسب رضاهم، وولاءهم، وانقيادهم لتوجيهاتها. فالقيادة الإدارية تتمتع بقدرتها على التصرف، وحسن الإدارة والتوجيه والإرشاد والضبط، بما يفضي إلى تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين في المؤسسات معاً.

وقد أدى تطور هذه الاهتمام إلى ظهور نظريات القيادة المتعددة، فمن نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات والنظرية السلوكية، إلى النظريات الحديثة في القيادة: كالقيادة التفاعلية، والتبادلية، والتحويلية في إطار منحنى النظم. إذ لكل نوع من النظريات القيادية إيجابيات وسلبيات، ذلك أن كل نظرية جاءت لتتلافى قصور النظريات السابقة أو للتوفيق بينها، بغية الوصول إلى النمط القيادي الأكثر فعالية، مما يبرز بشكل جلي أهمية النمط القيادي في تحديد مدى فعالية القيادة التي تتبعها المؤسسة التربوية. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التحويلية مثلت تطوراً مهماً، بل ثورة في عالم الإدارة من خلال مزوجتها بين نظرية السمات والنظرية السلوكية والتفاعلية، وإضافة محور البيئة الخارجية، وتفاعل المؤسسة التربوية معها إيجابياً، لتتمكن من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وضمان مخرجات تعليمية ذات جودة عالية في عالم يتسم بالتغير، وتوالي التحديات واستمرارها. كما أن القيادة التحويلية تتسم بقدرتها على إحداث التغيير المطلوب في عناصره، بغية استثارة العاملين والارتقاء بهم نحو أداء متميز فوق المتوقع منهم، بما فيها تحفيز طاقاتهم الإبداعية واستثارتها لحل المشكلات التي تعترض أداءهم لمهامهم، وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

وعلى صعيد المؤسسات التربوية عموماً، والمدرسة خصوصاً، فقد تطورت فكرة القيادة الإدارية كفرع من الإدارة العامة، ومواكبة لمثيلاتها من منظمات الأعمال، إذ اهتم التربويون بالارتقاء بمؤسساتهم إلى مصاف منظمات الأعمال في تفعيل الأنماط القيادية، فتطورت عبر الزمن من قيادة أتوقراطية وتنسيبية إلى الإدارة بالأهداف والإدارة الديمقراطية والتشاركية، ثم الإدارة الموقفية والتفاعلية، فالتحويلية.

فالإدارة المدرسية التحويلية تتصف بالتأثير على المعلمين، وترتقي بأدائهم، وتعمل باستمرار على تدريبهم وإمدادهم بالأساليب والتقنيات الحديثة باستمرار، من خلال التعاون بين وزارة التربية والتعليم والجامعات. كما أن ثقل الأعباء على القائد التحويلي في المدرسة يتطلب تفويض الصلاحيات والثقة بالمعلمين، والتوجه نحو المشاركة في صناعة القرارات، مما يعمل على تمكين العاملين إدارياً ونفسياً. إضافة إلى رفع درجة ولائهم ورضاهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها، مع انعكاس ذلك على سائر أعمال تلك المنظمة، بما يحقق الأهداف المخططة والمنشودة.

### أولاً: الإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما دور القيادة المدرسية التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين؟

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم الباحث التحليل النظري والنوعي لاستجابات المعلمين كما جرى تفريغها في جداول طبقاً للمحاور الأربعة للقيادة التحويلية، وبذلك أمكن احتساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين للكشف عما إذا كان هناك دور للقيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت. ويبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور القيادة التحويلية الأربعة:

#### جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحاور الأربعة للقيادة التحويلية:

الرقم	المحور	متوسط الإجابة	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	التأثير الإلهامي (المثال)	٢.١٦٢٨	٧٢.١٠	مرتفعة
٢	التحفيز الإلهامي	٢.٢٠٢١	٧٣.٤٠	مرتفعة

مرتفعة	٧٣.٤٠	٢.٢٠٢١	التأثير الشخصي	٣
مرتفعة	٧٢.٦٦	٢.١٧٩٧	الاستثارة الفكرية (العقلية)	٤
مرتفعة	٧٢.٨٩	٢.١٨٦٧	الدرجة الكلية	

بتحليل استجابات المعلمين بعد تصنيفها وتبويبها وفق المحاور الأربعة للقيادة التحولية كما في الجدول رقم (٢) أعلاه يتبين أن مديري المدارس في محافظة سلفيت يمارسون القيادة التحولية في إدارتهم للمدرسة وتعاملهم مع المعلمين بما فيها تمكينهم من خلال اشراكهم في التخطيط ووضع التصور المستقبلي للمدرسة، وتلبيته لحاجاتهم المهنية ومعاملتهم باحترام والسماع لآرائهم واقتراحاتهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، واستخدام الأساليب التقنية الحديثة والرقمية وإشاعة الروح ديمقراطية في المدرسة، وتقبل للتنوع في الآراء والأفكار بشكل مرتفع وبمتوسط مقداره (٢.١٨٦٧) وبنسبة مئوية بمقدار (٧٢.٨٩%). وبذلك فإن المديرين في مدارس محافظة سلفيت قادة تحوليون يعملون على تمكين المعلمين التابعين لهم من خلال طريقة تعاملهم وإدارتهم للعمل المدرسي يومياً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة وزارة التربية والتعليم تحت المديرين والمعلمين -على حد سواء- للعمل بروح الفريق الواحد وتعدد ورشات عمل وتنظم دورات تأهيلية للمعلمين والمديرين لهذا الغرض، فضلاً عن أنها تختار المديرين من المعلمين الذين أمضوا في مهنة التعليم عشر سنوات فأكثر. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشنطي (٢٠١٦)، ومحمود (٢٠١٤)، والغزالي (٢٠١٢)، وحماد (٢٠١١)، والأغا (٢٠١١)، والشريفي والنتج (٢٠١٠)، والرقب (٢٠١٠)، وكارفر (Carver, 2016)، وعلي (Ali, 2015)، ونافيكايت، وآخرون (Navickaite, et al 2015)، ورامان وآخرون (Raman, et al, 2015)، وساغناك وآخرون (Sagnack, et al, 2015)، والأحمدي (AL-Ahmadi, 2014)، وشاه (Shah, 2014)، و سوكورو (Socorro, 2013)، والرقاد (Al-Raqqad, 2012)، والامية وآخرون (Allameh, et al, 2012)، وبالير (Balyer, 2012)، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، والغامدي (٢٠١٣)، والديب (٢٠١٢)، وعيسى (٢٠٠٨).

وفيما يلي استعراض للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية كما تبينها الجداول رقم (٣)،  
(٤)، (٥)، (٦).

## ١- النتائج المتعلقة بالمحور الأول التأثير الإلهامي أو المثالي:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الأول (التأثير الإلهامي أو المثالي)

الرقم	الإجابات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	مدير المدرسة رجل طيب ويخلق جواً إيجابياً تدعيمياً	٢.٣٢٧٢	٧٧.٥٧	مرتفعة
٢	يعمم مدير المدرسة معايير عالية على المعلمين، لذلك	٢.٢١١٩	٧٧.٧٣	مرتفعة
٣	يحترم مدير المدرسة آراء المعلمين ويقدرها.	٢.١٣٤١	٧١.١٤	مرتفعة
٤	يجتهد مدير المدرسة في العمل على تقدم المدرسة	١.٩٧٨٣	٦٥.٩٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢.١٦٢٨	٧٢.١٠	مرتفعة

وبتصنيف استجابات المعلمين وتبويبها وتحليلها كما في الجدول رقم (٣) أعلاه يتبين أن مديري المدارس يظهرون تأثيراً إلهامياً في سلوك المعلمين بشكل مرتفع وبمتوسط مقداره (٢.١٣٦٨) وبسبة مئوية بمقدار (٧٢.١%) من خلال تعامله مع حاجات المعلمين الشخصية والمهنية، وبذلك فإن المعلمين يتقون بمديريهم وجهودهم لتقدم المدرسة ونجاحها. كما أنهم يحترمون المعلمين، ولا يستخدمون سلطتهم الوظيفية ضدهم لتحقيق أغراضهم وأهدافهم، إضافة إلى أنهم يمثلون نموذجاً للدور الإيجابي للمعلمين. بالرغم من انشغالهم بالأعمال المكتبية ومهامهم الإدارية والفنية الإشرافية الكثيرة، وأنهم جميعاً متساوون في المدرسة. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المقررات التي يدرسونها في الجامعات من حيث العلاقات الانسانية والخبرة التي اكتسبوها في العمل أثناء عملهم كمعلمين.

## ٢- النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (التحفيز الإلهامي).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثاني التحفيز الإلهامي:

الرقم	الإجابات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
-------	----------	------------------	----------------	----------------

مرتفعة	72.97	٢.١٨٩٢	يحفز مدير المدرسة المعلمين.	١
متوسطة	66.49	١.٩٩٤٦	يثير مدير المدرسة الحماسة لدى المعلمين نحو العمل.	٢
مرتفعة	78.38	٢.٣٥١٣	يشجع مدير المدرسة المعلمين للعمل بروح	٣
مرتفعة	75.78	2.2735	يبث مدير المدرسة الأمل في نفوس المعلمين نحو المدرسة والطلبة والطلبة.	٤
مرتفعة	٧٣.٤٠	٢.٢٠٢١	الدرجة الكلية	

ويتحليل استجابات المعلمين على محور التحفيز الإلهامي يتضح من الجدول رقم (٤) أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية في مدارس محافظة سلفيت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بمقدار (٢.٢٠٢١) بنسبة مئوية مقدارها (٧٣.٤%) ، وأن مديري المدارس التحويليين يعملون على تحقيق أهداف أساسية ثلاثة هي: مساعدة المعلمين على تطوير العمل الفريقي لدى المعلمين، وحماية ثقافة المدرسة المهنية، وتدعيم تطوير المعلمين وحل مشكلاتهم معاً وبفعالية. كما أنهم يسعون إلى تحقيق مستوى أكاديمي رفيع للمدرسة، وتحفيز المعلمين لتحقيق ذلك بالرغم من المعوقات التي يوجد لها النظام الرسمي. ويرجع الباحث ذلك إلى التأهيل العلمي الذي تلقاه المديرين أثناء دراستهم على المستوى الإداري والفني والعلاقات الانسانية والتواصل الإنساني، إضافة إلى التأهيل المستمر الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم للمديرين من خلال ورشات العمل والدورات التأهيلية والندوات والمؤتمرات العلمية التي يشاركون فيها.

### ٣- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (الاعتبار الشخصي).

#### جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثالث (الاعتبار الشخصي):



الرقم الفقرة	الإجابات	متوسط الاجابة الاستجابية*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
١	بالرغم من كثرة أعباء المدير إلا أنه يتفقد البيئة المدرسية باستمرار، لذلك فهو يستحق مركزه.	٢.١٨٩٢	72.97	مرتفعة
٢	يبدي احتراماً لكل معلم.	1.9945	66.49	متوسطة
٣	يبدل أقصى ما لديه للقيام بدور المدرب والمرشد للمعلمين بغية تطوير مهاراتهم.	2.3513	78.38	مرتفعة
٤	يحترم المعلمين ويرحب بتعدد آرائهم وتنوعها.	2.2735	75.78	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٢.٢٠٢١	٧٣.٤٠	مرتفعة

وبتحقق إجابات المعلمين والتي يلخصها الجدول رقم (٥) يتبين أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية في مدارس محافظة سلفيت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بمقدار (٢.٢٠٢١) بنسبة مئوية مقدارها (٧٣.٤%)، وبذلك يتجلى بوضوح أن مديري المدارس يبنون علاقاتهم بالمعلمين على أسس متينة من الثقة والاحترام وإعطاء الاهتمام الشخصي لكل منهم، وتفهم الفروق الفردية بينهم وتنوع حاجاتهم واختلافها، فالمعلمون يشعرون أنهم يتلقون معاملة خاصة من مديرهم بالرغم من ضيق وقتهم بسبب الأعباء الوظيفية الكبيرة الموكلة إليهم. كما أنهم يتابعون العمل الأكاديمي ويناقشون المعلمين ويسمعون آرائهم باهتمام، ولذلك فهم يتواجدون في الغرف الصفية والساحات وفي كل أرجاء المدرسة لتفقد البيئة الفيزيائية والجو العام في المدرسة. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية التعامل الشخصي مع المعلمين لرفع حالتهم المعنوية ورضاهم عن العمل من خلال سماع وجهات نظرهم المختلفة، وبالتالي زيادة انتمائهم وولائهم للمدارس، إضافة إلى أن وزارة التربية والتعليم اتخذت قراراً في السنتين الأخيرتين بتعيين نائبا لمدير المدرسة، مما خفف الأعباء عن المديرين وترك لهم متسعاً من الوقت للاهتمام بالجوانب الأخرى للعملية التعليمية في المدرسة.

## ٤- النتائج المتعلقة بالمشكلة بالمرحور الرابع الاستشارة الفكرية (العقلية):

## جدول رقم (٦)

## المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الرابع الاستشارة الفكرية (العقلية)

رقم	الإجابات	متوسط	النسبة المئوية	درجة
١	يشجع مدير المدرسة مبادرات المعلمين التطويرية والحلول المختلفة للمشكلات.	2.1892	72.97	مرتفعة
٢	يحث المعلمين على التفكير الإبداعي.	1.9946	66.49	متوسطة
٣	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات والتطبيقات الإبداعية الجديدة.	2.2614	75.38	مرتفعة
٤	يحرص مدير المدرسة على التعلم لذلك يتطلع إلى أفكار تتسم بالتحدي والإثارة.	2.2735	75.78	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.1797	72.66	مرتفعة

وباستعراض الجدول رقم (٦) الذي يبين استجابات المعلمين على محور الاستشارة العقلية يتضح أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية في مدارس محافظة سلفيت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بمقدار (٢.١٧٩٧) بنسبة مئوية مقدارها (٧٢.٦٦%) ، وبذلك يمكن ملاحظة أنهم يلمسون أن المديرين يشجعونهم نحو الإنجاز الأفضل وتغيير البيئة حتى في الظروف الغامضة التي تتسم بالضبابية لإنجاز الأهداف وبخاصة في ظل عالم متغير يتسم بالتحديات التي فرضتها ثورة الاتصالات المعلومات والثورة التكنولوجية. ويرجع الباحث ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية دخول التعليم للعالم الرقمي ومواكبته واستخدام وسائل تكنولوجية في التعليم كالحاسوب وشاشات العرض الالكترونية والألواح الذكية، ومختلف الوسائل التعليمية الرقمية.

وتفيد النظرة المتفحصة للدراسات السابقة ونتائجها، إضافة إلى ما توضحه الجداول (٣)، (٤)، (٥)، (٦) والمتعلقة بنتائج الدراسة على المحاور الأربعة أن هناك تأثيراً لنمط القيادة التحويلية المدرسية بأبعادها الأربعة على تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت، وأن هناك تأثيراً واضحاً وجلياً للقيادة التحويلية على تمكين المعلمين وظيفياً ونفسياً فيها، فقد بينت الجدول المذكورة أن المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين بمقدار (٢.١٨٦٧)، وبنسبة مئوية مقدارها (٧٢.٨٩%)، كما أظهرت نتائج دراسة الشنطي (٢٠١٦)، ودراسة سميريات ومقابلة (٢٠١٤) والغزالي (٢٠١٢)، وحمام (٢٠١١)، والرقب (٢٠١٠)، والشريف والتتح (٢٠١٠)،

وعيسى (٢٠٠٨)، وكارفر (Carver, 2016)، وبروين (Broin, 2016) ونافيكاييت وآخرون (Navicaite, etal, 2015)، ودراسة رمان وآخرون (Ramman, etal, 2015) وساغناك (Sagnack, etal, 2015)، وشاه (Shah, 2014)، والأحمدي (Al-Ahmadi, 2014) وسكورو (Socorro, 2013) وآلاميه (Allameh, etal, 2012) والرقاد (All-Raqqad, 2012) وبالير (Balyer, 2012) وبينت أن درجة تأثير تتراوح من عالية إلى متوسطة للقيادة التحويلية على تمكين العاملين وظيفياً ونفسياً، بل أن بعض الدراسات اعتبرت عنصر تمكين العاملين عنصراً خامساً لعناصر القيادة التحويلية ومكوناً أساسياً فيها (الغزالي 2012)، وبخاصة أن القيادة التحويلية تمنح العاملين الثقة بمشاركتهم في صناعة القرارات وتمنحهم حرية اختيار آليات تنفيذ مهامهم الوظيفية، مما يمنحهم ارتياحاً نفسياً ويشعرهم بالتمكين النفسي، والثقة العالية، والروح المعنوية المرتفعة، والرضا الوظيفي المرتفع، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي، وجودة المخرجات التعليمية في المدارس، والمنتجات في منظمات الإنتاج. وكانت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٣)، والديب (٢٠١٢)، وسميرات ومقابلة (٢٠١٤)، وعيسى (٢٠٠٨) مغايرة من حيث درجة ممارسة المديرين للنمط القيادي التحويلي، وكانت المتوسطات الحسابية متدنية، مما يعني انخفاض درجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية في المؤسسات التي تناولتها الدراسات الأربع، وليس عدم وجود تأثير للقيادة التحويلية على تمكين العاملين في المؤسسات المبحوثة، فضلاً عن تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، مما يعني تمتعهم بدرجة كافية- أو على الأقل يقبلون بها- من التمكين الوظيفي والنفسي. إلا أن جميع الدراسات العربية والأجنبية اتفقت على وجود تأثير واضح وجلي للقيادة التحويلية على التمكين الوظيفي والنفسي للمعلمين في المدارس خصوصاً، والعاملين في منظمات الأعمال عموماً، وأن ممارستها بشكل فعال يؤدي إلى درجة تمكين عالية لدى المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت بشكل خاص ومدارس فلسطين بشكل عام، وبذلك فإن دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس إيجابي ومؤثر.

وبذلك تمكنت الدراسة الحالية من الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والذي يمثل السؤال الأول، وحققت الهدف الأول من أهدافها.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس؟

استخدم الباحث اختبار (ت) (T-test) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس. كما يوضحه الجدول (٧).

#### الجدول (٧)

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق على الدرجة الكلية لأداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة *	(ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.03	-2.24	0.45	2.358	0.57	2.268	

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (٧) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الجنس لصالح المعلمات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمات أكثر طاعة للأنظمة، كما أن مطالب المعلمات أكثر تواضعاً من المعلمين من حيث ما يتوقعنه من الإدارة المدرسية، وبذلك فهن يدركن قيمة تعامل القائد التحويلي معهن إيجابياً، إضافة إلى أن المعلمات يعملن على إشاعة جو من الألفة والاحترام، كما أن المعلمات أكثر اهتماماً بالدراسة أثناء فترة الدراسة الجامعية مما ينعكس على تقييمهن للخبرات الإدارية والتواصل الانساني والعلاقات الانسانية. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الأغا (٢٠١١)، والشريفي والنتح (٢٠١٠)، والرقب (٢٠١٠)، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، والغامدي (٢٠١٣)، والديب (٢٠١٢). وبذلك تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الثاني وحققت الهدف الثاني للدراسة.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه: ما خصائص القيادة التحويلية المدرسية؟

بتفحص الدراسات السابقة الشنطي(٢٠١٦)، ودراسة سميرات ومقابلة(٢٠١٤) والغزالي(٢٠١٢)، وحماد(٢٠١١)، ومحمود(٢٠١٤)، والديب(٢٠١٢)، والرقيب(٢٠١٠)، والشريف والتنج (٢٠١٠)، وعيسى(٢٠٠٨) وكارفر(2016,Carver)، وبيروين(Broin,2016) ونافيكايت وآخرون(2015, Navicaite,etal)، ودراسة رامن وآخرون( Ramman,etal, 2015) وساغناك(2015, Sagnack,etal) وشاه(Shah,2014) والأحمدي(-Al- Ahmadi,2014) وسوكورو(Socorro,2013) وآلاميـــــه(Allameh,etal,2012)، وباليير(Bayler,2012)، والرقاد(All-Raqqad,2012)، وغيرها، إضافة إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة: بيرنز (Burns, 1978)، وباس(٢٠٠١) وباس وأفوليو(١٩٩٤)، ومولينار(Moolenaar, et al, 2010) وكوتر(Kotter,1995)، وليثـــــوود (LeithWood,1998)، وسيمون(Simon,2006)، وجلاب(٢٠١٠)، والجارودي(٢٠٠٧)، والقريوتي(٢٠٠٤)، والجبوسي(٢٠٠٠)، وأوليري(٢٠٠١)، يتبين بوضوح أن القائد التحويلي يتصف بقدرته على إحداث التغيير المطلوب في التابعين له في المنظمة أو المدرسة ككل، فهو صاحب كاريزما وثقة واحترام وإخلاص، ويغدق المديح على أتباعه، فهو ذو تأثير مثالي، ولديه تحفيز إلهامي يمكنه من استثارة إبداعاتهم، ويعمق ولاء المرؤوسين وانتماءهم للمدرسة التي يعملون فيها. فهو يتعامل مع مرؤوسيه بحيث يعامل كل فرد بأنه ذو اعتبار شخصي بالنسبة له، وأنه قادر على نقل أتباعه حضارياً، وهو ذو إنتاجية عالية ومصداقية، وذو حضور واضح ونشاط بدني، ويكيل المديح ويغدقه على مرؤوسيه دون تردد. كما أن لديه رؤية ثاقبة يتمكن من خلالها من صياغة رؤيته للمدرسة أو المنظمة التي يقودها، ويحدد سبل تحقيقها، وآليات تنفيذها من خلال التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث أثناء تحقيق خطته، ورؤيته المستقبلية، وصياغة حلول إبداعية بمشاركة العاملين في المدرسة، فهو قادر على استخدام التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وصياغة السياسات الإبداعية، والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الخطط والأهداف. فقد بينت الدراسات ومراجع الأدب التربوي المذكورة، الخصائص التي تتوافر في القائد التحويلي بوضوح، كما أكدت ذلك استجابات الباحثين في الدراسات الكمية والكيفية والتي جرى فيها تحليل استجابات الباحثين والبيانات التراكمية من السجلات لتحديد خصائص القيادات التحويلية في تلك المؤسسات والمدارس والتعرف على أنماط سلوكهم

ومزاياهم. وبإجراء المقارنة بين نتائج تلك الدراسات وما أوردته نظرية القيادة التحويلية واستعرضه الأدب التربوي تتضح ملامح القائد التحويلي وخصائصه.

وقد لوحظ أن باس وأفوليو (Bass & Volio, 1994) قد أدخلوا عنصراً خامساً على مكونات القيادة التحويلية، إضافة إلى العناصر الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الشخصي)، كما بين ذلك الغزالي (٢٠١٢)، الذي أكد العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين نفسياً، إضافة إلى تمكينهم وظيفياً، مع انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي لهم، وعلى أداء المنظمة ككل بما فيها المؤسسات التربوية. وبهذا فقد تمكنت هذه الدراسة من تحديد خصائص القائد التحويلي، وبذلك فقد حققت الهدف الثالث من أهدافها، وأجابت عن السؤال الثالث من أسئلتها.

#### رابعاً : الإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: ما هي سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في ضوء مدخل نظرية القيادة التحويلية ؟

بفحص الدراسات السابقة ومراجعة الأدب التربوي يتبين أن القيادة التحويلية تعمل بشكل حثيث على تمكين العاملين وظيفياً ونفسياً، فهي تعمل على مشاركتهم في صناعة القرار، وتتمكن بفعل عناصرها: التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الشخصي، من إقناع العاملين بالمزوجة بين أهداف المنظمة وأهدافهم التي يعملون فيها، بما يفضي إلى اعتبار العاملين لأهداف المنظمة أهدافاً لهم أيضاً، بل يثار أهداف مؤسستهم التي يعملون فيها على أهدافهم الشخصية، بسبب ثقتهم في قيادتهم، والتزامهم بتوجيهاتها وإرشاداتها، كما يتضح ذلك في دراسات سميرات ومقابله (٢٠١٤)، والغزالي (٢٠١٢)، والسديب (٢٠١٢)، وحماد (٢٠١١)، والرقب (٢٠١٠)، والشريف والتنج (٢٠١٠)، ودراسة كارفر (Carver, 2016)، ودراسة بروين (Broin, 2016)، وعلي (Ali, 2015)، ودراسة نافيكابت وآخرون (Navicaite, etal, 2015)، ودراسة ساغناك وآخرون (Sagnack, etal, 2015)، ودراسة شاه (Shah, 2014)، ودراسة الأحمدى (Al-Ahmadi, 2014)، ودراسة الرقاد (Al-Raqqad, 2012)، ودراسة الآميه وآخرون (Allameh, etal, 2012)، ودراسة بايلر (Baylor, 2012).

ولتمكين المعلمين في المدارس تعمل القيادة التحويلية على نقل المعلمين حضارياً، وصياغة ثقافة المدرسة في إطار تفاعلها مع البيئة المدرسية المنفتحة على البيئة الاجتماعية المحيطة، واستخدام مهاراتها الشخصية، وإحداث التغيير المطلوب حيثما لزم. إذ يستخدم القائد التحويلي مهاراته في تحديد الأهداف، وحفز العاملين وتمكينهم، بحيث يتفاعلوا إيجابياً لتحقيق هذه الأهداف. كما أنه يشرك العاملين في التخطيط لتنفيذ الأعمال، ويتيح للعاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال وآلياتها. كما أنه يعمل على انسياب المعلومات، وطرق التواصل بين الإدارة والعاملين وفي الاتجاهات كافة، مما يسهل تنفيذ المهام وإجراءات العمل، ويحقق الأهداف المنشودة، إذ إن القائد التحويلي يستخدم قدرته على الاستثارة الفكرية والتي يتمتع بها في تفجير طاقات مرؤوسيه واستثارة تفكيرهم وتشجيعهم على إيجاد حلول إبداعية، وابتكار آليات جديدة للتعامل مع المواقف الطارئة والتحديات، وبخاصة عندما يتطلب الأمر إحداث تغيير مطلوب في المنظمة وبيئة العمل فيها، وبذلك يحقق مفهومي التمكين الظاهري والسلوكي للعاملين في تلك المنظمة، بفعل سلوكيات القيادة التحويلية ورؤيتها، بما فيها قدرتها على التغلب على الأنظمة والقوانين التي قد تحد من حرية حركتها وتصرفاتها، والبيئة الخارجية بتحدياتها وثقافتها. وبذلك فإن الدراسة تحقق الهدف الرابع وتجب عن السؤال الرابع.

### ملخص النتائج:

- 1- هناك دور مرتفع ودرجة تأثير كبيرة للقيادة التحويلية بكل مكوناتها وعناصرها في المدارس خصوصاً والمنظمات عموماً على تمكين العاملين فيها.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في مدارس محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.
- 3- ضرورة تحلي القائد التحويلي بخصائص معينة، وامتلاكه لمهارات محددة حتى يكون قائداً تحويلياً، وبخاصة التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الشخصي، والاستثارة العقلية، والرؤية المستقبلية، والمصادقية والنشاط.

٣- لا بد للقائد التحويلي من استخدام مهاراته وخصائصه لتطوير سبل تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس.

٤- تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً في رضا الموظفين، وتعمل على زيادة إنتاجيتهم، كما تعمل على تنمية الحس الجمعي لدى العاملين، والأهداف الجمعية لهم، واستثارة عقولهم، وحفز طاقاتهم الإبداعية.

٥- إن استخدام نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى تمكين المعلمين نفسياً، ووظيفياً، مما يؤدي إلى تقليل أعباء المديرين في المدارس باستخدام مبدأ توزيع القيادة وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في الإدارة.

### التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

- ١- تشجيع مديري المدارس الفلسطينية ومديراتها على ممارسة نمط القيادة التحويلية ومكوناتها الرئيسية من خلال عقد ندوات ورشات عمل لهذا الغرض.
- ٢- اختيار مديري المدارس الفلسطينية ومديراتها ممن يمتلكون الخصائص الشخصية التي تمكنهم من أن يصبحوا قادة تحويليين.
- ٣- تشجيع مديري المدارس الفلسطينية ومديراتها على مشاركة العاملين في صناعة القرارات.



٤- العمل على إنشاء مدرسة وطنية لتدريب القيادة، وتنمية قدراتهم وإطلاعهم على الاتجاهات الحديثة في القيادة ليصبحوا قادة تحويليين.

٥- منح مديري المدارس الفلسطينية ومديراتها مزيداً من الصلاحيات لتمكينهم من ممارسة نمط القيادة التحويلية، ومشاركة المعلمين في صناعة القرارات، بما فيها صياغة رؤية المدرسة ووسائل تحقيقها.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية

١. أبو هدا، سامي عايد (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.

٢. الأغا، بلال فوزي جبارة (٢٠١١). تصور مقترح لتقييم مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

٣. أوليري، اليزابيث (٢٠٠٠). قيادة الأعمال. خطوة خطوة. ترجمة أمين الأيوبي. بيروت، لبنان.
٤. جابر، زكيه بنت عبدالله بن علي (٢٠١٢). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٥. الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض، السعودية.
٦. جلاب، إحسان دهش (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
٧. جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠). إدارة الأعمال: منظور علمي. عمان: دار الملك للتوزيع والنشر، الأردن.
٨. الحبوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة (٢٠٠٠). الإدارة علم وتطبيق. ط١. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
٩. الحجار، رائد والعاجز، فؤاد (٢٠٠٧). تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي. مؤتمر الإصلاح المدرسي، المنعقد في الفترة ١٧-١٩/٤/٢٠٠٧، الإمارات العربية المتحدة.
١٠. حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١١). أبعاد المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة الأيوبية بمصر. مجلة المستقبل التربوية العربية. العدد ٥٥. مجلد ٥. ص ٣٩ - ١٤٥.
١١. حماد، إياد (٢٠١١). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد ٢٧. عدد ١٤.
١٢. الخطيب، أحمد وآخرون (١٩٩٨). تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية. عمان، الأردن.

١٣. الديب، سامر كمال حامد(٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تمهيتها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
١٤. الرقب، أحمد صادق(٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
١٥. سميرات، سمر أكثم، مقابلة، عاطف يوسف(٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات العلوم التربوية. مجلد. ٤١ عدد ١.
١٦. الشرفي والتتح(٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. مستقبل التربية العربية م(١١). ٤٥ع، ١٧٦-١٣٥.
١٧. الشنطي، محمود عبد الرحمن(٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد ١٢. العدد ١.
١٨. العامري، أحمد(٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلد(٩). ٤. ص ص: ٣٩-١٩.
١٩. عبد الباقي، صلاح الدين محمد(٢٠٠١). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعه، مصر.
٢٠. عبد الوهاب وآخرون(٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الحريري للطباعة، مصر.
٢١. العتري، حمود(٢٠٠٦). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.
٢٢. عويسات، مجدي(٢٠٠٦). الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي: دراسة ميدانية في القدس الشرقية، فلسطين.

٢٣. عيسى، سناء محمد (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطور أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
٢٤. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (٢٠١٣). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، السعودية.
٢٥. الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
٢٦. فتحي، محمد (٢٠٠٣). إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى المسؤولية. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
٢٧. الفقيه، محمد بن هادي علي (٢٠٠٦). القيادة التحويلية لمديرية التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
٢٨. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٤). مبادئ الإدارة. النظريات والعمليات والوظائف. ط٢. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٩. محمود، سماح مؤيد ومحمود، أسيل هادي (٢٠٠٧). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد السابع والستين.
٣٠. محمود، محمد عبد الله (٢٠١٤). دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ٦٥ من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل. مجلة العلوم الانسانية. العدد ٥٥ [www.zancojournals.su.edu.krd](http://www.zancojournals.su.edu.krd)
٣١. المغربي، محمد كامل (٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. عمان، الأردن.
٣٢. ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.

٣٣. مصطفى، يوسف عبدالمعطي (٢٠٠٢). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد ٧. ص ص ١٣٩ - ٢٠٢.
٣٤. المهدي، ياسر فتحي (٢٠٠٧). تمكين العاملين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد ٣١. مجلد ٢. ص ص: ٥٦-٦٠.
٣٥. نشوان، يعقوب (١٩٩٢). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط٣. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، الاردن.
٣٦. يوسف، حلمي شحادة (١٩٨٦). القيادة الإدارية. مجلة الاداري. العدد ٢٤-٢٥، معهد الإدارة العامة. مسقط. عُمان، ص ص ٩٩-١٠١.
٣٧. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). منشورات وزارة التربية والتعليم. رام الله، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- AL-Ahmadi, Omid(2014). **Impact of Transformational Leadership and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in Interior Ministry. Management and Administrative Sciences Review.** vol. 3. Issue: 3. pp. 440-449. May.
- 2- ALI, Hairuddin Mohd.& Yangaiya, Salisu Abba(2015).**Investigating the Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers'**

- Organizational Commitment. Academic Journal of interdisciplinary studies .Vol.4. No.1. S1.March.**
- 3- Allammeh, Sayyed Mohsen, Heydari, Marzieh, Reza Davoodi, and Sayyed Mohd.(2011). **Studying the Relationship between Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers in Abade Township. Procedia- Social and Behavioral Sciences** Vol.31.pp 224-230.
  - 4- Anderson, K.D(2008). **Transformational teacher leadership in rural schools'. The Rural Educator, 8-17.**
  - 5- Al-Raqqad, Hana'a(2012). **Transformational leadership of Academic Leaders in Official Jordanian Universities and its Relation with Teaching Staff Empowerment. Al-Najah University Journal for Research Humanities. vol. 26. Issue 5.**
  - 6- Balyer, Aylin(2012). **Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' perceptions. international online Journal of Education Sciences. 4(3). 581-591.**
  - 7- Bass, B.M.(1998). **Transformational Leadership: industry, military and educational impact, Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, USA.**
  - 8- Bass, B.M & Avolio(1994). **Improving Organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, USA.**

- 9- Bass, B.(2001). **Leadership: Good, Better, Best. In: Bass, B. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: The Free Press, USA.**
- 10- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership.** (2nd ed.). Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 11- Broin, Alexandra(2016). **Leading from Every Seat: Empowering Principals to Cultivate Teacher Leadership for School Empowerment. New Leaders. IUCAT south Bend. pp. 21.**
- 12- Burns, G.M. (1978). **Leadership.** New York. Harper Row, USA.
- 13- Carver, Cynthia L.(2016). **Transforming Identities: The Transition from Teachers to Leader During Teacher Leader preparation. Journal of Research on Leadership Education.** vol. 11, No. 2 pp. 150-180.
- 14- Grys, John Watter(2011). **Implicit leadership Theory and Bass Riggio's(2006). Transformational Leadership Model as a means of leader renewal at the Napa community Seventh-day Adventist Church.** Un published Doctorate Dissertation. Anderson University, USA.
- 15- Hallinger. P.(2003). **Leading Educational Change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Cambridge Journal of Education.** vol. 33. No. 3. pp329-351.

- 16- Kotter, J.(1995). **Leading change : Why transformational efforts fail. Harvard Business Review** 85(1), 96-103.
- 17- Lashely, Conard and McGolderic, Jim(1994). **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of human Resources.** Strategy for Hospitality Operations. **Empowerment Organization.** vol2. Issue: 3. pp. 25-38. <http://dx.doi-org/10.1108/09684899410071671> .
- 18- Leithwood, k.(1992). **Transformational leadership, Where does it stand ? Education Degist.**38, 3, p17-21.
- 19- Marshall, C. & Rosman, B. G. (2006). **Designing qualitative research,** 4th Edition, Sage, Thousand Oak.
- 20- Mckmimie ,B.(2011): **BPscSc Fourth Year Book ,School of Psychology,**University of QueensLand, Australia.
- 21- Moolenaar, N.M., Daly, A. J. & Slegers, P.J.C.(2010). **Occupying the Principal position: examing relationship between transformational leadership,** Social Network position, and Schools' innovative climate. **Educational Administration Quarterly,** 46(s), 623-670.
- 22- Navickaite, Jolanta, Daciulyte, Ruta, and Urbanovic, Jolanta (2015). **Transformational Leadership: is it easy to be visionary and oriented to empowering organization community and distributing leadership ? A case study of Lithuanian general education schools.** **Human resources management and ergonomics.** vol. 9. No. 1 .



- 23- Northouse, P.G. (2001). **Leadership Theory and Practice**. second edition. Thousand Oaks. CA: Sage Publications, Inc.USA.
- 24- Raman, Arumugan, Mey, Cheah Huey, Don, Yahya, Daud Yaacub and Kalid, Rozalinda (2015). **Relationship between principals' Transformational leadership style and secondary school Teachers' commitment**. *Asian social*. vol. 11, No. 15.
- 25- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior**. 10th ed. NJ: Prentice Hall. Inc, USA.
- 26- Sagnack, Mesut, Kuroz, Mehmet, Polat, Betul and Soylu Ayse(2015). **Transformational Leadership and Innovative Climate: An Examination of the Mediating Effect of Psychological Empowerment**. *Eurasian of Education Research*, Issue bo, pp. 149-152.
- 27- Sergiovanni, T.(1990). **The Principalship: A Reflective practice**. Bacon. Boston. Perspective. Allyn, USA.
- 28- Simon, L.(2006). **Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities**. *International Journal of Projects Management*. Vol.1. No.2. pp.116-126.
- 29- Socorro, Espinoza(2013). **The effects of principals' transformational leadership behaviors on teacher leadership development and teacher self efficacy**. The University of Texas. pan American. USA.  
<http://www.proquest.com/products-services/pqdt.html> .

- 
- 30- Scully, Sherry(2008). **Transformational Leadership during Transformational Change: A model for change leadership. The ICOR.** [www.theicor.org](http://www.theicor.org)
- 31- Shah, Sayyed Rashid(2014). **Empowering EFL Teachers through Distributed Leadership: A critical perspective on Leadership Practices in an Educational Institutions. International Journal of Business and social science.** vol. 5. No. 10(1) September.
- 32- Yuki, G. (2006). **Leadership In Organizations.** 6th ed. NJ: Pearson Prentice Hall,USA.9