

## نموذج رقم (1)

### إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### DECLARATION

The work provided in this thesis , unless otherwise referenced , is the researcher's own work , and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Students' name: Khawla Mosaed Abedelal.

اسم الطالبة:

Signature: 

التوقيع:

Date: 1/11/2015

التاريخ:



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية - إدارة تربوية

# درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لعلميهم

إعداد الطالبة

خولة مساعد يوسف عبد العال

إشراف الدكتور:

فايز كمال شلдан

أستاذ أصول التربية المشارك

قدمت هذه الرسالة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية

الجامعة الإسلامية - غزة

2015-2016



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ خولة مساعد يوسف عبد العال لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية وموضوعها:

درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 28 ذو الحجة 1436هـ، الموافق 2015/10/12م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. فايز كمال شلدان
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. عليان عبدالله الحولي
.....	مناقشاً خارجياً	د. عدلي داود الشاعر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية .

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا

لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا

حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ

لَنَا بِهِ وَعَافُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى

الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾ صدق الله العظيم

# الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات  
إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كمل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل  
أسمه بكل افتخار.. إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة  
والإصرار، أرجو من

الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى  
.. كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

( والدي العزيز )

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالتك

صنعتها من أوراق الصبر

وطرقتها في ظلام الدهر

على سراج الأمل

بلا فتور أو كلال

رسالتك تعلم العطاء كيف يكون العطاء

وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء

جزاك الله خيراً.. وأمد في عمرك بالصالحات

...فأنت زهرة الحياة ونورها

أمي الغالية

إلى جدتي رحمها الله التي ربّنتني وقدمت كل شيء في سبيل سعادتي وسعادة كل من  
حولها كشمعة مضيئة..

إلى من هم أقرب إليّ من روعي

إلى من شاركني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري

أخوتي

إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً وطفولتاً ونقاءً وعطراً

الغاليات اللاتي ما زلن يحيين على أدراج العمر الأولى أخواتي

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي

تذكّاراً وتقديراً

صديقاتي

إلى هذه الصرح العلمي الفتي والجبار

الجامعة الإسلامية

إليهم جميعاً .. أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة

للأدب التربوي والمسيرة العلمية

الباحثة/

خولتة مساعد عبد العال

## شكر ونقود

"وَإِذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ" (إبراهيم: 7).

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء من شيء بعد، والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

لا يسعني بعد أن وفقني الله لإتمام هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء برأي، أو توجيه، أو دعم، أو تسهيلات.. وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي العزيز الدكتور/ فايز كمال شلدان، لما لقيت منه من سعة الصدر وحسن التعاون بتقديم الكثير من التوجيهات والإرشادات، وبذل الكثير لمساعدتي على تخطي المصاعب العلمية من أجل إتمام هذه الدراسة بالإشراف عليها، ولما

أضافه لي من علم ومعرفة متميزة في كل مرحلة من مراحل تعليمي في برنامج الدراسات العليا . وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، المناقش الداخلي الدكتور/الأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي والمناقش الخارجي الدكتور/ عدلي الشاعر لتفضلهما بالموافقة على مناقشتي في هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ إياد علي الدجني لما قدمه من جهد ووقت وبدون ملل أو كلل بالتوجيهات طيلة فترة مرحلة الماجستير، ولا يفوتني أن أقدم وافر الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ محمود خليل أبو دف حيث كان خير عون للباحثة بدءاً من اختيار موضوع البحث وحتى نهاية كتابة الرسالة.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر للجامعة الإسلامية وإدارتها، وشئون البحث العلمي و الدراسات العليا، وعمادة كلية التربية وقسم أصول التربية، وكافة الأساتذة بالكلية.

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساعدني ولم يبخل علي بالعطاء أو الدعاء، فجازاهم الله عني خير الجزاء.

وختاماً أتمنى من الله العلي القدير أن تكون دراستي هذه عوناً لي على طاعته، وإسهاماً في تطوير ممارسة المسيرة التعليمية.

الباحثة/ خولة مساعد عبد العال

## ملخص الدراسة

درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها  
بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم

المشرف / د. فايز كمال

الطالبة: خولة مساعد عبد العال

شلدان

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة استبانتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، فقد تكونت الاستبانة الأولى من (50) فقرة، الاستبانة الأولى كانت فقراتها موزعة على مجالات الدراسة الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، والاستبانة الثانية لقياس مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين وتكونت من (27) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1538) (معلماً/ معلمة) للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد وزعت الباحثة الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (400) معلماً ومعلمة، وقد تم استرداد (387) استبانة، وبعد تطبيق الاستبانة تم تحليل البيانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، قامت الباحثة بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها  
الدراسة على النحو الآتي:

1. درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوزن نسبي (75.20%).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية باستثناء مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية، والفروق لصالح منطقة شرق غزة.



4. مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم بلغ وزنه النسبي (75.00%) بدرجة تقدير كبيرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
6. توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم.

**وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها:**

1. العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية، وتدريبهم عليها، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية.
2. ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
3. التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الانتماء المهني لديهم.
4. الحاجة إلى عمل لقاءات ثقافية وترفيهية للجمع بين المديرين والمعلمين.
5. توجيه الباحثين نحو دراسة علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى وربطها بمتغيرات أخرى في مدارس محافظات غزة.

## **Abstract**

### **The degree of availability of transformational leadership attributes of secondary schools principals in Gaza governorate and It's relationship to the level of professional belonging of their teachers**

**Student: Khawla Mosaed Abdelal. Supervisor: Dr. Fayez K. Shaladan.**

This study aimed to identify the degree of availability of transformational leadership attributes of secondary schools principals in Gaza governorate and It's relationship to the level of professional belonging of their teachers, and study the significance of differences between the mean estimates of teachers according to the study variables (gender, educational qualification, years of experience, school district).

To achieve the aims of the study the researcher used the descriptive analytical method, the researcher has used two questionnaires to collect data of the study and answer questions, the first questionnaire consisted of (50) phrases, the first phrases of the questionnaire was distributed on the four fields of study (Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration) and the second questionnaire consisted of (27) phrases and it measured the level of professional belonging of their teacher.

The study sample consisted of (1538) teachers (male and female) at the secondary schools in Gaza governorate, the researcher has distributed the questionnaire to a sample of the study which consists of (400), but (387) questionnaires were recollected, after applying the questionnaire, the data was analyzed to get the results using statistical package for social sciences (SPSS) program.

#### **The study concluded the following results:**

1. The degree of availability of transformational leadership attributes of secondary schools principals in Gaza governorate from the point of view of teachers is high (%75.20).
2. There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the mean estimates of the sample to the degree of availability of transformational leadership attributes of secondary schools principals in Gaza governorate from the point of view of teachers due to (gender, educational qualification, years of experience).
3. There were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the mean estimates of the sample to the degree of availability of transformational leadership attributes of secondary schools principals in Gaza

governorate from the point of view of teachers due to the school district in favor of east of Gaza.

4. The level of professional belonging among secondary school teachers in Gaza governorate from their point of view, is very high(%75.00).
5. There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the mean estimates of the sample to the level of professional belonging with secondary schools teachers in Gaza governorate from their point of view due to (gender, educational qualification, years of experience, school district).
6. There is a direct positive correlation which is statistically significant between the mean estimates of the sample of the degree of availability of transformational leadership attributes of secondary school principals in Gaza governorate and the level of professional belonging of their teachers.

**Accordingly , the researcher's major recommendations were:**

- 1 . Work on spreading the culture of transformational leadership among secondary school principals, and train them, through Preparation and implementation of training programs.
- 2 . The need to improve conditions for choosing the school principal, and provide courses for candidates before appointment and will test them, and be to nominated who has passed this test successfully.
- 3 . Emphasis on the activation of the concept of human relations between school principals and teachers, as this has an impact on the promotion and raise the professional affiliation levels they have.
- 4 . The need for cultural and recreational courses to combine management with teachers.
- 5 . Direct the researchers towards studying the possible relations within the school environment, such as the study of transformational leadership relationship and other administrative topics and link them to other variables in Gaza governorates schools.

## محتويات الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
ـهـ	شكر وتقدير
و	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ي	قائمة الموضوعات
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
9-1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
62 -10	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
10	المحور الأول: القيادة التحويلية
10	أولاً: القيادة التربوية
11	ثانياً: نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي
17	ثالثاً: القيادة التحويلية

19	تعريف القيادة التحويلية
20	رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية
24	خامساً: خصائص القائد التحويلي
26	سادساً: وظائف ومهام القائد التحويلي
28	سابعاً: مواطن القوة ومواطن الضعف في نظرية القيادة التربوية التحويلية
30	ثامناً: القيادة التحويلية في المجال التربوي
37	تاسعاً: القيادة التحويلية بين الحقيقة والتزييف
38	عاشراً: القيادة التحويلية من منظور إسلامي
42	المحور الثاني: الانتماء المهني
42	تمهيد
42	أولاً: مفهوم الانتماء والانتماء المهني
45	ثانياً: أهمية الانتماء المهني
46	ثالثاً: أبعاد الانتماء المهني
48	رابعاً: المتغيرات التي تؤثر على الانتماء المهني
49	خامساً: دلائل وجود الانتماء المهني
50	سادساً: تطور الانتماء المهني
51	سابعاً: مميزات الانتماء المهني
52	ثامناً: تأثير الانتماء المهني على الفرد
52	الآثار الإيجابية
52	الآثار السلبية
54	تاسعاً: العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء المهني والسلوك الناجم عنه
58	عاشراً: أسباب ومظاهر ضعف الانتماء المهني
59	حادي عشر: أهمية قياس الانتماء المهني
60	ثاني عشر: العلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء المهني

80 -65	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
65	أولاً: الدراسات العربية
74	ثانياً: الدراسات الأجنبية
78	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
96 -81	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
81	تمهيد
81	منهجية الدراسة
81	طرق جمع البيانات
82	مجتمع وعينة الدراسة
82	العينة الاستطلاعية
82	العينة الميدانية للدراسة
85	أداتا الدراسة:
87	صدق وثبات الاستبانة الأولى (سمات القيادة التحويلية)
87	أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)
87	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الأولى (سمات القيادة التحويلية)
91	ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة الأولى
91	ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة
92	طريقة التجزئة النصفية
92	صدق وثبات الاستبانة الثانية (مستوى الانتماء المهني)
93	أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)
93	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية (مستوى الانتماء المهني)
95	ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة.
95	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
131 -97	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية</b>

97	تمهيد
97	المحك المعتمد في الدراسة
98	الإجابة عن أسئلة الدراسة
98	الإجابة عن السؤال الأول
112	الإجابة عن السؤال الثاني
119	الإجابة عن السؤال الثالث
123	الإجابة عن السؤال الرابع
128	الإجابة عن السؤال الخامس
131	التوصيات
131	المقترحات
132	قائمة المصادر و المراجع
143	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
37	يوضح الفرق بين القائد التحويلي الحقيقي، والقائد التحويلي الزائف	(2.1)
53	يوضح آثار الانتماء المهني على الفرد وعلى المؤسسة	(2.2)
82	المدارس الثانوية وعدد المعلمين بها حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم 2015/2014	(4.1)
84	يوضح توزيع معلمي المدارس حسب المنطقة التعليمية	(4.2)
84	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(4.3)
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4.4)
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة	(4.5)
85	توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية	(4.6)
88	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له	(4.7)
89	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له	(4.8)
89	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الثالث الكلية للمجال الذي تتبع له	(4.9)
90	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له	(4.10)
91	يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	(4.11)
91	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.	(4.12)
92	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.	(4.13)
94	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى الانتماء المهني والدرجة الكلية	(4.14)
97	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	(5.1)
98	تحليل مجالات الاستبانة الأولى.	(5.2)
102	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الأول	(5.3)
105	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية	(5.4)



	والترتيب لفقرات المجال الثاني	
107	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال	(5.5)
110	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال	(5.6)
113	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين ( Independent Samples T Test ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجن	(5.7)
115	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين ( Independent Samples T Test ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(5.8)
116	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	(5.9)
118	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين ( Independent Samples T Test ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة لتعليمية	(5.10)
119	يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الاستبانة	(5.11)
123	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين ( Independent Samples T Test ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس	(5.12)
125	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين ( Independent Samples T Test ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي 128	(5.13)

126	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة	(5.14)
127	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	(5.15)
129	معامل الارتباط بين متوسطات درجات تقدير معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم	(5.16)

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
16	مبادئ القيادة الأخلاقية	(2.1)
24	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	(2.2)
50	مراحل تطور الانتماء المهني	(2.3)
57	يوضح مدخلات ومخرجات الانتماء المهني عند ستيرز	(2.4)

## قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
الاستبانة في صورتها الأولية	(1)
قائمة أسماء المحكمين	(2)
الاستبانة في صورتها النهائية	(3)
كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الإسلامية	(4)
كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	(5)
كتاب تسهيل مهمة من مديرية غرب غزة لمديري المدارس الثانوية	(6)
كتاب تسهيل مهمة من مديرية شرق غزة لمديري المدارس الثانوية	(7)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

كانت التربية وما تزال طريق الأمم إلى المستقبل، والنظام التربوي يعد أحد أهم الأنظمة الاجتماعية المهمة، لما له من أهمية كبرى في حياة المجتمعات وسر نهضتها، والنظام التربوي لا يقوم عموده ولا يؤدي رسالته حتى تكتمل حبات عقده، وتمسك بزمامه قيادة تربوية فاعلة قادرة على تجاوز المعوقات والتحديات، وما نشهده من زخم معرفي واتصال سريع وتقنية مطّردة ، فقد صار لزاماً على المؤسسات التربوية مجاراة التغيرات الجديدة، وضرورة توافر بيئة قيادية تفرضها التغيرات التي تعيشها المؤسسات المعاصرة.

إن القيادة التربوية التي تتبني التغيير والتطوير تمثل أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية، إنها نوعية القيادات الإدارية التربوية التي تحدث التطوير، والدفع بجودة عمل كل من الأقسام التعليمية، والقيادة التربوية ليست وظيفة من الوظائف، بل هي أسلوب للحياة، ومنهج للتطبيق، وهي مفتاح الإدارة ، وإن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية(أسعد،2008: 115). وبالتالي لكي تكون القيادة التربوية فاعلة ونجني ثمارها لابد من وجود قيادات تربوية مؤهلة ومدربة بحيث تستطيع مواجهة التحديات المستقبلية ومواكبة التطور والتغير التربوي.

إن جوهر العمل الإداري للقائد التربوي ينصب على وظائف التخطيط ومراقبة التنفيذ، وإدخال التحسينات المتنوعة على طريق الأداء، وبما أنه ينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في المدير، على أنه قائد تربوي تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها، بل إن فعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي تدار بها المدرسة، والأسلوب القيادي الذي يمارس، والصفات الشخصية المتمثلة في القائد، وقدرته على توظيف إمكانياته، من أجل علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين. ومنذ مطلع القرن العشرين، تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة التربوية لتنسجم مع الأهداف والظروف المستجدة، ابتداءً بنظرية السمات وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة، ومنها القيادة التحويلية (الصيداوي،2001:112).

لقد ولدت القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية ، فإن كانت الأولى ركزت على المنفعة الاقتصادية، فإن القيادة التحويلية سلطت الضوء على الالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه، حيث

يعد بيرنز هو المؤسس الأول لهذا النوع من القيادة، في عام(1978)، منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية ، ومضيفاً لها البعد الأخلاقي(طه،2006:290).

وتعد القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الإيجابي في المدرسة، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على عمل التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة للمدرسة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. كما أن القيادة التحويلية تعمل على تغيير (تحويل ) الأفراد والمؤسسات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى(Burns,1978).

ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، وخاصة مديري المدارس، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة(السميح،2010:241).

وبالتالي فإن القائد الذي يتسم بسمات وأبعاد القيادة التحويلية تكون لديه القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ، ويوفر لأتباعه مهام ورؤى ملهمة متناغمة مع هويتهم وطموحاتهم بدلاً من التركيز على المنفعة الذاتية والمادية، كما ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين فيحول التابعين الى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.

ويعد الانتماء معنى من المعاني المهمة التي يحاول كل مجتمع غرسها في نفوس أبنائه؛ حتى يشبوا غيورين على وطنهم، قادرين على حمايته؛ فالانتماء هو الحماية الصحية التي يكتسبها الفرد نتيجة تواجده داخل جماعة ينتمي إليها، كما أنه حاجة نفسية طبيعية لدى الفرد شأنها شأن غيرها من الحاجات النفسية الطبيعية، لا تتحقق تلقائياً كما لا تتخذ نمطا سلوكيا واحدا للتعبير عن نفسها.

والانتماء المهني صفة جماعية كما أنه صفة فردية على حدٍ سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة، والتي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معاً في عمل واحد مشترك (المدهون والجزراري،1995:135). وتعد قضية الانتماء المهني من القضايا المهمة والخطيرة في حياة البشرية وخاصة في الآونة الأخيرة لدى العاملين في مؤسسات وزارة التربية والتعليم لما لهم من دور فاعل في علاج الكثير من المشكلات السلوكية والنفسية لطلبة المدارس بجميع المراحل التعليمية.

إن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التربوية والتعليمية نظراً لما يقوم به من دور كبير ومهم على مسرح الحياة بمختلف جوانبها ومجالاتها بل أن مهمته تعتبر من أكبر المهام خطورة وأثراً في المجتمع، فهو ليس مجرد ناقل للمعرفة وحسب، بل يمتد دوره لتنمية القدرات وتعزيز الاتجاهات، وتربية العقول تربية صحيحة (طافش، 2005:28). لذلك يجب تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسات التعليمية والتي تعمل على تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الانتماء المهني لدى المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، مما يؤدي إلى التناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية (سلعوس، 2007:160).

و الانتماء المهني للمعلمين يتأثر بعدة عوامل ومن ضمنها النمط القيادي حيث يعتبر من أهم العوامل المرتبطة بالانتماء المهني حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل إذ أنها لا تصدر أوامر وتعليمات فقط بل توجد تأثيراً نابعا من الأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين (سلطان، 2002:337).

ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، مما يعزز الانتماء المهني لديهم. حيث يرى Roberts (1985) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم نقلاً عن (عيسى، 2008:4).

ونظراً لأهمية القيادة التحويلية وعلاقتها بالانتماء المهني باعتبارهما من أهم الركائز التي يقوم عليها العمل الإداري، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليلة ومن تلك الكتابات دراسة (2009) Aku&Balci والتي تناولت تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الالتزام التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية في المدارس الثانوية، كما عززت دراسة Griffith (2004) الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المؤسسات بما في ذلك المؤسسات التعليمية الحكومية. وتوصلت دراسة عابدين (2010) الى أن درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، كذلك دراسة الطيطي وآخرون (2010) التي تناولت العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء المهني للمعلمين.

المؤسسات التعليمية تواجه تحديات متزايدة في ظل تسارع وتيرة التغيير والتطور المعرفي ومع تضخم حجم المسؤوليات الموكلة إلى مدير المدرسة، وتعدد المجالات الإدارية التي يعمل بها

المديرون من التخطيط والتنفيذ ومع تزايد مهامهم وأعبائهم الإدارية واستجابة للضغوط التي تتعرض لها مؤسسات التعليم، فإنه لا بد من وجود مديرين يتمتعون بسمات قيادية قادرة على تحمل الضغوط حاضراً ومستقبلاً، فقد أوصت دراسة السلطي (2015) بضرورة تعزيز القيادة التحويلية في مؤسساتنا التربوية.

### مشكلة الدراسة:

إن للنمط القيادي في العملية التعليمية دوره الأساس في تطوير وتحقيق أهدافها، ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية التي تحدث نقلة نوعية داخل المدرسة.

ونظراً لأن النظام التعليمي الفلسطيني له خصوصيته، تبعاً لظروف الحياة السياسية الصعبة التي يعيشها المعلمون والتي تعتبر ظروفًا استثنائية تفرضها عليهم تحديات الواقع الأليم والمرير، ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في المدارس الثانوية، فقد لاحظت أن أوضاع المعلمين الاجتماعية الصعبة قد أثرت بشكل سلبي على أدائهم والتزامهم بالعملية التعليمية وعلى انتمائهم لمهنتهم، لذلك نحن بحاجة لدراسة النمط القيادي التحويلي والتشجيع عليه والاستفادة منه، لذا رأت الباحثة أن هناك حاجة لدراسة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم، وذلك للاستفادة من هذا النمط القيادي في مدارسنا والارتقاء بها للمستوى الأفضل.

### في ضوء ما سبق، يمكن صوغ مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟
3. ما مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق دالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟



5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم؟

### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة، شرق غزة).

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

8. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة، شرق غزة).

9. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم.

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
3. تحديد مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
4. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
5. التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الانتماء المهني لدى المعلمين بمحافظة غزة .

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

1. أهمية القيادة التحويلية للإدارة المدرسية وارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم لتوفيره لدى الموظفين ألا وهو الانتماء المهني.
2. من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:
  - مديريات التربية والتعليم و المسؤولين عن التعليم في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة تسهم في تطوير أداء مدير المدرسة. وذلك لتغيير الرؤية القديمة له والتي لا تصلح لإدارة المدرسة المتسارعة في مجتمع ما بعد الحداثة.
  - مديرو ومديرات المدارس من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها هذه الدراسة حول فائدة نمط القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على الانتماء المهني للمعلمين.

- المعلمون والمشرفون التربويون.
  - كل من له علاقة بحقل التربية والتعليم.
  - طلبة الدراسات العليا في مجال الادارة التربوية.
3. حاجة البيئة الفلسطينية لهذا النوع من الدراسات، حيث تعد هذه الدراسة\_حسب علم الباحثة\_ من أوائل الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء المهني في المؤسسات التعليمية بمحافظة غزة.

#### حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في التالي:

#### 1. حد الموضوع:

سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وتحدد في الآتي (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الإثارة الفكرية)، بالإضافة إلى تعرف مستوى الانتماء المهني لمعلميهم والعلاقة بينهما.

#### 2. الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.

#### 3. الحد المؤسسي:

اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة غزة بمديريتي (شرق غزة، غرب غزة).

#### 4. الحد المكاني:

اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة غزة (شرق غزة ، وغرب غزة).

#### 5. الحد الزماني:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2015/2016.

#### مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالية:

#### ■ القيادة:

" أحسن الوسائل للتفاعل بين الانسان والمال والمادة، بأقصى كفاية وإنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف" (الطويل، 2001:171).

كما تعرف القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال حفزهم وإرشادهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب الأمثال لهم في الأفعال والتصرفات لتنمية ولائهم وطاعتهم واحترامهم للمنشأة"(الغزو،2009:12).

#### ■ القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية بأنها "تمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في التأثير على المرؤوسين ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"(طه،2006:290). وكذلك تعرف بأنها"عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم الى مرتبة القادة"( Burns, 1978،p19). وتعرف الباحثة درجة توافر سمات القيادة التحويلية (اجرائياً): بأنها خصائص شخصية وقدرات استثنائية تجعل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لديهم القدرة على الإبداع والتأثير، فيستطيعوا توفير بيئة مناسبة للتطور والتجديد المستمر، والتي تم التعرف عليها من خلال أداة الدراسة "الاستبانة" التي أعدتها الباحثة لذلك.

#### ■ الانتماء المهني:

"هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المؤسسة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافه بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها"(سلامة،2003:37).

وتعرف الباحثة مستوى الانتماء المهني(اجرائياً) بأنه: التزام المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة بقيم ومبادئ يمارسونها بحيث يظهر من خلاله حرصهم على مؤسستهم، وتميزهم بالأداء وانغماسهم بالعمل وتقانيهم فيه، وبث روح التعاون مع الآخرين ، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بالأعمال التطوعية من أجل الاسهام في نجاح واستمرار المؤسسة، والتي تم التعرف إليها من خلال أداة الدراسة "الاستبانة" التي أعدتها الباحثة لذلك.

#### ■ المدارس الثانوية:

هي المؤسسات التعليمية التي تضم الفرعين العلوم الانسانية والفرع العلمي ومدتها سنتان، ويعد الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكن للناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات(وزارة التربية والتعليم:2011).

#### ■ مدير المدرسة :

"المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013:1).

#### ■ محافظة غزة:

هي أكبر مدينة في قطاع غزة، تقع في الجنوب الغربي لفلسطين على شاطئ البحر الأبيض المتوسط، يقدر عدد سكانها ب(409.000) نسمة حتى عام 2006، تولت السلطة الفلسطينية إدارة المدينة تطبيقاً لاتفاقية أوسلو سنة (1993) بعد أن كانت تتخذها قوات الجيش الصهيوني مقراً لها أثناء احتلال قطاع غزة ما بين (1967) و(1994) (أهل، 2009:20).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

المحور الأول : القيادة التحويلية

المحور الثاني : الانتماء المهني



## الفصل الثاني الإطار النظري

### المحور الأول: القيادة التحويلية

تعد المدرسة من أهم المؤسسات التربوية في المجتمعات الإنسانية قاطبة بغض النظر عن الدين أو الأيديولوجيا الفكرية التي تعتنقها هذه المجتمعات ، وأصل فكرة المدرسة ، وما تطورت إليه بعد ذلك من وسائل وتقنيات وبرامج، لم تكن صنيعة لحظة بعينها من تاريخ البشرية، بل بتراكم التجربة البشرية وتوارثها جيلاً بعد جيل.

#### أولاً: القيادة التربوية:

القيادة كلمة تم تداولها قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيس فيما يعرف بالقيادة. ونجد أن القيادة تختلف من وقت لآخر، ومن شخص لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه، وأن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن تشهد لها مثيل هي قيادة الرسول ﷺ حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية وهي صفات لا تتوفر لأي قائد من القادة.

فالقيادة تعد ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية وهي تتناول أيضاً ألواناً من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي. وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية؛ بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعاً في آخر، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، وترتبط القيادة أيضاً بنمط الشخصية، فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادي، وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة للإدارة التعليمية للنجاح في العمل، ويرتبط بكل ذلك أيضاً طريقة اختيار القادة التربويين وتدريبهم(العجمي،2010:171).

والقيادة التربوية الفعالة هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعتبر قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت توفير رؤية تربوية مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية. وتزداد فعالية القيادة التربوية بما لديها من القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين من أجل تحقيق رؤية مشتركة كما تسعى لإحداث التغيير كفرصة للنمو. كما تعزز وتدعم المجتمع المحلي والتعلم

المستمر، وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف؛ وهو ارتفاع التحصيل الدراسي لجميع الطلبة(عبيد،2011:8).

ولقد تعددت المفاهيم الإدارية والقيادية نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الإدارية وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الانسانية بين أفراد الجماعة في انجاز المهام. وفيما يلي بعض التعريفات التي أوردها الباحثة للقيادة التربوية.

- يعرفها البدري(2001:11) بأنها: مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.
- ويعرفها الحريري(2007:114) بأنها: ادخال هيكل أو بناء نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.
- ويرى السعود(2012:77) بأنها: مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة ، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة.

والقيادة التربوية بمفهومها الحديث تمثل كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة(العجمي،2010:176).

وفي ضوء هذه التعريفات يمكن القول بأن القيادة التربوية هي: العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة التعليمية في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف، كما أنها تسهم في تطوير مهارات ومواهب العاملين في المؤسسة التعليمية، فهي قادرة على قيادة التغيير ومساعدة الآخرين، كما تشارك في صنع واتخاذ القرارات، والقيادة التربوية الفعالة تشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه وهو نجاح وفاعلية المؤسسات التربوية في أداء رسالتها على أكمل وجه.

### ثانياً: نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي:

إن الفكر الإداري المعاصر، بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل إن هذا الفكر أفرز عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل.



فتعدد هذه النظريات أدى إلى تعدد وجهات النظر حول تفسير ظاهرة القيادة، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط؛ إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً، وهناك من يرى أنها ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد، ونظر فريق ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد، إذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين، فإذا تغير الهدف تغير القائد، وهناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة، وأنها محصلة العديد من العوامل تتمثل في: القائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل، والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة متداخلة (الرقب، 2010:11).

وفي هذا السياق تناولت الباحثة بعض النظريات الحديثة التي اهتمت بالقيادة ومنها {نظرية القيادة الكارزمية- نظرية القيادة الرؤية- نظرية القيادة الأخلاقية- نظرية القيادة التحويلية}.

### 1) نظرية القيادة الكارزمية Charismatic Leadership Theory:

يسمى البعض قيادة سحر الشخصية، وآخرون يعتقدون بأنها عودة إلى نظرية الرجل العظيم، وقد أكدوا ضرورة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، والقائد هنا يعتمد على السلوك الرمز، وعلى الاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه لغرض تحفيزهم، ولإيصال ما يهمهم من معلومات وأفكار، كما أن القائد هنا يفضل العمل في مواقف الأزمات معتمداً على القيم التي تحفز المرؤوسين فكرياً وعقلياً معبراً عن ثقته العالية بنفسه وبمرؤوسيه (القيسي، 2010:198، 197).

ويعود الفضل في طرح هذا النوع من القيادة إلى ماكس وبيبر (M. Weber) في القرن التاسع عشر، إلا أن هذا المفهوم كان يعاد طرحه من فترة لأخرى، كما تم إعادة طرحه مجدداً، إستجابة للظروف الجديدة وخاصة في ظل الإنترنت، والأعمال الإلكترونية التي أدت إلى ظهور أنماط جديدة من العاملين عن بعد (Teleworkers) (نجم، 2011:117).

وهناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد الخصائص الشخصية للقائد الكارزمي، وتم تحديد خمساً من هذه الخصائص لدى القادة الكارزميين وهي:

أ- الرؤيا ونقلها: لديهم رؤيا يعبر عنها كأهداف مثالية تقترض أن المستقبل أفضل من الحالة الراهنة، ولديهم القدرة على توضيح أهمية الرؤيا عن طريق مصطلحات مفهومة من قبل الآخرين.

ب- المخاطرة الشخصية: يرغبون بالمخاطرة الشخصية العالية، والتي تضمن كفاً عالية والتضحية بالذات لتحقيق الرؤيا.

ت- الحس البيئي: لديهم القدرة على التخمين الواقعي لمحددات البيئة والموارد الضرورية لتحقيق التغيير.

ث- الإحساس بحاجات التابعين: يدرك القادة الكارزميون قابليات الآخرين ويستجيبون لحاجاتهم ومشاعرهم.

ج- السلوك غير المتحفظ: يمارسون سلوكيات تدرك من قبل الآخرين على أنها جديدة وتخالف المعايير.

إن أغلب المختصين يعتقدون أن الأفراد يمكن تدريبهم على ممارسة السلوكيات الكارزمية، وبذلك يمكنهم التمتع بالفوائد المرتبطة بالقيادة والكارزمية. إذ تقترح مجموعة من الكتاب أن الشخص يمكنه تعلم كيف يصبح كارزماً عن طريق اتباع عملية من ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** يحتاج الفرد لتطوير الكارزمية عن طريق المحافظة على نظرة تفاؤلية، اعتماد الانفعال كأسلوب تحفيزي وإثارة الحماس، وتوصيله عن طريق بدنه بأكمله وليس عن طريق الكلمات فقط.

**المرحلة الثانية:** يجذب الأفراد الآخرين عن طريق توفير رابطة توحى للآخرين باتباعها.

**المرحلة الثالثة:** يستخرج الطاقات الكامنة لدى التابعين من خلال الطرق على مشاعرهم، ويظهر أن هذا المدخل يحقق النتائج المطلوبة.

هنالك بحوث متزايدة تبين العلاقات المؤثرة بين القيادة الكارزمية والرضا العالي بين التابعين، فالأشخاص الذين يعملون مع القائد الكارزماتي مدفوعون بقوة لبذل جهود أكثر في العمل، وبسبب أنهم يعجبون بالقائد ويحترمونه، فإنهم يعبرون عن رضا أعلى. إلا أن القيادة الكارزمية ليست دائماً ضرورية للتوصل لتحقيق أداء عالٍ من قبل العاملين، والكارزمية تكون أكثر ملائمة حينما تكون مهمة التابعين تتضمن مكوناً أيديولوجياً، أو حينما تكون البيئة تتميز بدرجة عالية من التوتر، وعدم التأكد، وذلك يفسر لماذا ومتى يظهر القائد الكارزماتي؟ (العطية، 2003: 232، 231).

وهناك نمطان من هؤلاء القادة يظهران كأساس في توصيف القادة الكارزما، وهما :

- **الكارزما ذو الرؤية (Visionary Charisma):** حيث إن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكارزمية، والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل، وإن القائد الكارزما هو الأكثر قدرة عن التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين، والعمل من أجل تحقيقها.

• الكارزما المستند على الأزمة (Crisis-based Charisma): حيث إن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المؤسسة، وإن المتطلب الأساس للكارزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها، والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها، حتى في حالة عدم ملاءمة الموارد والمعلومات والطرق في المؤسسة.

إذن فالقائد الكارزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المؤسسة فقط، بل إنه مصدر للإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المؤسسة، وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكارزما يساهمون في تحفيز العاملين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية لها (نجم، 2011:118).

ويمكن القول أن نظرية القيادة الكارزمية تعد من النماذج البارزة في النظريات الحديثة، إذ تحاول تفسير كيف أن قادة حقيقيون يمكنهم تحقيق مستويات غير اعتيادية في ولاء التابعين، وتؤكد على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز، حيث تعد الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين لأن الناس يتبعون الأشخاص الذين يعجبون بهم.

## 2) نظرية القيادة الرؤيوية Visionary Leadership Theory:

القيادة الرؤيوية وهي القابلية على توفير رؤيا واقعية صادقة جذابة لمستقبل المؤسسة، أو الوحدة التنظيمية التي تكون أكبر وأكثر تطوراً من الحاضر، هذه الرؤيا إذا ما تم اختيارها بشكل صحيح وتطبيقها، فإنها تجدد الطاقات، وتقفز للبدء بالمستقبل عن طريق استنهاض المهارات والقابليات والموارد لتحقيق ذلك المستقبل.

وبمراجعة التعريفات المختلفة للرؤيا، نجد أن الرؤيا تختلف عن الأشكال الأخرى في القيادة في تحديدها للاتجاه، بعدة طرق " للرؤيا صورة واضحة ملزمة، توفر أسلوباً ابداعياً للتحسين، تتميز وتعتمد على التقاليد، وترتبط بالأفعال التي يجب أن يقوم بها الأفراد لتحقيق التغيير". وحينما يتم توصيلها بشكل صحيح، فإنها توفر الحماس الذي يظهر لدى الأفراد في الأحداث المختلفة، وتجلب هذه الطاقة والالتزام إلى موقع العمل (العطية، 2003:234).

وللرؤيا مجموعة من الخصائص الأساسية وتتمثل في امكانيات الإلهام التي يكون مركزها القيم، وإمكانية التحقيق مع تخيل عال وإمكانية التوصيل، ويجب أن تكون الرؤيا قادرة على توفير احتمالات تثير الإيحاء، ومتميزة، وتوفر ترتيباً جديداً يمكن من خلاله تحقيق التميز المنظمي، ومن المحتمل أن تفشل الرؤيا إن لم توفر نظرة لمستقبل أفضل بشكل واضح وبالذليل القاطع على أنها الحالة الأفضل للمؤسسة وأعضائها. والرؤيا المرغوب بها هي تلك التي تناسب الوقت والظروف

وتعكس تميز المؤسسة، كما يجب أن يعتقد الأفراد في المؤسسة على أنها ممكنة التحقيق، ويجب أن تدرك على أنها تتميز بالتحدي، لكنها ممكنة التحقيق. والرؤيا التي يتم توصيلها بشكل واضح وبتصور قوي يكون من السهل التقاطها وقولها.

بعد تحديد الرؤيا، فإنه يظهر أن لدى هؤلاء القادة ثلاث خصائص ترتبط بفاعلية دورهم كأصحاب للرؤيا:

**الأولى:** هي القابلية على توضيح الرؤيا للآخرين، حيث إن هؤلاء القادة بحاجة لتوضيح الرؤيا عن طريق الفعاليات والأغراض المطلوبة، من خلال الاتصالات الشفوية والمكتوبة الواضحة.

**الثانية:** أن يكون قادراً على التعبير عن الرؤيا، ليس شفويًا فقط ولكن من خلال السلوك القيادي، وذلك يتطلب أن يمارس سلوكيات بطرق تعكس وتعزز باستمرار تلك الرؤيا والمهارات.

**الثالثة:** هي القابلية على نشر الرؤيا في سياقات قيادية مختلفة، وتلك هي القابلية على تحقيق النتائج في الفعاليات بحيث يمكن تطبيق الرؤيا في ظروف مختلفة (دواني، 2013:239).

وبذلك تمتلك هذه النظرية أهميتها في موضوع القيادة، إذ لا بد للقائد من رؤية يسعى بمشاركة أتباعه إلى تحقيقها وبلوغها، كما أن القيادة والرؤية أمران متلازمان إما طوعاً أو كرهاً. فالرؤية هي المثال الذي يكافح من أجله، وتطلق الطاقات الضرورية لدفع المؤسسة إلى العمل والتقدم. والرؤية بلا قيادة تعني إبقاء الأمور كما هي ووقوف عجلة الزمن، وعندما تكون هناك قيادة بلا رؤية فهي قيادة مشتتة قد تقود رعيته إلى جميع الاتجاهات في آن واحد وبلا نتيجة مقنعة.

### (3) نظرية القيادة الأخلاقية Ethical Leadership Theory

مع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المؤسسات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المؤسسات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماطاً ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به (أبوتينة وآخرون، 2007:140).

ومن بين تلك الأنماط والنماذج: القيادة الأخلاقية، وهي معنية بتطوير معايير أداء واضحة متبصرة لدى العاملين معها واعتبارهم مساعليين إيجابياً عنها، وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابية من الجميع ومن منطلق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعاً.

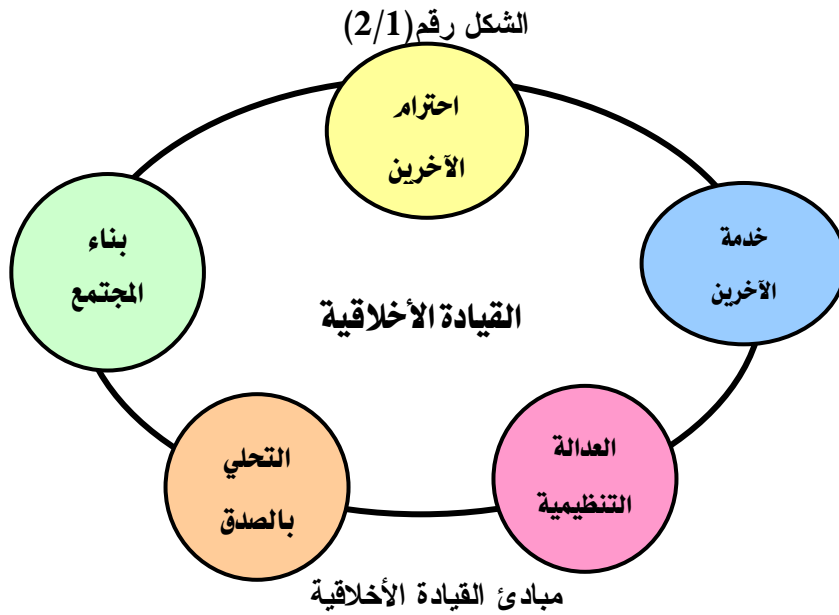
وفي ضوء انتقاء وجود تعريف شامل للقيادة الأخلاقية، فقد حاول بعض الباحثين والدارسين أن يقدموا تعريفات للقيادة الأخلاقية، ومن بينها تعريف بيرنز (Burns)، إذ يشير إلى أنه من

الضروري للقادة أن يشاركوا الأتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية فيما يتعلق بالقيم المتصارعة، والعلاقة بين القائد والتابع في هذه العملية تساهم في رفع مستوى الأخلاق لدى كل من القائد والتابع. كما أكد بيرنز (Burns) على أن العلاقة بين القائد والعاملين علاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة في الوقت الذي تراعى فيه متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة وأساسية للعاملين.

وتبعاً لذلك فإن القيادة حسب منظور بيرنز شكل خاص ومتميز من أشكال السلطة، تتضمن النوايا الإيجابية والغايات المشتركة بين الأفراد المتعايشين في النظام، وذلك بهدف إنجاز عمل جماعي بشكل يجعل القادة والعاملين يتعاونون معاً والسمو بممارساتهم إلى مستويات متقدمة من الأخلاقيات والدافعية (الحبسية، 2012: 56، 57).

ويعرفها (نجم، 2011: 310) بأنها: إخلاص الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد، وهو العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.

وتشير (الحبسية، 2012: 61) إلى أن هناك عدة مبادئ للقيادة الأخلاقية لخصتها في الشكل التالي:



(الحبسية، 2012: 61)

كما أن القيادة الأخلاقية تبدأ بالطريقة التي يفكر بها القادة في العالم الذي يحيط بهم، فالقيادة الأخلاقية والأخلاق المنظمة والمسئولية الاجتماعية هي تصورات ورؤى لا يمكن أن تنفصل عن بعضها البعض، فهي أفكار وتصورات متطورة ومنتامية ولا يمكن فصلها، فكيفية ربط القادة الأخلاقيين وكيفية فهمهم للعالم الذي يحيط بهم هذه الكيفية تتضمن إصدار الحكم والقيام بالفعل، وهذه الأشياء يمكن تطويرها، باختصار فإن دور القائد يتركز في إرشاد وتوجيه القوة الإنسانية

الكامنة لتحقيق وانجاز الطموح المنظومي بطرق تحرر أكثر من كونها تقييد وتكبح تخيلاتهم وحكمهم.

فالقيادة الأخلاقية يجب أن تكون مؤثرة وكافية وغير مضيعة للقوة البشرية الكامنة، فلا يكفي أن تكون أخلاقياً في أفعالك وتصرفاتك لكي تكون قائداً أخلاقياً، وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهذه المكونات هي: الهدف والمعرفة والسلطة والثقة. ويمكن النظر إلى العلاقة بين هذه المكونات الأربعة على أنها مكونات لا تتفصل عن بعضها البعض ومرتبطة ببعضها البعض، فالاهتمام بأي من هذه المكونات بصورة منفصلة يعتبر مضللاً وغير كامل (الحبسية، 2010: 68، 69).

وأشار (جاد الرب، 2012: 154) إلى أن من أهم الخصائص الأخلاقية المطلوب توافرها في بيئة الأعمال هي: الثقة- الوفاء بالعهود وعدم قمع الآخرين- الاحترام- المسؤولية- الجدارة- الإخلاص- الصدق- الأمانة- العدالة- الرعاية- المواطنة.

إذن فالقيادة ليست متحررة من القيم والأخلاق، إذ قبل الحكم على أي قائد فيما إذا كان فعالاً، يجب الأخذ بعين الاعتبار كلاً من الغايات والوسائل المستخدمة من قبل القائد لتحقيق أهدافه، والمحتوى الأخلاقي لتلك الأهداف.

### ثالثاً: القيادة التحويلية Transformational leadership :

إن التغيير وكيفية قيادته بنجاح يعد من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية؛ في العصر الحالي حيث إن التغيير في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن نجاح مستقبل المؤسسات المختلفة، وخاصة التعليمية منها يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير والتحول.

ويعد موضوع القيادة التحويلية من أكثر ما عُنيت به الأوساط الإدارية حديثاً، لما لها من أثر فعّال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي: العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على الأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية.

لقد تبلورت نظرية القيادة التحويلية في أواخر الثمانينات على يد العالم الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز "James McGroger Burns" في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة (العمرى، 2004: 27).

إن بيرنز (Burns) عالم السياسة والمؤرخ يعد مرجعاً في دراسات القيادة، ونظريته في القيادة التحويلية مبنية على منظومة من الالتزامات الأخلاقية، إذ يرى أن مفهوم هذه القيادة يستند إلى قاعدة من العلاقات الأخلاقية بين القادة والعاملين معهم، وأن القادة التحويليين معنيون وبحكم توسيع هامش الحرية الممنوح لهم وللعاملين بتعزيز بعد الفضيلة الأخلاقية، وهذا ما أكده جميع المهتمين بالقيادة التحويلية أمثال باس (Bass) الذي طوّر مقاييس لقياس القيادة التحويلية متفقاً مع الكثير مما ذهب إليه (Burns)، وبنس ونانس (bennis and Nanus)، وتيشي وديفانا (Tichy and Devanna)، وجميعهم عززوا مفاهيم القيادة التحويلية وساهموا في إثرائها (الطويل، 2006:200).

وتعد أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، كما أنها تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي تترقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم، حيث إن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي (أبو العلا، 2013:180).

وتتناسب طبيعة هذه النظرية والتعامل مع إدارة النظم الاجتماعية بشكل عام، وإدارة النظام التربوي على وجه الخصوص باعتباره نظاماً اجتماعياً متكامل وظائفة وتمارس النشاطات فيه عبر متخصصين يعملون متعاونين على تحقيق أهداف ومرام تجسد رؤى متفق عليها. فالنظام التربوي لا يعرف فقط بأطره وحدوده وأبعاده البنائية بقدر ما يعرف بالمنشط والممارسات التي تنتظمها سلسلة من المكونات الفرعية التي تربط بينها شبكة علاقات تؤدي في النهاية إلى تحقيق مخرجات تربوية يمكن إجمالها في أربع: تربية وتعليم وبناء الإنسان الصالح، البحث العلمي وخدمة المعرفة، خدمة المجتمع، وتعميق روح الزمالة بين مختلف الفئات والمدخلات البشرية المتعايشة في النظام التربوي.

إن التعامل مع هذا التصور للمخرجات يجب أن يتم من منظور دينامي باعتبار أن الإنسانية اليوم تتعايش مع عالم معولم، عالم تتزايد فيه سرعة التغيير وتواجه فيه الأجندة التربوية تحديات متنامية تتجاوز بعد تجويد منتجاتها ومخرجاتها إلى بناء وصياغة مخرجات قادرة على طرح وتطوير أبدال فاعلة للتعامل مع الحاضر، وقادرة على استشراف المستقبل بكل قضاياها ومتغيراته واحتمالاته (الطويل، 2006:197).

وفي ضوء ذلك يتبين مدى الحاجة إلى قيادة في مؤسساتنا التعليمية، تتبنى ثقافة لا تقبل الأداء المقولب والمنمط ولا حتى الأداء المتواضع، ويكون هدفها أن تجعل من كل فرد في المؤسسة طاقة

مميزة متميزة، يحول الفرص المتاحة له، ويفعلها لتصبح فرصاً للابتكار والتطوير وصولاً إلى مساهمة متميزة مثرية في تجسيد رسالة المؤسسة ورؤاها المبتغاة، وهذه هي ثقافة القيادة التحويلية. وفيما يلي قامت الباحثة بدراسة القيادة التحويلية بشكل مفصل، من حيث مفهوماها، وأبعادها، وخصائصها، ومجالات عملها، وأهدافها، وممارستها المدرسية، لتوضيح أهمية القيادة التحويلية كفكر إداري حديث.

## تعريف القيادة التحويلية

### - مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حوّل، بتشديد الواو، أي صيّر وغير، ومحوّل، بصير بتحويل الأمور، وتحوّل عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحوّل من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحوّل حوّلًا بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحوّلًا (ابن منظور، 11:184).

### - أما في الاصطلاح:

يوفر الأدب التربوي تعريفات ووجهات نظر متعددة حاولت تحديد أبعاد مفهوم القيادة التحويلية، إلا أنه لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وهي على النحو التالي:

- عرّفها (كونجر) بأنها: تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة (Conger, 2002: 47).

- وعرّفها (بيرنز) وهو أول من طرح تعريفاً واضحاً للقيادة التحويلية بأنها: نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود (العنبي، 2006: 6).

- وبيّن (الحربي، 2007: 128) أن القيادة التحويلية تعني: مقدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته في داخل مدرسة المستقبل، وزيادة مقدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء مجتمع المدرسة، ورفع مستواهم، من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية

- وعرّفها (الأغا، 2011: 28) بأنها: مقدرة مدير المدرسة على مخاطبة العاملين معه بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم، لتحريكهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية قيمية مستقبلية مشتركة يقودون بها



المدرسة، وتعديل السلوكيات الخاطئة بغرس القناعات التحويلية لدى المخطئين، وإعذارهم عن هفوات غير مقصودة، وتفهم مواقفهم المختلفة، وذلك بهدف إحداث تغييرات جوهرية داخل المدرسة، ليسود فيها مناخ مدرسي إيجابي.

- ويرى (السعود، 2012:204) أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل.

- وأشار (دواني، 2013:131) إلى أن القيادة التحويلية هي منظور قيادي يوضح كيف يغير القادة المؤسسات من خلال توفير رؤية ونشرها ونمذجتها للمؤسسة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها.

#### رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية (The Four I's of Transformational Leadership)

استطاع باس (Bass) أن يحول مفهوم بيرنز التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المؤسسات وإصلاحها، وتقوم نظرية باس التحويلية على بنى أساسية تم تعريفها في كتابه "منظور القيادة التحويلية"، والمكونة من أربعة أبعاد أساسية، وهي كالتالي:

#### 1. التأثير المثالي المنمذج أو الكاريزمي Idealized Influence:

يقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، كما يظهرون الثبات بأعمالهم ومبادئهم، مثل هؤلاء التابعين يمكن أن يُعتمد عليهم بأن يعملوا الشيء الصحيح، وأن يُظهروا مستويات عالية من السلوك الأخلاقي (دواني، 2013:140).

والتأثير المثالي يُعد صفة القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تطوير رؤية جديدة لمرؤوسيه، كما تعد أنموذجاً للمثل والسلوك المشترك، وتتطلب من القائد العمل مع مرؤوسيه لإيجاد إحساس بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسهم، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. والقائد التحويلي هنا يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل مرؤوسيه (السعود، 2012:205).

والقادة التحويليون يمارسون سلوكيات تجعل منهم مثلاً تُحتذى ونماذج وقُدوة للعاملين معهم، وهم أيضاً حريصون على كسب ثقة العاملين عبر تقديم الاهتمام بحاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية. والقائد التحويلي يشارك العاملين معه في كل أمورهم المؤسسية، ويحرص على أن يكون سلوكه معهم بعيداً عن التسلط والاستبدادية، وهو معني بعمل الصحيح والأصوب ويعيش معايير

أخلاقية رفيعة يتمثلها في سلوكه، مبتعداً عن استخدام سلطته لمكاسب ومصالح شخصية، موظفاً سلطته لكل ما فيه الخير العام والمصلحة العامة (الطويل، 2006:206).

فالتأثير المثالي إذن عبارة عن مقدرة القائد على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك، والتأكيد على أهمية ذلك الغرض وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات، والتزامه بقيم جوهرية، مُظهراً معتقدات راسخة في تعاملاته مع المرؤسين، ولديه القدرة على اتخاذ موقفٍ في القضايا الصعبة، بحيث يكون مثلاً يُحتذى به.

## 2. الحافز الإلهامي **Inspirational motivation**:

وهو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة (أبو العلا، 2013:183).

ويُوصف القائد التحويلي بأنه مثير ومعزز لثقة المجموعة وأدائها، ويعتبر باس (Bass) سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتبطة بالكارزمية، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمور التالية:

- يوفر للأتباع المعنى والتحدي، ويثير عندهم روح الفريق.
- يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية جاذبة، ويضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل.

- يوفر التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز.

علاوة على ذلك، يمكن أن يتصل الدافع الإلهامي بالثقافة المنظمة من خلال توفير قيم مشتركة، إذ أن القيادة التحويلية تعتبر مركزية في توفير الثقافة المنظمة وإدارتها، وكذلك في تغييرها عندما تصبح غير ملائمة لأوضاع جديدة (دواني، 2013:142).

إن القادة التحويليين يمارسون سبلاً تشجع وتلهم من حولهم من العاملين معهم، وهم معنيون بإثارة دافعية العاملين معهم وديمومة تحدي هذه الدافعية بهدف تحقيق بُعد الاستغراقية في العمل، وتعميق روح الفريق بينهم (الطويل، 2006:206).

وترى الباحثة أن الحافز الإلهامي يعبرُ إذن عن مقدرة القائد على إثارة حب التحدي في نفوس العاملين، وإثارة دافعية الأتباع وحماسهم نحو الإنجاز، وإلهامهم بالمحفز المناسب، وذلك من خلال إيضاح وإيصال توقعاته لهم، واستثارة روح الفريق لديهم، وإظهار التفاؤل وتوقعات أداء عالية من قبلهم.

### 3. الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

عرفها باس وأوفوليو بأنها: "مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، يعني قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة" (Bass,2006:7).

وعليه يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهاللي، 2001:20).

ويقوم القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة وتوليد التعبير لها، وعليه فالمشاكل تُدرك وتُحدد لها حلولاً عالية الجودة وتتفد بالالتزام الكامل من قبل التابعين (السكرانة، 2009:424).

ويخلص (دواني، 2013:143) خصائص النشاط الفكري للتأثيري للقائد التحويلي بالنقاط التالية:

- قادر على أن يوضح الرؤية بطريقة جاذبة.
- يعمل بثقة وتفاؤل.
- يستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكيد على القيم.
- يقود الأتباع بالتأثير المثالي.
- يمكن الأفراد من إنجاز الرؤية.

وعليه يمكن القول أن الاستثارة الفكرية تعني مدى قدرة القادة التحويليين على حث وتحفيز العاملين معهم لتكون جهودهم دوماً ابتكارية تجديدية، ويشجعونهم على ديمومة إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون معها والبحث عن أفكار ووسائل جديدة لإنجاز العمل بهمة ونشاط.

### 4. الاهتمام بالمشاعر الفردية Individualized Consideration:

مفهوم الاعتبارات الفردية كمقوم من مقومات القيادة التحويلية يعني مراعاة أحوال العامل، وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطرار العامل أن يطلبها بنفسه، ليسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تنازع نفسه، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل، وإحسانه حتى تتحقق وتنبع في داخله (الأغا، 2011:36).

يحرص القائد التحويلي على العناية بحاجات العاملين معه وتقديرهم واحترامهم، وعلى نموهم المهني، وتمكن كل منهم من متطلبات أداء دوره وفق أقصى مقدراته وإمكاناته، بهدف تحقيق بُعد الابتكارية في إنجاز المهام المنوطة بكل منهم.

فالقيادة التحويلية معنية بتربية العاملين، ونصحهم، وإرشادهم، وتوفير المناخات المساعدة لهم على الابتكار والتجديد، والسير بالعاملين ومعهم إلى مستويات أعلى من الأداء وفق إمكاناتهم المتاحة (الطويل، 2006:207).

والاهتمام بالمشاعر الفردية أيضاً تعد صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لمروءسيه، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فرداً قائماً بذاته، ومستقلاً عن الآخرين، ولكن بعدالة، ودون محاباة. إن هذا العنصر كذلك يعني اهتمام القائد الشخصي والفردى بمروءسيه، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (السعود، 2012:206).

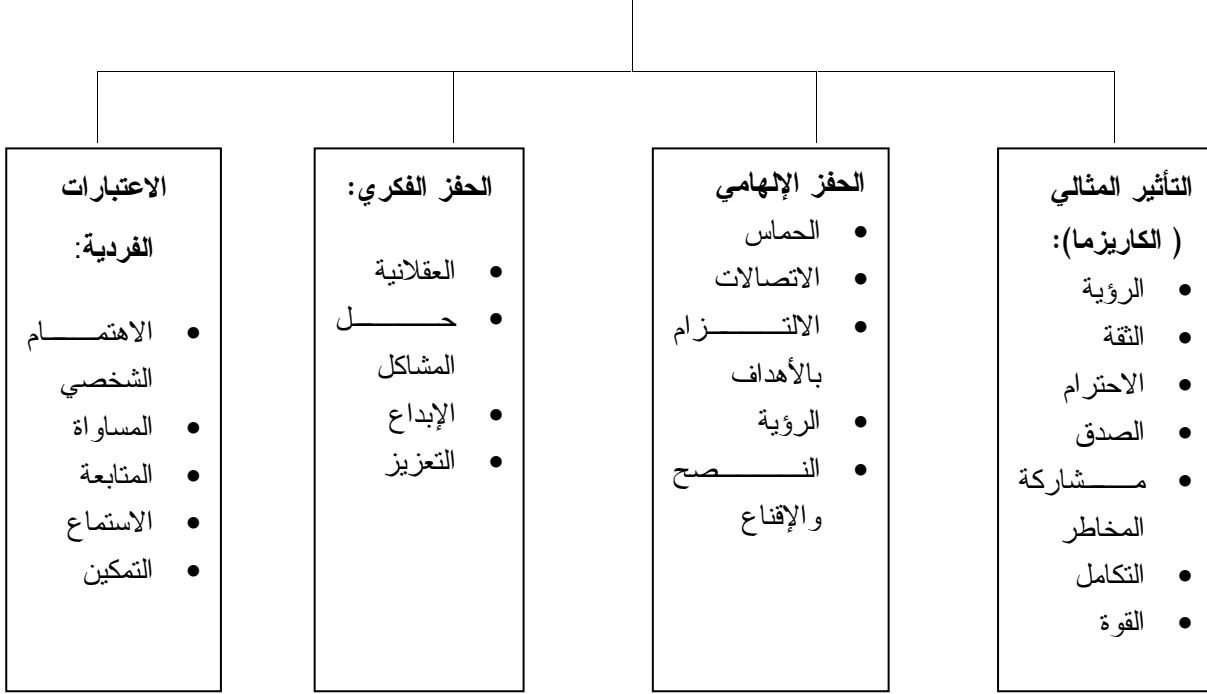
ويرى (دواني، 2013:143) أن القائد التحويلي يُظهر اهتماماً خاصاً للتابعين من حيث إنه: يعبر عن تقديره للعمل الجيد، ويعزز اعتبار الذات (Self-esteem) للأتباع عن طريق المعاملة المتكافئة، ويضع مقترحات التابعين في حيز العمل، كما يحصل على موافقة الأتباع بالمسائل المهمة قبل اتخاذ إجراءات العمل، ويعتبر القادة التحويليون الأتباع شركاء لهم.

ومما سبق يتبين أن الاعتبار لذاتية التابعين تعني قيام القائد بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، بحيث يكون كمدرّب ومحفز لهم في آن واحد، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك، من أجل الوصول إلى أداءات تتجاوز التوقعات الآتية.

والشكل التالي يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية التي بنيت عليها النظرية:

### الشكل رقم (2/2)

#### أبعاد القيادة التحويلية



#### السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

(الرقب، 2010:19)

#### خامساً: خصائص القائد التحويلي:

إن عناصر القيادة التحويلية الأربعة - آفة الذكر - تكشف عن خصائص القيادة التحويلية، هؤلاء القادة الذين يمتازون بأن لديهم إسهامات وعلاقات أفضل مع مرؤوسيه في المؤسسات التي يعملون فيها. ويعود السبب في ذلك إلى امتلاكهم لمصدر مختلف من السلطة للتأثير في مرؤوسيه، وتكمن هذه السلطة في استخدامهم للسلطة الشخصية النابعة من قناعة مرؤوسيه بهم كقادة، ومن سلوكهم الملموس لديهم (السعود، 2012:207).

وفي هذا الصدد، يصف (الطويل، 2006:209-207) القائد التحويلي بعدة خصائص عبر مجالات أهمها:

1. ينظر القائد التحويلي لنفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظمة، فهو ليس مديراً أو مسؤولاً وظيفته المحافظة على وضع رهن، أو مجرد ميسر للأمر، بل هو إنسان معني أولاً وقبل كل شيء بالمبادرة بعمليات تطوير وتغيير مستمرة ودائم السعي لما هو أفضل، محاولاً إقناع الآخرين أفراداً كانوا أم جماعات بحاجة إلى التغيير، في الوقت الذي يدرك فيه أن

التغيير قد يصاحبه مقاومة شديدة، وأنه كقائد معني بالبحث عن أبدال تعامل فاعلة مع كل أشكال المقاومة، فالتغيير في نظر القادة التحويليين عملية دينامية وترحال دائم، وليس نقطة وصول ولا نقطة استراحة وهدوء واسترخاء.

2. القائد التحويلي محب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير أم عند التنفيذ أم في الأساليب، وهو أيضاً شجاع حتى وإن كان في ذلك نوع من إيلاهم أو تجاوز ما يرغبون، فهو دائم الاستعداد والتهيؤ لاتخاذ مواقف جريئة وواضحة حتى وإن كانت ذات شعبية وقبول متدن، فالقائد التحويلي مقرر مغامر.

3. القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان، وهو بعيد عن الديكتاتورية مع أنه قوي، يقدر ويحترم مشاعر العاملين معه، يعلم تماماً أن عملية التحويل لا تتم بدون مشاركتهم، فهو في النهاية معني بتفويض السلطة للآخرين، وتمكين العاملين معه من تحقيق ذواتهم، وتجسيد تمايزاتهم في العمل والأداء.

4. القائد التحويلي لديه قابلية للتعلم مدى الحياة، يحرص على تثقيف نفسه والعاملين معه، يؤمن بأن التعلم مدخل أساس لتغيير القنوات والمسلمات، وبالتالي إقناع العاملين وبلورة طريقة تفكيرهم وسلوكهم ليصبحوا عبر عملية التعلم والثقفة هذه أكثر انسجاماً مع رؤية مشتركة، ومع قيم منظمة جديدة، ومع استراتيجية وخطة تغيير وتحسين المؤسسة، فهو معني بتبني منهجية علمية تراعي تطوير وتحسين هيكلية المؤسسة وبنيتها ومواردها البشرية، وكذلك عملياتها الإدارية، والخطأ بالنسبة للقائد التحويلي يُشكل فرصة أو مدخلاً يفيد منه للنجاح المستقبلي.

5. القائد التحويلي قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة، ودائم البحث عن فرص لتجويد الوضع القائم، وتعرف طرق وأبدال تجديدية لخدمة مسيرة مؤسسته ومستقبلها، فهو لا يركن للأحوال المستقرة الساكنة، بل يعد إنساناً مقبل على التجارب، لا يتهيب المجازفة، ولا يحجم عن التعامل مع المشكلات.

وذكر (روس، ومحمد، 2011: 150، 149) عدة خصائص للقائد التحويلي منها:

1. ذو رؤية مستقبلية.
2. يضع رؤى ويطورها باستمرار.
3. جذاب له حضور قوي.
4. الثقة في النفس.
5. قادر على إلهام الآخرين.
6. المصادقية: يؤمن الأفراد باستقامة القائد التحويلي لدرجة قد تجعل البعض يضحى بالكثير من أجل أتباعه.

## 7. الطاقة الكبيرة: القائد التحويلي مزود التابعين بطاقة كبيرة للتحسين.

كما أشار (دواني، 2013:117) إلى أن من أهم الخصائص الرئيسة التي تميز كارزمية القيادة التحويلية عن غيرها هي جهود القائد التحويلي في إشغال التابعين النشط لتطوير مفهوم الذات الإيجابي لديهم، بما فيه اعتبار الذات، والثقة بالذات، وفعالية الذات. فالقائد التحويلي يساعد التابعين في التركيز على الحاجات العليا، كالحاجة إلى الإنجاز واعتبار الذات وتحقيقها بدلاً من التطلع إلى أهداف قصيرة المدى، أو إلى الحاجات الدنيا من أجل ضمان الأمن والطمأنينة لأنفسهم. حيث إن طبيعة العلاقة بين القادة والتابع تكون قائمة على مستوى عالٍ من المشاركة الوجدانية.

وأضاف (صالح والمبيضين، 2013:62) عدة خصائص للقائد التحويلي أهمها:

1. يمتلك رؤية ثاقبة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
2. يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
3. يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
4. يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيها.
5. يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
6. يعمل على إيجاد التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
7. يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
8. يسعى إلى بناء الاجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
9. تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

## سادساً: وظائف ومهام القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام منها:

### 1. إدراك الحاجة للتغيير:

يُدرِك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

### 2. صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمؤسسة، ويشجع العاملين في المؤسسة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

### 3. اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها (الهوري، 1996: 81).

ويضيف (السكرانة، 2009: 422) أن القادة التحويليين يمارسون عدة مهام أخرى تتمثل في:

1. إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة، تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها، ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

2. تطبيق الرؤية، إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية، والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.

كما وأشار إلى أنه في حالة الأزمة أو التغيير السريع، فإن القادة التحويليين يجب أن يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المؤسسة، ولعمل ذلك فإن القادة التحويليين يجب أن يؤدوا بنجاح الأنشطة التالية:

- **فدح شرارة التغيير:** تثار أحداث التغيير عن طريق الضغوط البيئية، لكن لا تستجيب جميع المؤسسات إلى إشارات البيئة التي تشير إلى وجوب التغيير، فعلى القادة أن يدركوا المحركات الخارجية للتغيير، وأن يستجيبوا لها كمرحلة أولى لعملية التغيير والتحويل، وحالما يشعر قادة المؤسسات بضرورة التغيير، لابد من تهيئة التابعين وصانعي القرار واستثارتهم للشعور بعدم الرضا عن الوضع الراهن. لكن مثل هذه العملية لا تتم بسهولة، وإن المفتاح الرئيس الذي يمنع القوى المقاومة للتغيير من تعطيل عملية التحوّل هو نوعية القادة الذين يتحملون هذه المسؤولية.
- **توفير رؤية جديدة:** يحتاج القادة المعنيون بالتحويل المنظمي إلى توفير رؤية تتال قبول التابعين وقناعتهم بضرورة التغيير للمؤسسة، وعلى كل قائد أن يطور رؤية وينقلها للآخرين بطريقة تتفق مع فلسفته التحويلية ونمطه القيادي (دواني، 2013: 144).
- **التأسيس للتغيير (جعل التغيير مؤسسياً):** يجب أن تتخذ التطبيقات والأهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر، وهذا يعني أن الموارد الرئيسية يجب أن تخضع إلى برامج تدريب، وإعادة تأهيل، وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التغيير) التنظيمي الجديد، وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمراً وعملاً مؤسسياً. وإعادة إحياء المؤسسة وإنعاشها يبقى كلاماً فارغاً حتى تصبح الرؤية الجديدة حقيقة واقعة، وتصبح معها طريقة التفكير الجديدة ممارسة يومية، ولكي تصبح عملية المؤسسة حقيقة واقعة، يتوجب على القادة مشاركة التابعين بإنشاء حقائق جديدة، وأفعال وممارسات تتفق مع الواقع الجديد، وترتقي بالمؤسسة إلى مستوى ثقافي جديد يعزز أهداف المؤسسة بشكلها الجديد (السكرانة، 2009: 422، 423).



## سابعاً: مواطن القوة ومواطن الضعف في نظرية القيادة التربوية التحويلية:

يشير (الزعير، 2015) إلى بعض مواطن القوة، والصفات والمميزات الإيجابية، التي تمتاز بها القيادة التربوية (ومنها المدرسية) التحويلية، على النحو الآتي:

أ- تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد، ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، وحاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي. ونتيجة لذلك فالأتباع يحصلون على موقع ثابت في عملية القيادة، لأن صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلية.

ب- القيادة التحويلية تؤكد بشكل قوي حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم. إن القيادة التحويلية تشتمل على محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية، ويشمل ذلك على تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق، أو المؤسسة أو المجتمع، وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يعني أنها "إعلاء للأخلاق". لذلك فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيساً.

ت- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، فالعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل إنجاز الأهداف، أي أن العملية تبادلية، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل ليس فقط على تبادل المكافآت، وإنما تشمل على اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطويرهم.

ويضيف (السعود، 2012:214) العديد من نقاط القوة لنظرية القيادة التحويلية المدرسية أهمها:

1. تهتم ببناء رؤية واضحة للمدرسة، وتؤكد على وضع أو صياغة أهداف المدرسة، والسعي إليها.

2. تهتم ببناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية.

3. أنها تهتم بتقديم الاستشارة العقلية، والدعم الفردي للعاملين.

4. تساعد على هيكلة التغيير، ومأسسته، وترسيخه في ثقافة المدرسة.

5. تعنى بالتركيز على توقعات عالية من الأداء من جميع أطراف العملية التربوية.

6. تعنى بتطوير أحوال ملائمة لتدعيم المشاركة في قرارات المدرسة.

7. تسهل نشر السلطة والمعلومات بصورة واسعة في أنحاء المؤسسة.

8. تعزز أساليب حل المشكلات جماعياً، وفق منهجية عامة.

9. توفر فرص العناية بتطوير النوعية والجودة للخدمات التربوية المقدمة للطلاب بوصفه محور

العملية التعليمية-التعليمية.

وعلى الرغم من هذه الإيجابيات للقيادة التحويلية، إلا أن هذا النمط القيادي يعترضه بعض مواطن الضعف والسلبيات، ومنها:

أ- أن بعض المرؤوسين قد يستغلون اللطف واللين من قبل القائد للتقاعس عن القيام بواجباتهم على أكمل وجه.

ب- أن هذه القيادة قائمة على الرؤى والأحلام أكثر من الواقع العملي للمؤسسات (السعود، 2012: 215).

ويضيف الزعبي: أن **النقد الأول** لهذا النمط يتمثل في أن القيادة التحويلية مرشحة بأن يتم إساءة استغلالها؛ فهي إنما تعنى بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة؛ ولكن، من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة؟ ومن الذي يقرر أن الرؤية الجديدة هي الرؤية الأفضل؟ وإذا لم تكن القيم التي يحرك القائد أتباعه نحوها هي الأفضل، وإذا لم تكن مجموعة القيم الإنسانية هي الأكثر إفادة، فإنه يجب أن يتم تحدي القيادة.

وإن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تمثل مخاطر كبيرة بالنسبة للمؤسسات لأنه من الممكن استخدامها من أجل أهداف تدميرية، والتاريخ مليء بأمثلة لأفراد كاريزماتيين استخدموا القوة القسرية لقيادة الناس لتحقيق غايات شريرة. ولهذا السبب، فإن القيادة التحويلية تضع عبئاً على الأفراد والمؤسسات لإدراك التأثير الذي يمارس عليهم، وفي أي اتجاه يتم توجيههم .  
**والنقد الثاني:** هو أن النظرية التحويلية تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يتم تعليمه للناس .

**والنقد الثالث:** أن القيادة التحويلية تعد قيادة نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويليون غالباً ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة. وهذا يعطي انطباعاً قوياً بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع، أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع. وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هذا النقد قد دحضه باس وأفوليو اللذان أقرّا بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجهين ومشاركين وديمقراطيين (الزعبي، د.ت).

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تمثل شكلاً خاصاً ومتميزاً من أشكال السلطة، وتتضمن النوايا الإيجابية والغايات المشتركة بين كل من القائد والمرؤوسين في المؤسسة، وذلك من أجل إنجاز الأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقاً، بشكل يجعل القائد والعاملين معه يتعاونون معاً، لكي يكونوا مبدعين، ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم، وقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمؤسسة. فهذا النمط من القيادة لا يركز على المنفعة المتبادلة فحسب، كما هو الحال في كثير من نظريات القيادة، بل سلط الضوء على البعد الأخلاقي والالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه.

والقيادة التحويلية تعد بمثابة مصدر القوة في التعبئة للتغيير، والتي تمثل مدخلاً مفيداً في جمع وتوحيد الطاقات والجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة، فهي قيادة تتطلع للوصول إلى أداءات تتجاوز التوقعات الآنية.

### ثامناً: القيادة التحويلية في المجال التربوي:

إن القيادة التحويلية هي عبارة عن عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة. وهي نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتتوير المتابعين لتطوير المشهد الإنساني، كما أنها تتم في إطار تتوافر فيه مجموعة عناصر ومنها وجود قائد، ووجود رسالة مؤثرة.

وتحدث القيادة التحويلية عندما تكون هناك فلسفة مشتركة لكل من القادة والأتباع، يرفع من خلالها كل طرف الطرف الآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية، وتساعد على تطوير الفهم للحاجات والطموحات والقيم، ويذهب إلى أن القادة التحويليين يكون لهم دور تعليمي مهم، وتكون لديهم القدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر، وذي مغزى، وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية(الهاللي،2001:29).

### أ. القيادة في الإدارة المدرسية:

يتعزز نجاح مدير المدرسة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسؤولياته بعدد من الأمور الضرورية في عمله كمسؤول أول عن سير وتسيير العمل في المدرسة، تتمثل في توفير المناخ الايجابي لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة والرضا عن عملهم، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات مع مراعاة مبادئ التفويض الفعال وشروطه، وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر الطلبة من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وحل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية (الخميسي،2002:33).

ونظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة، كان لابد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، وذلك على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية، وتوفير الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسمات الشخصية، كما أنه لابد أن يكون مؤهلاً على الصعيدين الإداري والفني، وعلى صعد أخرى كالتأهيل المعرفي والمسلكي والقيادي والإنساني، لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به، فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية

والخبرة العملية والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح (العجمي، 2000:35).

والقيادة في الإدارة المدرسية هي القدرة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للمدير القائد أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. كما تستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع فاعلين للمدير القائد ودعمه في أفكاره وأهدافه، لأنهم يجدون أن في الالتزام بالقائد هو خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم ورؤاهم وتلبية لطموحاتهم، فيكون هو القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع والرضا، ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض حسب السلم الإداري العام الذي تفرضه القوانين والأنظمة (عايش، 2009:61).

وتؤكد الباحثة على أهمية دور مدير المدرسة، وضرورة الوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتقه، باعتبار أن المدرسة عامل حيوي ومهم في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم، حيث إن المدير قائد تربوي في المؤسسة التربوية يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاح المأمول القابل للتحقيق من خلال سياسته الحكيمة وتنسيقه المميز.

#### ب. القيادة المدرسية الناجحة وأهميتها:

موقع القائد في الأمة منطلق نجاحها وعماد استمرارها وموقع القائد في المدرسة نقطة ارتكازها ومؤشر نجاحه، وقد بين الرسول ﷺ ذلك حتى في أقل الجماعات عدداً عندما قال ﷺ في هذا السياق: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" (الألباني، 275هـ، ج7: 363).

ويقوم على القيادة المدرسية قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة المدرسية، التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، إلى التأثير الفعال في العاملين معه في المدرسة، بما يوفر لهم من فرص الإبداع والتطوير، وبالتالي تحقيق أهداف مدرستهم على الوجه الأكمل. وعليه فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القائد المدرسي التربوي، وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل، ورعاية العاملين معه، وتقديم العون والمساعدة لهم.

ولقد أجمع باحثو الإدارة التربوية، ومنظرو القيادة التربوية وممارسوها على حد سواء، على هذه الحقيقة التي لم تعد بحاجة إلى برهان، ألا وهي دور القيادة المدرسية في زيادة كفاءة المدرسة،

وتحسين فاعلية أدائها، وتجويد عملياتها. وكان للتطورات المتلاحقة في علم القيادة المدرسية، وكان لتطبيق مفاهيم هذه القيادة المدرسية الأثر الفعال في رفع أداء المدرسة (السعود، 2012: 294، 293).

وللقيادة ميزات تضي على بيئتها سمات لا تتوفر في غيرها فهي تعمل على:

- رفد الميدان المدرسي بقيادات واعدة.
- دعم القوى العاملة الإيجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين.
- السيطرة بروح قيادية على مشكلات العمل وحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد مهمة.
- التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين.
- الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذها بعين الاعتبار في تسيير العمل المدرسي.
- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات (عايش، 2009: 62).

إن القيادة المدرسية تعد متطلباً سابقاً لتحسين التعليم والتعلم، وإن استثارة فريق التعليم ودعمه لتحسين التعلم لدى الأطفال والشباب يعد المقوم الحاسم لإصلاح المدرسة، حيث أشارت نتائج البحوث أن العلاقة بين القيادة وتحصيل الطلبة إيجابية.

كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمكن أن يكون لهم تأثير سلبي على تحصيل الطلبة، إذ عندما يركز القادة على الممارسات الخاطئة في المدارس أو في الصفوف، أو عندما يخطئون في حساباتهم لحجم التغيير الذي يحاولون تنفيذه، قد يؤثر سلباً على تحصيل الطلبة، وتبين كذلك أن هناك متغيرين رئيسيين قد يقرران ما إذا كان للقيادة أثر إيجابي أو سلبي على تعلم الطلبة وهما: التركيز على التغيير، وحجم هذا التغيير (دواني، 2013: 172).

مما سبق ترى الباحثة أن القيادة المدرسية تمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة. وأن القيادة المدرسية تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها فنياً وإدارياً، فلم تعد مهمة القائد التربوي في الإدارة المدرسية الحديثة تقليدية وروتينية، بل أصبح القائد التربوي المدرسي حجر الرchy في تحسين العملية التربوية التعليمية وتطويرها. على أن نجاح القائد التربوي المدرسي في تحقيق أهداف مدرسته يتوقف على عدة عوامل وفي مقدمتها ما يتمتع به هذا القائد التربوي من سمات وقدرات ومهارات إدارية وقيادية تمكنه من أداء العمل بدقة وفاعلية.

### ج. حاجة الإدارة المدرسية إلى القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها، فكم ونوع العمل الهائل لطاقت الإدارة المدرسية في مديرية ما، يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، وبذلك فالمدير وحده يعجز أو يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة، وتلبي الطلبات. وهو ما يوجب على مدير المدرسة أن يعمل على تقصى الأسماء اللامعة من المعلمين ذوي الأداء المتميز، فيستقطبهم بتأثيره القيادي، ويرسم لهم الخطط، ويقدم لهم التدريب المناسب، ليجعل منهم قادة ميدانيين، يفوضهم بعض صلاحياته، فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة، وبين زملائهم من المعلمين.

وتضمن القيادة التحويلية لمدير المدرسة إستراتيجية مواجهة الظروف الإشرافية المستجدة والطارئة، فالعناصر القيادية ممن اختارهم ودرّبهم يكونوا بمثابة معاونين في تقديم الخدمات الفنية أو الإدارية لزملائهم جنباً إلى جنب معه، فالقيادة التحويلية تؤمن للميدان التربوي قادة واعددين ينتظرون دورهم القيادي ليكونوا من حملة الرايات الإشرافية بعد أن يسلمها لهم مديرون أن لهم أن يترجلوا(عايش،2009:132).

ويعود الفضل في تطبيق القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال "Sergiovanni" التي امتدت من (1984م) إلى (1990م)، ولقد أكد "سيرجيو فاني" على أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات، منها:

1. حاجة المؤسسات التربوية إلى قيادة فنية، تتضمن سعة في التقنيات والأساليب الإدارية، على درجة عالية من الأهمية.
  2. الحاجة إلى قيادة إنسانية، تتضمن إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية، من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة في العمل في مؤسسات التعليم.
  3. الحاجة إلى القيادة الرمزية، مع التركيز على نماذج من الأهداف وأنماط السلوك المهمة.
  4. الحاجة إلى قيادة تربوية، والتي من خلالها يُنبت المدير الخبرة والمعرفة حول الأمور التربوية والمدرسية.
  5. الحاجة إلى قيادة ثقافية، والتي من خلالها يساعد المدير في تعريف وتحديد وتثبيت القيم المؤسسية والمعتقدات والثقافة المؤسسية، والتي تعطي المدرسة حريتها على مر الزمن.
- وفي ذات السياق، أشار كل من ميهر وميجلي "Meahr & Midgley" نقلاً عن (السعود،2012) إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بعلاقات خاصة بمناخ التغيير السائد في مؤسسات التعليم، وتوصلا إلى مقدمات منطقية أكدت أهمية القيادة التحويلية في هذه المؤسسات، وهي:
1. أن القيادة التحويلية تتضمن تعزيزاً للدافعية، ونشرها بين جميع أعضاء المنطقة التربوية، بما يؤدي إلى الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى.

2. ظهور التركيز المتزايد على تميّز المدارس الذي يتطلب بدوره تغييرات منتظمة يمكن أن تحققها القيادة التحويلية.
3. أن التغييرات المنتظمة، بما تتضمنه من دعم وتنمية للقيم والثقافة الراسخة للمدرسة، يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال القيادة التحويلية.
4. أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم، يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية(السعود،2012:211،210).

ومما سبق تعد القيادة التحويلية ضرورة في الميدان التربوي، والقيادة التحويلية تتناسب بشكل خاص مع الإدارة المدرسية، وذلك لأن مهمة المدير لم تعد كالسابق، حيث تضخم حجم المسؤوليات الموكلة الى مدير المدرسة، وتعدد المجالات الإدارية التي يعمل بها المديرون من التخطيط والتنفيذ، ومع تزايد مهامهم وأعبائهم الإدارية، أصبح لزاماً على مديري المدارس اجتذاب الأكفاء من المعلمين ليكونوا قادة يساعدونهم في مهامهم الإدارية.

كما أن القيادة التحويلية تتناسب مع العصر الحالي الذي يعج بالتغيير، وذلك لأنها في الأساس تقوم على احترام تفكير وعقول جميع العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، والمحافظة على ثقافة مدرسية مهنية تعاونية، وتنمية الرغبة لديهم للتطور وتطوير مؤسستهم التربوية، وتشجيعهم لأن يصبحوا قادة تربويين، وتمكينهم من الوقوف معاً لمواجهة التحديات بدلاً من الجلوس وانتظار التعليمات من المسؤولين.

وتعد القيادة التحويلية نمط غير تقليدي للإدارة المدرسية، حيث يهدف القائد التحويلي من خلال ممارسته لنظرية القيادة التحويلية بشكل عملي، إلى إحداث تغييرات ايجابية في الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الخاصة بينهم. ويعمل القائد التحويلي على رفع الروح المعنوية للأفراد ويزيد من دافعيتهم للعمل في جميع المستويات الوظيفية حتى تتحقق جميع الأهداف المشتركة، ويتحقق الهدف الأسمى وهو تطوير الجميع إلى قادة تربويين.

#### د. أهداف القيادة التحويلية المدرسية:

إن هدف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية، من خلال تبني نموذج جديد يدفع المؤسسة لأن تصبح مدعومة من أجل ذاتها، ويطبق أفرادها التغيير، ويمارسونه بإرادتهم، فالتحول الناجح يحدث عندما يضرب جذوره في المؤسسة التعليمية، وعندما يحتوي كل فرد فيها التعبير في تفكيره وسلوكه(Squires & others,2002:3).

وحدد (مصطفى،2005:443) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية، حث مدير المدرسة على الالتزام بها، وهي على النحو التالي:

1. **مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية:** ويعني ذلك أن فريق العمل، يلاحظ ويخطط ويتحدث معاً، ويشجع كلاً من القواعد السلوكية والمسئولية الجماعية، والتحسين المستمر للمدرسين، وذلك بتعليمهم بكيفية التدريس بطريقة أفضل، وتتضمن هذه البيئة المدرسية التعاونية من القادة التحويلية ما يلي:

- وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه.
- تقليل عزلة المدرسة.
- مشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة، قادر على التحسين والتطوير.
- اختيار فريق العمل الملتزم برسالة وألويات المدرسة.

2. **مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:** القيادة التحويلية تحفز المعلمين على الاندماج في نشاطات جديدة، وبذل الجهد الإضافي، فاستخدام القادة التحويليين للممارسات، سيساعد بطريقة أساسية على العمل بشكل أكثر ذكاءً، وليس بشكل أكثر جدية. فهؤلاء القادة ينتشرون في اعتقاد جوهرى، وهو أن فريق العمل بالمدرسة كمجموعة يستطيع تطوير حلول أفضل عن قيام المدير بذلك بمفرده، فالمشاركة بين المعلمين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى:

- تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة.
- وضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة.
- تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبارات الشخصية.
- الاستماع بطريقة فعالة للأراء المختلفة وتوضيحها.
- توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3. **تعزيز دافعية المعلمين:** فدافعية المعلمين يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة، ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (عيسى، 2008:30).

وتعزيز التنمية عند المعلمين تتم عن طريق: إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكلهم غير الروتينية، بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي، والتأكيد على وضوح الأهداف (مصطفى، 2005:444). يتبين للباحثة أن القيادة التحويلية المدرسية ترمي إلى توفير بيئة مدرسية يسودها التعاون، والمشاركة المتبادلة بين كل من المدير والمعلمين، مما يساعد قيادة المدرسة في مواجهة التحديات، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية، وفتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مدرستهم من خلال العمل بروح الفريق.



إضافة إلى ذلك، فالقيادة التحويلية في المدرسة تسعى إلى إحداث تغيير جذري في فكر وثقافة المدرسة، عن طريق إقناع المعلمين وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية، لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمدرسة.

#### هـ. أثر القيادة التحويلية في العملية التربوية

قام روزنثال وجاكوبسن (Rosenthal & Jacobson، 1996) بدراسة التأثير الذي يحدثه سلوك القائد التحويلي التربوي في المرؤوسين العاملين في المؤسسات التربوية، وقد توصلوا إلى أن القائد التحويلي التربوي يترك آثاراً إيجابية على مرؤوسيه، في عدة جوانب، ومنها:

1. **المدخلات:** إذ عندما تكون للقادة توقعات عالية تجاه مرؤوسيهم، فإنهم يقدمون المصادر المختلفة، والوقت، والمواد المكتوبة، والتدريب، وفرص التطوير والتعزيز، مما يساعد على تنمية المهارات لدى المرؤوسين، وتمكينهم من إنجاز المهام المسندة إليهم، بكفاءة وفاعلية.

2. **المخرجات:** إذ إن القادة الذين يؤثرون في مرؤوسيهم تأثيراً إيجابياً، يشجعونهم على المحاولة والتجريب والاستمرار، واستخدام مداخل تتميز بالإبداع والابتكار، كما يقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون إليها أثناء التجريب، حتى وإن كانت لا تتميز بالنجاح الكامل، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات.

3. **التغذية الراجعة:** إذ إن القادة يحفزون الأداء العالي المتميز ويشجعونه، وذلك بتقديم التغذية الراجعة، التي تركز على ما يقوم به المرؤوسون بشكل صحيح، وتساعد المرؤوسين بشكل مباشر على تحقيق المهام بكفاءة، كما تساعدهم في الوقت ذاته على أن يصبحوا أكثر منافسة ونجاحاً وثقة بالنفس.

4. **المناخ التنظيمي:** إذ عندما يتفاعل القادة مع المرؤوسين، تكون لهم توقعات عالية، ويستخدمون سلوكاً لفظياً وغير لفظي، يؤدي إلى بناء مناخ يتميز بالدفء والصدقة والقبول، فيستخدمون نبرات صوت محبة، ونظرات وابتسامات، وإيماءات مريحة (السعود، 2012: 212).

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية لها أثر عظيم في العملية التربوية، وهذا الأثر لا يقتصر فقط على إحدى عناصر العملية التربوية، بل يمتد ليشمل كافة العناصر من مدخلات، ومخرجات، وتغذية راجعة، ومناخ تنظيمي، والقائد التحويلي الفعلي حسب هذه النظرية، ينطلق من أهداف أخلاقية راقية، ومعني بكل ما يحقق الخير للمؤسسة، وللعاملين معه، ويستخدم قوته وسلطته ومركزه لخدمة الآخرين، فهو دائماً قريب من أتباعه، معني بتطويرهم وتقديمهم، وإثرائهم، وتنمية مهاراتهم، كما ويشجعهم على محاولة كل ما هو جديد، محدثاً نوعاً من التوجهات الابتكارية، مما يعزز الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه.

## تاسعاً: القيادة التحويلية بين الحقيقة والتزييف

القائد التحويلي هو إنسان توجهه قيم أخلاقية محورية، يتصرف على هدى منها، إنه معني ببلورة ثقافة إنجاز مؤسسية مبنية على قيم محفزة على الإنجاز، يكون للبعد الأخلاقي مكانة محورية فيها، وتتطلع من خلاله إلى الارتقاء بأخلاقيات الرؤساء والمرؤوسين على حدٍ سواء، فهي تتطلب قادة على مستوى عالٍ من النضج الأخلاقي يتمثلون القيم الأخلاقية الرفيعة ويتميزون بحسٍ عالٍ من الأمانة والكرامة والنزاهة، والبعد عن التحيز، وبغير ذلك تكون سلوكياتهم تحويلية المظهر زائفة المسلمات والنوايا.

إن الاختلاف الأساس بين القيادة التحويلية الحقيقية والقيادة التحويلية الزائفة، قد لا يبدو في المظهر السلوكي للقائد، بل يكمن في منظومات القيم الشخصية لكل منهم، فقد يبدو ظاهر سلوك القائد في كل من القيادتين على أنه متوافق، لكن جوهر هذا السلوك وحقيقته أو زيفه يتوقف على المسلمات والنوايا والأجندات الخفية، أي أنه يعتمد على متغيرات لا مادية، أخلاقية وقيمية (الطويل، 2006: 213، 212).

وزيادة فعالية القائد التحويلي وتعظيم عطائه وتجويده، يتطلب نوعاً من الضوابط تتجاوز الإنسان نفسه، أو حتى الإنسانية بأكملها، باعتبار أن النفس الإنسانية ليست منزهة عن الهوى، ولذلك قد تكون هناك حاجة إلى ضوابط مطوّرة ومؤطرة بإيمان عميق، تساعد الإنسان في تفعيل دور النفس اللوامة فيه، التي تعزز مصارعتة لبعده الهوى فيه، الذي لا يخلو منه مخلوق بشري، وهذا ما يشكل فرقاً جوهرياً بين القائد التحويلي الحقيقي، " والقائد التحويلي الزائف" (مصطفى، 2005: 456).

وتلخص الباحثة الفروق بين القيادة التحويلية الحقة والقيادة التحويلية الزائفة في الجدول التالي:

### جدول رقم (1) يوضح الفرق بين القائد التحويلي الحقيقي، والقائد التحويلي الزائف

القائد التحويلي الحقيقي	القائد التحويلي الزائف
• فاضل في جوهره، همه المصلحة العامة.	• يحرص على المصالح الشخصية، والمناورة ممارسة متكررة لديهم.
• قريب من أتباعه وهو معني بتطويرهم وتقديمهم ويعزز تشاركيتهم وروح الفريق فيهم.	• معني بتعزيز الطاعة العمياء في العاملين معه، بعيداً عن الاهتمام الحقيقي بحاجاتهم وأمورهم.
• هدفه خير المجتمع، وخير الإنسانية جمعاء.	• هدفه خير قسم معين في المؤسسة على حساب الأقسام والفئات الأخرى.
• له وجه واحد، وهو حريص على إحداث تغييرات جوهرية في قيم ومسلمات العاملين معه.	• همه السلطة، وهو يلبس لكل موقف لبوسه، ويمارس طرق ملتوية من تحايل وزيف وخداع ومراوغة.
• ذو رؤية مستقبلية، ولديه القدرة على تغيير الأمر الواقع والارتقاء به نحو الأفضل.	• يتلاعب بذهنيات العاملين، ويتظاهر بطرح مشاريع معينة لخدمته ولتساعده في التعمية والتحايل على الناس.

مما سبق يتضح أن هناك فرق كبير بين القائد التحويلي الحقيقي والقائد التحويلي الزائف، وهذا الفرق قد لا يمكن ملاحظته في ظاهره، وإنما يكمن في منظومات القيم الشخصية، فالقائد التحويلي الحقيقي يحرص على تحقيق المصلحة العامة ويمتلك رؤية مستقبلية واضحة ولديه رغبة في الارتقاء نحو الأفضل، في حين القائد التحويلي الزائف يهتم بتحقيق مصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة.

### عاشراً: القيادة التحويلية من منظور إسلامي:

تمثلت القيادة التحويلية منذ بداية الدعوة الإسلامية في شخصية النبي ﷺ حين اجتمعت محبته في قلوب صحابته الكرام بما كان يتمتع به من شخصية قيادية توجههم إلى خيري الدنيا والآخرة، قال تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران:159).

ولقد خصَّ الله تعالى رسولنا الكريم ﷺ بمهارات وخصائص قيادية، أصبحت نهجاً لمن أراد أن يحقق الفلاح في عمله وعمله، وقد نهل من علمه، وأساليبه، وأخلاقه، وتفرّد شخصيته، السابقون من صحابة بررة، وتابعين أخيار، وعلماء أجلاء، فكان من نجاحهم ما يستحيل أن تطويه السنون، فعلمهم وعملهم منارات لمن ابتغى أن يستشعر ما كانوا عليه من فصاحة وريادة (عايش، 2008:114).

إن ما كتبه باس وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية، لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظام الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد ﷺ، والذين سطوروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية، والقيادة الشورية، وعملية اتخاذ القرار وغيرها (بحر، 2010:32).

ويرى (الغامدي، 2001:83) أن النبي ﷺ يعد أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ، ويشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلى النبي محمد ﷺ لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم فيها، حيث كانت المسئولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين ﷺ مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم، يوحد الله سبحانه وتعالى، ويعبده على بصيرة، ولكون النبي محمد ﷺ يتمتع بخصائص وصفات عديدة لم تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام، وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله قهر الكفر، ورفع لواء الإسلام، خفاقاً في الجزيرة العربية كلها، ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقاً لقوله تعالى: ﴿الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا﴾ (المائدة:3).

وأشار (البرغوثي، 2014) إلى أن الرسول ﷺ يعد أكثر شخصية أثرت في التاريخ حسب شهادة كثير من الباحثين، ونشير منها إلى تصنيف مايكل هارت في كتابه الذي جعل الرسول أهم شخصية أثرت في التاريخ، فما كان لرسول الله ﷺ أن يهدم أعظم إمبراطوريتين - فارس والروم - في ذلك الوقت إلا بالقيادة التحويلية القائمة على التحفيز، وجعل كل فرد من أفراد جماعته قائداً بحد ذاته، يحمل مسؤولياته تجاه الدين العظيم وكأنه نبي مرسل .

كما بين البرغوثي أن النبي عليه الصلاة والسلام تمكن من فعل ذلك عندما استطاع أن يعزز التحفيز النابع من داخل الإنسان المرتبط بالوعد الأخروي، فما متاع الحياة الدنيا في الآخرة إلا قليل، وفي نفس الوقت استطاع أن يفهم غرائز أتباعه ليقوم بتلبية احتياجاتهم النفسية والروحية، فلم يكن ينهج مبدأ الثواب والعقاب كأسلوب، وإنما كان يوفر بيئة محفزة تجعل الأتباع يعملون لقضية كبرى ملأت عليهم كل أركانهم، فهذا أعرابي يرى قطعاً من الأغنام ملأت وادياً، فسأل الرسول ﷺ أن يعطيه فوهبه له، فرجع إلى قومه وقال : يا قوم ! أسلموا ؛ فو الله إن محمداً ليعطي عطاء من لا يخاف الفقر، عرف أن ما يحفزه هو المال فأعقد عليه وكسب قلبه.

والرسول عليه الصلاة والسلام كان أروع مثلاً في مراعاة الاعتبارات الفردية بين الناس، وفي ذلك فإن الرسول ﷺ المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾ (التوبة: 128).

وبالرحمة في قوله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء: 107).

ويقول الرسول ﷺ في الاهتمام بالرعية) ألا كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راعٍ، وهو مسئول عن رعيته، والرجل راعٍ على أهل بيته، وهو مسئول عنهم) (البخاري، 1422: 2559).

وكان رسول الله ﷺ يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه، والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله (الغامدي، 2001: 86).

وتضيف الباحثة أن نجاح القائد في قيادته وفي تحقيقه لأهدافه وغاياته رهن بمدى قوة عزمته، وحزمه وثباته، ومثابرتة في مواجهة التحديات التي تعترض طريقه، وهذا يتضح جلياً حينما استشار الرسول ﷺ أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء، خارج المدينة، وكان خلاف رأيه ﷺ، فلما دخل لارتداء عدة الحرب، ندموا وقرروا الرجوع عن رأيهم لرأيه، وأخبروه بذلك بعد خروجه،

ولكن الرسول ﷺ قال: (ما كان نبي بعد أن يلبس لأمته، ثم يضعها حتى يقاتل) (النسائي، 201:7597).

وقال النبي ﷺ: (من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين) (البخاري، 1422هـ:1475)، فديننا الإسلامي جاء شاملاً لجميع أمور الدنيا والآخرة، والمطلع على سنة نبينا محمد ﷺ، فهو في غنى عن الاطلاع على الكتب الحديثة في القيادة، لأن القيادة الحقة تجسدت في سلوكياته وتصرفاته، وهو أعظم قائد تحولي شهدته البشرية، فعلى مديري المدارس أن يتخذوا من رسول الله ﷺ قدوة لهم ويقتدوا بهداه، لأنه استند إلى قاعدة إيمانية راسخة تدرك قدرة الخالق، فإذا كان القائد مؤمناً ومدرراً لمعنى ومضمون مسألة الله، فلا يمكن أن يبتعد بسلوكاته عن كل ما يشينها ويخرجها أمام الله ومن ثم أمام عباده.

ومما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تعد نمطاً من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط في أفكار كل من القادة والأتباع، فالقيادة التحويلية تهتم بأداء الأتباع، وبتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى، والأفراد الذين يظهرن القيادة التحويلية غالباً ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة الخيرة وليس مصالحهم الذاتية.

"فالتأثير المثالي" كبعد مهم من أبعاد القيادة التحويلية يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويتمثل الأتباع هؤلاء القادة، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويكمن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح، ويكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً ما يتقون فيهم إلى حد بعيد، ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة.

والبعد الآخر "الحافز الإلهامي" فهو يصف القادة الذين يُشعرون الأتباع بمستويات عالية من الإنجاز، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المؤسسة ويصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية، يستخدم القادة التودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، إذن فالتحفيز يتعلق بالشخص المراد تحفيزه، فلا بد للقائد التحولي أن يتعرف على ميول المرؤوسو ورغباته وحاجاته، ليستطيع تحريك الأتباع نحو الهدف المراد الوصول إليه.

أما بعد "الاستثارة الفكرية"، فيعد أحد أهم الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، فهو يشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمؤسسة، وهذا النوع من القيادة يساعد الأتباع في محاولاتهم

تبنى أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، وينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها.

والبعد الرابع "الاهتمام بالمشاعر الفردية" يمثل القادة الذين يوفران المناخ السائد الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم، وهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية. فإن السلوك القيادي الأناني الذي لا ينظر القائد به إلا إلى نفسه ومصالحه فقط، ينعكس سلباً على إنجاز العمل في الوقت المحدد، فإن هذا السلوك القيادي يقطع النظر عن حالة العامل ووضعه النفسي، وحاجاته اليومية، ولا يضع للاعتبارات الشخصية وزناً.

وهذه الأبعاد الأربعة تجعل القيادة التحويلية تنتج تأثيرات أكبر مما تقدمه أنواع أخرى من القيادات، كما تؤدي إلى أداء يفوق بكثير مما هو متوقع.

## المحور الثاني الانتماء المهني

### تمهيد:

مهنة التعليم ليست كبقية المهن، وليست - مهنة من لا مهنة له - فهي رسالة الأنبياء والمرسلين، وللمعلم أن يفخر بذلك، ووجود الانتماء لأي مهنة يعتبر ضرورة من الضرورات للقيام بها على الوجه المطلوب، ولمهنة التعليم يزداد الأمر ضرورة وإلحاحاً، فما يلاحظ من مشكلات وسلبات تعليمية، وتذمر بعض المعلمين من أوضاعهم، وتقصيرهم في الأداء، من أسباب ضعف انتماء المعلم لمهنته، وأدائها على أنها وظيفة وليست رسالة لها تأثيرها ودورها الفعال في المجتمع، فإن انتماء المعلم لمهنته يشجعه على الإبداع والتجديد، ويمنحه القدرة على التغلب على كثير من العقبات والصعاب التي تواجهه.

### أولاً: مفهوم الانتماء والانتماء المهني

يدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج، أو الرغبة، أو الالتزام، أو القبول، أو الاستعداد والمحبة، ولقد كان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال، وذلك لنظرتهم إلى الإنسان بأنه كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم بالانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه (ابن منظور، د.ت).

والانتماء بمفهومه البسيط يعني الارتباط والانسجام، والإيمان مع المنتمي إليه وبه، وعندما يفقد الإيمان فهذا يعني أن هناك خللاً، ومع هذا الخلل تسقط صفة الانتماء. كما أن الانتماء كمفهوم ينتمي إلى المفاهيم النفسية الاجتماعية، ويعني الاقتراب والاستمتاع بالتعاون أو التبادل مع الآخرين، وفي الحقيقة أن دافع الانتماء إذا توافر لدى الفرد وتحفز، يبلغ من القوة بحيث يستطيع تعديل الكثير من سلوكياته، حتى يصبح سلوكاً مطابقاً لما يرتضيه المجتمع. فعندما ينضم الفرد إلى الجماعة، يجد نفسه في كثير من الأحيان مضطراً إلى التضحية بكثير من مطالبه الخاصة ورغباته، في سبيل الحصول على القبول الاجتماعي من أفراد الجماعة، وتجده يساير معايير الجماعة وقوانينها وتقاليدها (البرادعي، 2009:15).

ويعرّف الانتماء بأنه: "تقبل الفرد لعمله من جميع وجوهه، وتمسكه به، وشعوره بالسعادة لممارسته، وانعكاس ذلك على أداء الموظف وحياته الشخصية (الخيرى، 2008:36).

وورد في معجم العلوم الاجتماعية أن الانتماء هو ارتباط الفرد بجماعة، حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية، يتقمص شخصيتها، ويوحد نفسه بها، مثل: الأسرة، أو النادي، أو الشركة (بدوي، 2008:16).

ويعد الانتماء المهني جزءاً من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومؤسسات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم (سلامة، 2003:40).

وبيّن علماء الاجتماع أن الإنسان يعيش مع مجموعة من الأفراد الآخرين، وتربطه بهم علاقات اجتماعية، وكانت هذه العلاقات مبرراً لوجود الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء، وبالتالي تحدد تفاعلاتهم الامتداد المتكرر فيما بينهم، وتشتمل على تقوية مشاعرهم نحو بعضهم، وتحديد مسار علاقاتهم من حيث الإيجابية والسلبية (عياد، 2010:72).

وعلى الرغم من أن مفهوم الانتماء المهني من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية، إلا أنه لم ينل اهتماماً كافياً من جانب المختصين، كما يعترى هذا المفهوم كثير من الخلط والتضارب، فهناك من يرى أن الانتماء يتمثل بعضوية الفرد في الجماعة، بينما يرى آخرون ضرورة اشتغال الانتماء على أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة، وارتباطه بها، وهذا ما يؤكد أن للانتماء المهني صفة جماعية إلى جانب كونه صفة فردية (عواد، 2013:58).

لقد زاد اهتمام الباحثين بالانتماء المهني ابتداءً من نهاية الستينات وأوائل السبعينات، ويعتبر بورتر (Porter) ورفاقه من أهم الباحثين الذين اهتموا بتوضيح وتحديد ماهية الانتماء المهني، وقد ركزوا على أن الفرد الذي يبدي انتماءً للمؤسسة التي يعمل بها، تظهر لديه حالة من الانسجام والتفاعل مع مؤسسته، والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة لها أثر في تحيد انتماء الفرد ومن هذه الصفات:

- أ- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها.
- ب- استعداد لبذل أقصى جهود ممكنة لمصلحة المؤسسة.
- ت- الرغبة الصادقة لدى العامل للمحافظة على الانتماء، والعمل في المؤسسة بفاعلية وبشكل دائم (عورتاني، 2003:13).

والمدرسة تعد مؤسسة اجتماعية، تمثل أداة المجتمع في تحقيق أهداف المناهج المدرسية التربوية، التي تتضمنها فلسفة التربية بأبعادها التربوية، والنفسية، والاجتماعية، وتعمل المدرسة على تنمية شخصية الطالب الإدراكية والانفعالية والوجدانية، وغرس قيم ومعتقدات المجتمع في نفوس الطلبة، وتكوين اتجاهات إيجابية تجاهها، وتحقق المدرسة تلك المهام التربوية عن طريق



توفير بيئة تعليمية وتعلمية، وإذا كان التعليم الوسيلة لإعداد الأجيال الحاضرة والمقبلة، فإن المعلم يعد أحد المداخل الأساسية من مدخلات العملية التعليمية، مما يساعد بدور أكبر في نجاح التربية بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة (ويح، 2003:30).

والمعلم فرد يعيش في المجتمع، وهو يتأثر بظروف هذا المجتمع، وعاداته، وتقاليده، وهو إنسان له أحاسيسه ومشاعره الخاصة به، وليس فرداً قادمًا من كوكب آخر، فهو يتمتع بصفات وقدرات تفوق طاقاته وقدراته كإنسان، لأهمية الرسالة التي يحملها، لذلك يجد نفسه مضطراً لمسايرة النمط الاجتماعي السائد في مجتمعه، من تحمل للأعباء المادية الناتجة عن العلاقات الاجتماعية السائدة. لذلك قد يلجأ بعض المعلمين إلى البحث عن عمل إضافي، ليسد النقص الحاصل مما يوفر له دخلاً إضافياً يعينه على توفير الحياة الكريمة له، ولكنه بالتأكيد سيكون له مردود سلبي على عطائه كمعلم، وتوفير الحياة الكريمة للمعلم يجب أن تكون من أولويات الدولة، لأن المعلم الذي يبني، يستحق أن توفر له الحياة الكريمة (عقل، 2004:23).

ويعبر الانتماء المهني إلى درجة كبيرة عن مدى الانسجام بين الفرد وزملاء العمل، بل بيئة العمل عموماً، وبخاصة إذا ما سادت أجواء العمل علاقات طيبة، تتجسد من خلال مواقف متكررة، ومتبادلة بين العاملين، مما يقوي مشاعرهم الإيجابية نحو العمل، ويولد لديهم روحاً معنوية عالية وتقانياً كبيراً، فيكون الانتماء المهني والحالة هذه، صمام أمان من زاوية ديمومة العمل ونجاحه (عواد، 2013:58).

وتعددت تعريفات مفهوم الانتماء المهني، منها: اقتران فعال بين الفرد والمؤسسة بشكل كبير، رغم حصولها على مردود أقل (اللوزي، 2003:118، 123).  
في حين عرفه القحطاني (2001:8، 9) بأنه: حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

ويرى عياد (2010:73) بأن الانتماء المهني هو عبارة عن الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند الموظف إزاء مهنته، والالتزام بقيمها، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها، من خلال بذل الجهد، والافتخار بمآثرها، وتحقيق التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها.

وتعرف الباحثة الانتماء المهني بأنه شعور الفرد بكونه جزءاً من مؤسسته، ينتمي إليها، وكأنه ممثل لها، أو متوحد فيها، أو يتقمصها، فيلتزم بقيمها، ويخلص لأهدافها، فيشعر بالاطمئنان والفخر

والرضا المتبادل بينه وبينها، وكان كل ميزة للجماعة، هي ميزته الخاصة، مما يجعل الفرد في ميل دائم للتفاني في عمله، فينطلق بهمة عالية للعمل والإنجاز.

إن الانتماء المهني للمعلم هو بمثابة استثمار متبادل بينه وبين مدرسته التي يعمل فيها، بما يترتب على المعلم من سلوك يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، رغبةً منه في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المؤسسة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

### ثانياً: أهمية الانتماء المهني

إن الشعور بالانتماء من الحاجات المهمة، بل والضرورية للإنسان، فهو يساعده على التوافق النفسي، والصحة النفسية، كذلك يعد الشعور بالانتماء من الحاجات المهمة للمجتمع، فهو يدعم بناء وصياغة المجتمع ليكون مجتمعاً ناهضاً، متماسكاً، ومنتجاً، وبدونه لا يمكن للفرد أن يدافع عن أمته أو يحميها، أو يساهم بإخلاص في بنائها، وبدونه أيضاً لا يمكن لأمة من الأمم أن تنهض، أو يرتفع نجمها، أو يعتز بها أبناؤها، أو يفتخروا بمجدها، أو يشعروا بالأمان والاستقرار على أرضها (كردي، 2011:293).

وتكمن أهمية الانتماء المهني في الآتي:

- أ- يمثل الانتماء المهني عنصراً مهماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (أبو العلا، 2009:39).
- ب- إن انتماء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.
- ت- أن انتماء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم، أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى (الصيرفي، 2005:246).
- ث- إن الانتماء المهني من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة، وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك، برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات، لغرض تحفيزه، وزيادة درجات انتمائه بأهدافها وقيمها (الدوسري، 2005:80).
- ج- يعمل الانتماء المهني على التخفيف من ظاهرة الغياب، وخاصة الغياب الاختياري، والذي يتضمن إيجاد أعدار، وكذلك يعمل على التخفيف من دوران العمل (المحتسب ورجلعود، 2007:109).

وبالمقابل فإن ضعف الشعور بالانتماء لدى الأفراد في المجتمع، يتسبب في مشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية، ويظهر ذلك جلياً في سلوكيات الأفراد في المجتمع(الهندي،2000:218).

فما يبدو اليوم من واقع الكثير من الناس في المظاهر الفردية، واهتمام الفرد وشعوره بالمسئولية المقصورة على شخصيته وأسرته فحسب، وقلة الميل إلى التعاون مع الغير، وضعف الحماس نحو العمل في فريق متكامل لحل المشكلات والقضايا التي تمس المجتمع، كلها شواهد على ضرورة جعل قضية الشعور بالانتماء من أهم القضايا التي يجب أن يعتني بها المسؤولون عامة، والمربون خاصة(محفوظ، 2000:49).

وترى الباحثة أن الإحساس بالانتماء من شأنه تحقيق التواصل، والفهم المشترك والمتبادل بين جميع العاملين داخل المؤسسة، كما أنه يعزز بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين، والتفاني في خدمة الهدف العام يحقق قدراً أكبر من المردود، عندما يظهر ذلك على الأداء الفعال للموظف، وتعميق الانتماء في نفوس الأفراد يعد ضماناً للمساعدة على نموهم نمواً سليماً، ليصبحوا أشخاصاً إيجابيين في المجتمع، ومنتجين إليه.

كما أن لشعور المعلمين بالانتماء لعملهم أهمية بالغة في إنجازهم المهني، وانعكاس ذلك على العاملين معه، وعلى الطلبة داخل المدرسة، فهو يدفع بالاتجاه نحو الاستقرار النفسي، ويقضي على الطبقة الاجتماعية، ويحقق الترابط الاجتماعي، كما أنه يعطي دافعاً للعمل البناء والتضحية، والإخلاص في العمل، وقوة العزيمة.

### ثالثاً: أبعاد الانتماء المهني:

تناول العلماء التربويون مفهوم الانتماء المهني في بداية ظهوره بشكل عام، دون النظر إلى أبعاده المختلفة، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن للانتماء المهني عدداً من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة انتماء المعلم، وولائه للمؤسسة التعليمية، وفي هذا الإطار بين تارتر وهوي (Tarter & Hoy) هذه الأبعاد على النحو التالي:

#### 1. سلوك الدعم:

يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمدرسة مثل المعلم، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما وأن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تعتبر من صلب مهام التعليم والتعلم، وتساهم في زيادة انتماء المعلم لمكان عمله.

## 2. سلوك التوجيه والتحويل:

وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كثب، وعلى قدرته على تخويلهم القيام بالمهام، مع بقاءه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، ولكي يكون هناك دافع للعمل، يجب أن يكون لدى المعلمين معرفة بنجاح جهودهم، ودون معرفة مدى نجاح العمل، فلن يكون سبب لأن يهنئ المرء نفسه، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله (سلامة، 2003:44).

## 3. سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين:

وهو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع المعلمين، ويكون زميلاً لهم، ويبدى اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع المعلمين، والعاملين معه داخل المؤسسة التعليمية، والمدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها المعلمين على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، وتحويل الأنشطة الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير المعلم، مثل إبلاغ المعلمين عن فرص النمو المهني والاعتراف بإنجازات المعلمين وعزوها لهم، والمساعدة في حل مشاكلهم.

## 4. سلوك الدعم وعدم السيطرة:

يستطيع المعلم في المدرسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المدرسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر المعلمون بالحرية، وعلى المدير أن يوفر ظروفاً تمكن المدرسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة طلبتها على التعلم إذا ما كان لدى المعلمين انتماء لطلبتهم ولرسالة التعليم، والمعلمون لن يشعروا بالانتماء للمدرسة بمجرد تلفظ المديرين بكلمات جيدة، بل ينبغي على المديرين أن يدعموا معلمهم ويحترمونها، ويولواهم المسؤوليات، فهم عامل رئيس في توليد الانتماء لقيم وأهداف المدرسة، والمديرون الذين يعاملون معلمهم كاختصاصيين مهنيين، ويتجنبون الممارسات الاستبدادية، من المحتمل أن يوفر جواً تعليمياً صحياً، يسوده التعاون الجاد (عياد، 2010:78).

وينظر بعض الباحثين إلى مفهوم أبعاد الانتماء المهني على أنه المتغيرات التي تؤثر عليه، ومثال ذلك دراسة (الصيرفي، 2005) الذي بين أن الانتماء المهني يتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في انتماء الفرد، والتي يمكن تصنيفها في مجموعات على النحو التالي:

1. الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العاملين مثل: العمر - الجنس - المؤهل العلمي - مدة الخدمة في المؤسسة - الحاجة إلى الإنجاز.

2. الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل: وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات، وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج

أعمالهم وهذه العوامل هي: تحديد المهام - درجة الاستقلالية أثناء العمل - المعلومات المرتدة عن الأداء.

3. الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم، وما يسوده من أوضاع، أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، والحد من تأثيرها أو زيادتها، وذلك مثل: الأجر - نمط الإشراف - حرية اختيار جماعة العمل.

4. الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة": ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث إن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل، وينخفض فيها مستوى انتماء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم، وعلى العكس من ذلك في المؤسسات التي يكون انتماء العاملين لمؤسستهم كبير (الصيرفي، 2005: 255).

#### رابعاً: المتغيرات التي تؤثر على الانتماء المهني:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الانتماء المهني ومنها:

1. **خصائص الفرد:** حيث يتأثر مستوى الانتماء من موظف لآخر باختلاف خصائص الموظف مثل السن ومدة الخدمة، فقد دلت الدراسات أن السن ومدة الخدمة ترتبط بعلاقة طردية مع الانتماء، بحيث يزداد الانتماء بزيادة كل منهما، وغالباً ما يكون هذا الانتماء من النوع المستمر الذي ينتج من تراكم المصالح المشتركة على مدى السنين.

2. **مستوى التعليم:** فقد يتناسب طردياً أو عكسياً، حيث يمكن أن يكون ارتفاع مستوى التعليم حافزاً للموظف على ترك العمل إذا كانت لديه فرص عمل أفضل خارج المؤسسة بسبب ارتفاع المستوى العلمي للموظف، عندها يكون هذا التناسب عكسياً، أما عندما تكون طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف تتناسب مع قدراته العلمية، فإن ذلك يزيد من مستوى الانتماء لدى الموظف، وبالتالي يكون التناسب طردياً.

3. **دوافع وقيم الأفراد:** تؤثر على مستوى الانتماء حيث إن الأفراد الأكثر انتماءً للمؤسسة هم الذين يعتمدون عليها في إشباع الحاجات وتحقيق التوقعات، وذلك بما تقدمه هذه المؤسسة من أعمال تساعد على إشباع الدوافع وخاصة دوافع الإنجاز. إن دوافع الإنجاز لدى الأفراد لها تأثير كبير على الانتماء المهني، فالأفراد الذين لديهم دوافع إنجاز عالية، يوجد لديهم بالتالي درجة انتماء عالية، وإن تصورات الأفراد لكفاءتهم تلعب دوراً بارزاً في تطور الانتماء المهني، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر على الانتماء المهني فحيث يزيد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، يزيد الارتباط النفسي بالمؤسسة.

4. **خصائص الوظيفة:** يؤثر مجال الوظيفة واستقلاليتها ودرجة التحدي بها والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية والمسئولية على مستوى الانتماء بالإيجاب، أما الوظيفة التي تتسم بعدم الوضوح، ودرجة عالية من التوتر والضغوط، فإنها تؤثر بالسلب على الانتماء لدى الموظف، والذي يتأثر بعدة خصائص مثل: درجة مسئولية الموظف عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الموظف بأهمية نتائج العمل نفسه، ومعرفة الموظف بمسئوليته المباشرة عن تلك النتائج.

5. **الجنسية:** وهو يعد متغيراً ذا أهمية كبيرة في تحديد مستوى الانتماء المهني لدى الموظف، حيث دعا بعض الباحثين إلى ضرورة التعرف إلى الفروق الفردية ما بين العمالة الوطنية والوافدة، والعمل على تحليل انعكاسات تلك الفروق على الانتماء المهني في ظل تواجد جنسيات متعددة (الوزان، 2006: 41-44).

#### **خامساً: دلائل وجود الانتماء المهني:**

هناك مجموعة من العناصر التي تدل على وجود الانتماء المهني لدى الموظفين ومنها:

1. **إنجاز العمل بإتقان:** الحرص على إنجاز العمل بشكل متقن ومتميز، وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسئول لموظفيه، للتعرف على معدلات إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء، والتي تأتي في الغالب منها نتيجة لعدم شعور الموظفين بالارتياح في العمل، وهو ما يستلزم من المسئول معرفة المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الموظف، والعمل على علاجها، ومحاولة التخلص منها، ومن تأثيرها على ذاته.

2. **المحافظة على وقت العمل:** وهذا العنصر يعني التزام الموظف بوقت عمله، وعدم هدره فيما لا يفيد المؤسسة، وهو ما يوضح ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، وحرصه على إنجاز ما يكلف به، وما يطلب منه على أكمل وجه.

3. **الشعور بالانتماء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها:** كل موظف لديه انتماء وظيفي لجهة عمله، نجده يعتز بالانتماء إليها، ويعمل على ذكر محاسن عمله، ويتغاضى أو يخفي عيوب عمله إن وجدت.

4. **المشاركة الإيجابية في جهود التحسين والتطوير:** ويتم ذلك من خلال تقديم الموظف للاقتراحات والأفكار الإبداعية والتطويرية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل، وتحسين الأداء، والإنتاجية، بعكس الموظف الذي ليس لديه انتماء لمؤسسته، أو يقل لديه هذا الانتماء، إذ نجده ليس لديه الرغبة في التطوير، ولا يبذل أي جهد في عمله من أجل ذلك، بل على العكس من ذلك نجده يشكل عائقاً أمام المؤسسة والآخرين في تطوير العمل بالمؤسسة (عياد، 2010: 83، 84).

## سادساً: تطور الانتماء المهني:

بين عورتاني(2003) أن الانتماء المهني عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

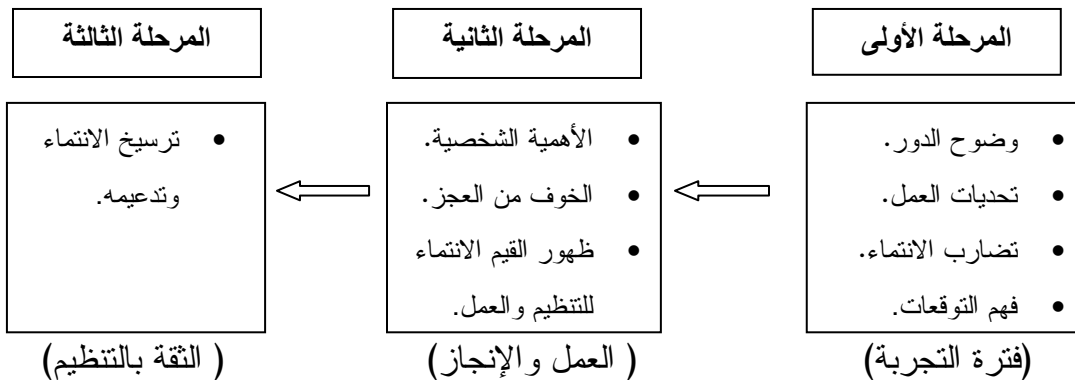
1. **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين، وتمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله، ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، كما أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الانتماء، ووضوح الدور، وتحديات العمل، وفهم التوقعات.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية، وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، ولخوف من العجز، وظهور قيم الانتماء للتنظيم والعمل.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الانتماء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمؤسسته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة لنضج (عورتاني، 2003:14).

وتوضح غنام(2005:41) المراحل الثلاث لتطور الانتماء المهني بالشكل التالي:

### الشكل رقم (2.3)



مراحل تطور الانتماء المهني

(غنام، 2005:41)

ويمكن القول بأن هذه المراحل ليست ثابتة بالفترة الزمنية السابقة، وذلك يعود إلى وجود فروق فردية بين الموظفين، بالإضافة إلى أن الانتماء المهني يتأثر ببعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، ومن الممكن أن يحقق المعلم تلك المراحل الثلاث خلال فترة زمنية لا تتجاوز العامين، ومن الممكن أيضاً أن يتفوق المعلم على بعض من زملائه ممن لديهم خبرة طويلة في متغير الانتماء المهني.

### سابعاً: مميزات الانتماء المهني:

يعتبر ماودي وستيرز (Mowday & Steers, 1979) الانتماء المهني اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه، لأنه جزء من مؤسسة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمتها، وقد بينا أن الانتماء يتميز بوجود ثلاثة عوامل هي:

1. إيمان قوي، وقبول أهداف وقيم المؤسسة.
  2. رغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة.
  3. رغبة قوية للاحتفاظ بعضويته في المؤسسة (سلامة، 2003:46).
- كما توجد مجموعة أخرى من المميزات تتمثل فيما يأتي:

1. يعبر الانتماء المهني عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
2. يشير الانتماء المهني إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط، ومنحها الانتماء.
3. إنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الانتماء المهني قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
4. يستغرق الانتماء المهني في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
5. يتأثر الانتماء المهني بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (حنونة، 2006:13).
6. إن الانتماء المهني حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية، تُتبع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى انتمائهم.
7. إن الانتماء المهني حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة (الدوسري، 2005:74).



## ثامناً: تأثير الانتماء المهني على الفرد:

يجب أن يدرك المهتم بالانتماء المهني بأن للانتماء آثار إيجابية وآثار سلبية، حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الانتماء، ولهذا نذكر آثار الانتماء المهني الإيجابية والسلبية:

### الآثار الإيجابية:

1. الموظف الأكثر انتماءً يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر انتماءً يُبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره، وبالتالي يشعر بالانتماء أكبر نحو المؤسسة التي يعمل بها، ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ما هو في صالح المؤسسة (عبد الباقي، 2004:182).
2. الانتماء المهني يقوّي رغبة الفرد باستمرار العمل في المؤسسة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف.
3. آثار الانتماء المهني تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية (ماهر، 2000:231).
4. الموظف ذو الانتماء المهني المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الانتماء المهني المرتفع يجعل الفرد يرى أن من مصلحته النهوض بالمؤسسة لثقتة أن المؤسسة ستكافئه على انتمائه وإخلاصه وأدائه المتميز (جرينبرج، 2004:216).

### الآثار السلبية:

إن الانتماء المهني يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك، فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (سلمان، 2004:82).

ويوضح (الصيرفي، 2005) آثار الانتماء المهني على الفرد وعلى المؤسسة بالجدول التالي:

### جدول رقم (2) يوضح آثار الانتماء المهني على الفرد وعلى المؤسسة

الآثار الممكنة		
سلبية عند انخفاض مستوى الانتماء	إيجابية عند ارتفاع مستوى الانتماء	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي</li> <li>- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي</li> <li>- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالانتماء والارتباط.</li> <li>- الأمان</li> <li>- الأهداف والاتجاه</li> <li>- التصور الذاتي الإيجابي</li> <li>- المكافآت التنظيمية</li> <li>- الجاذبية للعاملين المحتملين</li> </ul>	1. الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة التفكير الجماعي</li> <li>- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف</li> <li>- الصراع بين الجماعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبات العضوية</li> <li>- فعالية الجماعة</li> <li>- التماسك</li> </ul>	2. جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على التطور والتكيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الفاعلية ترجع إلى: <ul style="list-style-type: none"> <li>• جهد الفرد</li> <li>• انخفاض معدل الدوران</li> <li>• انخفاض نسبة الغياب</li> <li>• انخفاض نسبة التأخير</li> </ul> </li> <li>- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج المؤسسة</li> </ul>	3. التنظيم

المصدر: (الصيرفي، 2005:232).

يتبين مما سبق أن الانتماء المهني قد اكتسب أهمية كبيرة، وذلك تبعاً لآثاره العظيمة والإيجابية جراء الإخلاص، والمحبة، والاندماج الذي يبديه العامل تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لقيم المؤسسة التي يعمل فيها، ورغبته القوية، وتفانيه وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها. ولذلك يعتبر الانتماء المهني من أهم أسباب النجاح لأي مؤسسة، لأن الانتماء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته. والمؤسسة التي يتصف أفرادها بالانتماء لمؤسستهم، تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المؤسسة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.

تاسعاً: العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء المهني والسلوك الناجم عنه:

هناك العديد من العوامل التي من شأنها زيادة الانتماء المهني لدى العاملين، ومن بين هذه العوامل:

### 1. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعرّف المناخ التنظيمي بأنه: البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، وهذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات، أو يمثل جزءاً أساسياً من المؤسسة، مثل دائرة من دوائر المؤسسة، أو قد يعبر عن الوحدة الاقتصادية ككل. كما عرف المناخ التنظيمي بأنه مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات، ويؤثر في كل شيء يحدث سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وقد أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية، هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تتمي فيهم قيم الانتماء المهني، مما يوجب ضرورة الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز، وتحقيق الأهداف والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء المهني لدى العاملين (الشعلان، 2001:34).

### 2. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين:

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المؤسسة التي يعمل فيها، والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية، وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل المؤسسة، كما يسعى أيضاً لأن يكون محبوباً ومقدراً، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة، وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه، يعتبر تنظيمياً فاشلاً، لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم، ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر، يعمل هذا الأخير على إشباعها. إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المؤسسة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من مؤسسته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المؤسسة الناحية المادية لأفرادها دونما النظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهماله، ضعف الانتماء المهني للعاملين، أخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى مؤسسات أخرى تعمل على توازن في الشقين المادي والنفسي (سلامة، 2003:50).

### 3. زيادة إشراك العاملين في المؤسسة:

تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية، وأن يشترك في المسؤولية عنها". ولقد تبين أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء المهني لديهم، حيث يشعر العاملون عند مواجهة المؤسسة التي يعملون بها لمشاكل تتعلق بالعمل على أنها مشكلتهم، وبالتالي

يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي، مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء الجيد(أبو العلا،2009:47).

#### 4. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

تعمل المؤسسة على توفير الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكلٍ عادلٍ يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، وعلى أن لا تكون حكرًا لفئةٍ ما أو لفردٍ معين(حمدان،2008:33). وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن المؤسسات الحكومية هي أقل المؤسسات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وتوفير الانتماء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

#### 5. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

فكلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة، زادت درجة الانتماء المهني كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد تعمل على توفير الانتماء عند العاملين، نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة تحديد الأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المؤسسة، ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار(عورتاني،2003:19).

#### 6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب تحديد أهداف مشتركة بين العاملين، وتحقيق احتياجاتهم، والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي المؤسسة، والتي يسعى المسئول عنها إلى توفير وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب، وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة(عياد،2010:89).

#### 7. نمط القيادة:

تُعرّف القيادة بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم، وانتمائهم، وتعاونهم للوصول إلى الأهداف، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الانتماء المهني لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر، وزيادة رغبتهم بالعمل وغيرها(اللوزي،2003:132).

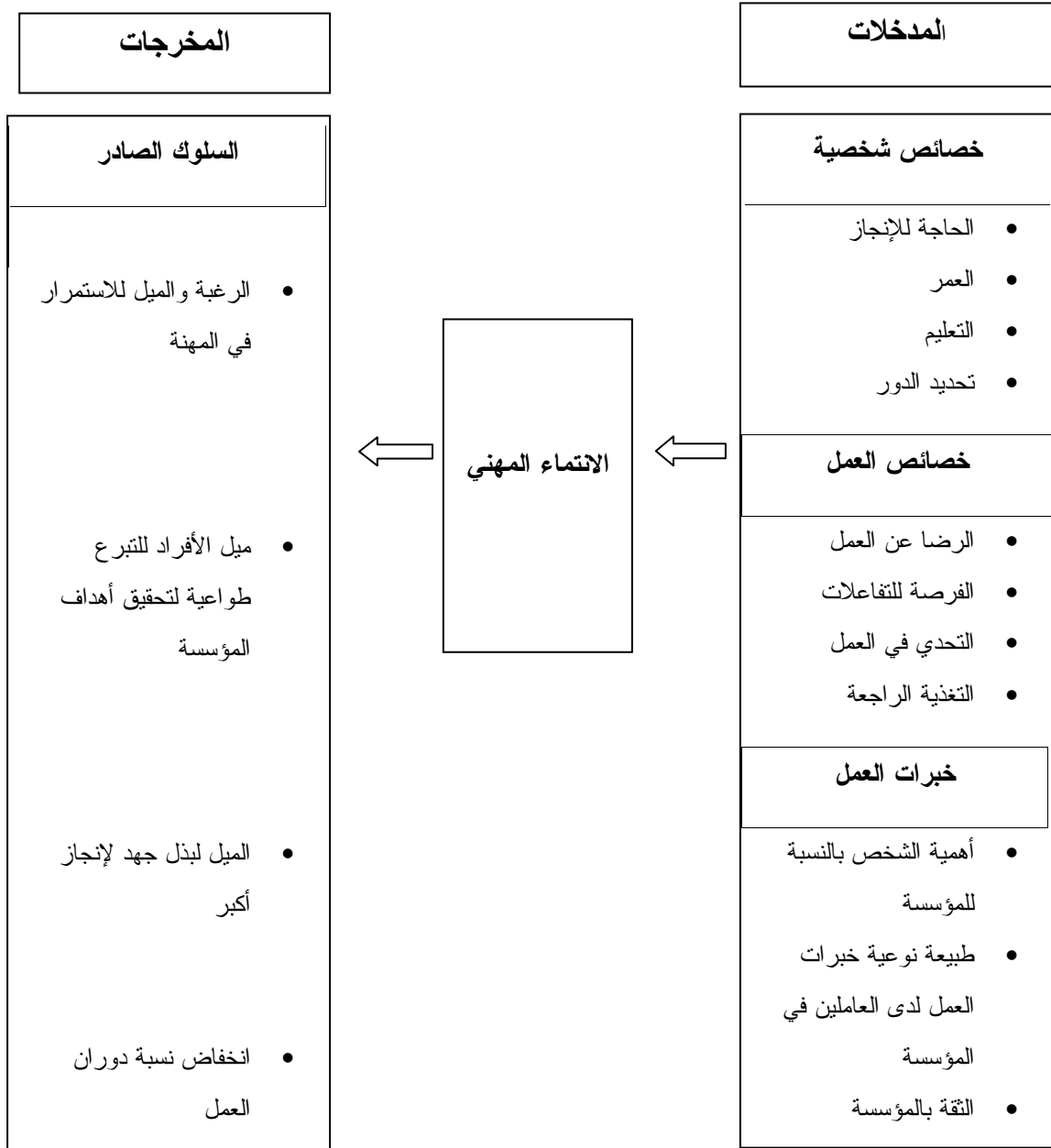
وتلعب القيادات دوراً مهماً في التأثير بكافة جوانب العملية الإدارية مما يترتب عليه تحقيق المؤسسة لأهدافها بفاعلية وكفاءة، وكل ذلك يأتي من خلال وجود قوى عملية ملتزمة بأداء مهامها وأهدافها على أكمل وجه، ومتعاونة وواثقة في قياداتها الإدارية، وللقيادة تأثير على سلوك واتجاهات الموظفين نحو العمل، وهذا ما أيدته الدراسات، وأن لأسلوب القائد مع مرؤوسيه أثراً كبيراً على معنويات العاملين، من خلال خفض معدلات التضارب والغموض في بيئة العمل، أو نتيجة لرفع درجة تقبل الموظفين لتوجيهات القيادة، أو من خلال التأثير الإيجابي على مستويات رضا العاملين عن أدائهم ومؤسستهم، وبالتالي ترتفع معدلات الانتماء المهني لديهم (عياد، 2010: 90، 91).

ومما سبق يتبين أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء المهني وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المؤسسة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة الانتماء المهني للمؤسسة الإدارية التي يعملون بها.

إن الحرص على تحقيق هذه العوامل قد يكلف المؤسسة الكثير، ومع ذلك فإن تحقيق الانتماء يستحق دفع الثمن، لأن افتقاد معلمي المدارس الثانوية للانتماء المهني يعني ضياع أجيال من المتوقع أن يكون لها دور ريادي في حين تسلمه لزاماً أمورهم في المستقبل. ومن البديهي أن لكل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق المؤسسة، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة المؤسسة، فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الانتماء.

وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تتسبب في تكوين الانتماء المهني تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها، حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للانتماء، وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك، ومن هذه النماذج نموذج ستيرز (Steers) الذي وضعه عام (1977) والذي أظهر فيه العوامل التي تؤثر في تكوين الانتماء المهني عند الأفراد وما ينتج عنه من سلوك، مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كالآتي:

## شكل رقم (2.4)



مدخلات ومخرجات الانتماء المهني عند ستيرز

المصدر: (عياد، 2010:92)

من خلال الشكل السابق تبين أن مدخلات الانتماء المهني تكونت من ثلاث فئات وهي:

- أ- فئة الخصائص الشخصية: وهي تتعلق بسمات وطباع وخصائص الشخص سواء كانت وراثية أو مكتسبة.
- ب- فئة خصائص العمل: وطبيعة العمل تؤثر على درجة الانتماء المهني، بمعنى أن هناك مناخات وظيفية تنمي الانتماء وأخرى تضعفه.

ت- فئة خبرات العمل: وهي تعني الخبرات التي كونها العامل خلال فترة عمله، إن كانت مثمرة أم لا، وهل أدت إلى تحسن أدائه أم كانت مجرد سنوات معدودة.  
ويمكن القول أن الانتماء المهني عبارة عن عملية لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة في خصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل، وما تتضمنه من عناصر مختلفة، أما فيما يتعلق بالمخرجات فإن فاعليتها وكفاءتها تعتمد على نوعية هذه المدخلات، وطبيعة التفاعل بين هذه العناصر.

### عاشراً: أسباب ومظاهر ضعف الانتماء المهني:

هناك العديد من الأسباب والمظاهر التي قد تؤدي إلى ضعف الانتماء المهني:  
الأسباب:

1. تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في المجتمع.
  2. عدم وضوح مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله، واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة انتمائه.
  3. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته، يُحدث عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
  4. الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب، وسوء توزيع الأعمال على العاملين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك (اللوزي، 2003:250).
- وترى الباحثة أن هناك أسباباً إضافية لضعف الانتماء المهني ومنها:
- ضعف القناعة بالمؤسسة.
  - طبيعة الفرد ونزعه للظهور والأنانية.
  - ضعف ثقافة الانتماء للمؤسسة.

### المظاهر:

1. ضعف الميل للعمل، والشعور باللامبالاة، وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان، وازدياد ظاهرة الغياب والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وكثرة حوادثه، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والتذمر، وكثرة الشكاوى (جواد، 2000:278).
  2. تعالي القيادة الإدارية للمؤسسة عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم (اللوزي، 2003:250).
- وتضيف الباحثة مظاهر أخرى لضعف الانتماء المهني ومنها:
- عدم الاهتمام بأنشطة ومواعيد تلك المؤسسة.

- التركيز على السلبيات.
- الترويج للآراء الشاذة.

### حادي عشر: أهمية قياس الانتماء المهني:

إن عملية قياس الانتماء المهني تعتبر ظاهرة إدارية واعية، وهادفة، تحقق للعاملين والمؤسسة فوائد كثيرة من بينها:

1. يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من انتماء لهذه المؤسسة.
3. يعتبر قياس الانتماء المهني بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والمؤسسة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول.
4. إن البحوث الإنسانية المتعلقة بالانتماء المهني تعود بالنفع على المؤسسة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.
5. تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمؤسسة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل (اللوذي، 2003:139).

ويمكن تقسيم المداخل النظرية في قياس الانتماء المهني إلى المداخل الآتية:

1. **المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالانتماء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها (العوفي، 2005:35).
2. **مدخل الاتجاهات:** وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الانتماء المهني على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومؤسسته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة، والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمؤسسته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى مؤسسة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمؤسساتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك (عويضة، 2008:30).



## ثاني عشر: العلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء المهني:

تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث، نظراً لأهميتها كمدخل لتعزيز الانتماء المهني لدى الأفراد في المؤسسات، فيذكر ألين وماير (Allen&Meye,1997:35) أن البحوث السابقة تشير إلى أن خبرات العمل والعوامل الشخصية والتنظيمية تعد بمثابة سوابق للانتماء المهني، كما يؤكد ماودي (Mowday,1982) أن القيادة أحد هذه العوامل التنظيمية التي تعد من العوامل الرئيسية المرتبطة بالانتماء المهني (Avolio,et al,2004:p52).

فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تبت في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس، ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الانتماء المهني لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المؤسسة عن طريق دعم الاحترام المتبادل، ومراعاة مشاعر العاملين (الغامدي،2011:54).

ولأهمية القيادة تعددت النظريات والأبحاث التي تفسر علاقة القيادة بتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، ومن أبرز هذه النظريات نظرية القيادة التحويلية، فيذكر شامير (Shamir,1999) من خلال مراجعة العديد من الدراسات في مجال القيادة أنها- وعلى وجه العموم- تشير إلى أن القيادة التحويلية فعالة وأساسية في جميع المؤسسات الراهنة، وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات كالرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي، والجودة والعدالة، كما أشارت دراسات أخرى إلى أنه يمكن الحكم أو التنبؤ بما ستكون عليه المؤسسات من خلال معرفة مستوى القيادة التحويلية فيها (الفقيه،2006:4). ويؤكد ذلك أفوليو (Avolio,et al: 2004) أن هناك قدراً كبيراً من البحوث الحديثة في بيئات وثقافات تنظيمية مختلفة تشير بأن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالانتماء المهني، حيث خلص عدد من الباحثين والكتاب المهتمين بالقيادة التحويلية منهم دفير (Dvir)، إيدن (Eden)، شامر (Shamer) إلى أن الفكرة الرئيسية للقيادة التحويلية هي رسم رؤية للنجاح و إيصالها للمرؤوسين بحيث يتولد لديهم الحماس والالتزام لتحقيقها (Woodcock,2010:1).

فارتباط الفرد عاطفياً بالمؤسسة والمتمثل ذلك باندماج الفرد بالمؤسسة، حيث يكون إيمان الفرد بأهداف المؤسسة وقيمها مرتفعاً ويعزى السبب في ذلك بأن الفرد يجد ذاته من خلال المؤسسة، مما يدفعه إلى العمل جاهداً لتحقيق أهدافها.

ويرجع البعض تأثير القيادة التحويلية في الانتماء المهني إلى قدرتها على تدعيم التفاعل والمشاركة بين القائد وبين المرؤوسين على اختلاف أنماطهم وميولهم التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة، والالتزام بأهدافها، وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف (الغامدي، 2011:57).

إن هذه المشاركة تسهم بشكل كبير في الارتقاء بالعاملين للاهتمام والنظر إلى الأهداف الجماعية، وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف، ويبيّن باس (Bass,1985) دور القيادة التحويلية بأنها تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة، ويؤكد باس (Bass,1985) بأنه إن كان الموظف يمتلك بالفعل شعوراً قوياً بالهوية الجماعية، فإنه من المتوقع أن ذلك سيعزز مستوى الانتماء المهني لديه.

كما يتضح أن قدرة القائد التحويلي على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كل ذلك يسهم لدفع المرؤوسين لبذل أقصى درجات الجهد لتحقيق هذه الرؤية، كما يوضح باس (Bass,1998) ذلك بأن ما يمتلكه القادة التحويليون من الثقة بالنفس تجعلهم قادرين على صياغة الرؤية، وتنمية الوعي لدى المرؤوسين بأهمية هذه الرؤية وقيمة النتائج المترتبة من تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الانتماء المهني (Blankenship,2010:28).

ويضيف شامير (Shamir,1998) أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الانتماء المهني لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى، والأخلاقيات الإيجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات، وإنجاز المهام وصنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى من الانتماء المهني (Avolio,et al,2004:52).

إن اهتمام المدير بالمعلمين، بتلمس احتياجاتهم، ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أدائهم، عن طريق تفويض المهام، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة إلى توجيه إضافي، متبعاً بذلك أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعاً قوياً للمرؤوسين لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام، وكما تبين مما سبق أن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل

المزيد من المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الانتماء المهني لدى الموظفين، كما يؤيد ذلك تانسكي وكوهين

(Tanksy & Cohen,2002) بأن تشجيع وتطوير المرؤوسين يرتبط طردياً بمستوى الانتماء المهني(Wood,2008:44).

إن القادة التحويليين أكثر مرونة ورحمة ورؤية وعملية، ويتسمون بالاهتمام بالجوانب العاطفية والإنسانية، ويعشقون التغيير والتطوير، ولا يميلون إلى الأداء الروتيني، وما تقوم به القيادة التحويلية من دور بارز في تشكيل قيم المرؤوسين، وأهدافهم وطموحاتهم، من خلال احتذائهم لقيم قادتهم ومعتقداتهم، والعمل على تبنيها والأخذ بها، فالقائد التحويلي يعمل دائماً على حث مرؤوسيه على بذل أقصى درجات الجهد لأداء أعمالهم من خلال بناء رؤية واضحة، والعمل كنموذج يحتذى به، والإيمان بأهداف المؤسسة، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية، هذا كله من شأنه أن يدفع المرؤوسين لتبني أهداف المؤسسة وجعلها أهدافهم الشخصية، وبذل جهد فوق المتوقع لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يزيد من شعور المرؤوسين بالانتماء لمهنتهم ومؤسستهم.

# الفصل الثالث

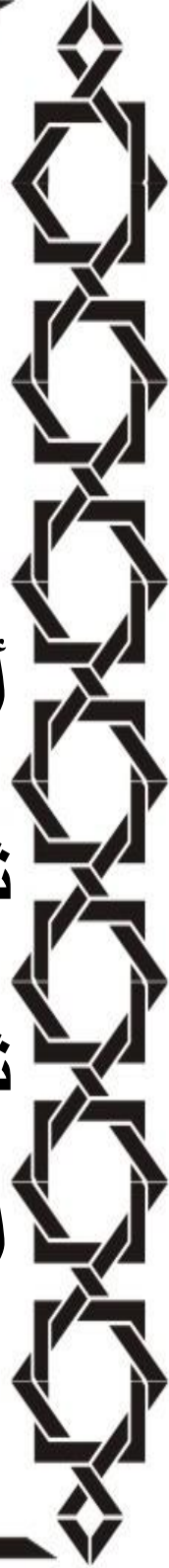
## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات

السابقة



## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع تبين أن القيادة التحويلية لاقت اهتمام كبير من رواد الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة على جميع الأصعدة المحلية والعربية والعالمية، مما يؤكد أهميتها الكبيرة كإتجاه إداري حديث، وكما أكدت العديد من الدراسات دورها في الانتماء المهني للعاملين على جميع الأصعدة، وقد اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية، والتي لها صلة قريبة بموضوع الدراسة، وذلك لاستكمال الجهود التربوية للنهوض بالإدارة المدرسية، وسيتم عرض الدراسات السابقة طبقاً للتسلسل الزمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم، وقد بلغ عددها (17) دراسة عربية، و (9) دراسة أجنبية، وتم التعقيب عليها وذلك على النحو التالي:

### أولاً/ الدراسات العربية:

1. دراسة السلطي(2015): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (69) فقرة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (4857) (معلماً/ معلمة) للمدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد وزع الباحث الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (330).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية بلغ وزنها النسبي (70.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى إدارة التميز لدى مديريهم.

## 2. دراسة أبو جاسر (2014): "مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء الوظيفي لديهم".

هدفت الدراسة إلى تقدير درجات المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لتقبلهم قيم ثقافة التغيير من وجهة نظرهم، وتقدير درجة الانتماء الوظيفي لدى معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في تقديرات متوسطات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات الدراسة. والكشف عن وجود العلاقة الارتباطية بين درجة تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية لقيم ثقافة التغيير والانتماء الوظيفي لديهم. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة والبالغ عددهم (3642) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (520) معلماً ومعلمة تم اختيارهما بطريقة عشوائية طبقية ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين واشتملتا على (64) فقرة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- جاءت الدرجة الكلية لاستبانة درجة الانتماء الوظيفي لدى معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة كبيرة بوزن نسبي (83.37).

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين في مجالات الاستبانة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين والدرجة الكلية للاستبانة لمتغير الجنس لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات درجات عينة الدراسة لمستوى الانتماء الوظيفي لديهم تعزى لمتغير ( المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

3. دراسة حماد(2014): "مدى امتلاك المدير المساعد الكفايات التخطيطية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء المهني".

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى امتلاك المدير المساعد الكفايات التخطيطية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء المهني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس المساعدين وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، والبالغ عددهم(198) مديراً ومديرة، وشملت عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة، تم اختيارها بالطريقة القصدية، وكانت متغيرات الدراسة تشتمل على الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- الدرجات التقديرية للانتماء المهني لدى المدير المساعد من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية جاءت بوزن نسبي(69.9)، ودلت النتائج أن هناك درجة عالية من الانتماء المهني لدى المديرين المساعدين.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الكفايات التخطيطية والانتماء المهني للمدير المساعد وكالة الغوث بمحافظة غزة.

4. دراسة سميرات وآخرون(2014): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم". عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، حيث استخدمت الباحثات المنهج المسحي الارتباطي واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، حيث تألفت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة. وكانت متغيرات الدراسة تشتمل على متغير الجنس والمؤهل العلمي والخدمة التعليمية.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين.

5. دراسة عواد (2012): "علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها."

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، إضافة إلى بيان الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخدمة والتخصص، في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لتحقيق أغراض الدراسة على عينة قوامها (288) مديراً ومديرة، حيث تم أخذ عينة بطريقة طبقية عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- هناك واقع عال جداً للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، وقد أتى بوزن نسبي (86%).
- وجود ارتباط إيجابي دال احصائياً بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

6. دراسة الأغا (2011): "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها هما: الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (425) معلماً ومعلمة للمدارس الإعدادية المميزة يمثلون كافة مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (16،15) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2624) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة حسب توجيه مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة التحويلية هي قيادة القرن الواحد والعشرين.
- القيادة التحويلية هي أكثر نظريات القيادة و أنماطها انسجاماً مع القيادة الإسلامية المبنوثة معالمها في كتب التراث الإسلامي بأنواعه.
- درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة (81,00%).



- المهارة الأكثر شيوعاً بين أوساط المديرين المميزين للمدارس الاعدادية كانت مهارة الهام الرؤية المشتركة وكانت نسبتها المئوية (81,8%).

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الاعدادية المميزة بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديرهم لمهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.

#### 7. دراسة النبيه (2011): "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وكذلك معرفة أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استباننتين: الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار والثانية لقياس درجة توافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية من (670) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- حصلت درجة توافر النمط التحويلي على وزن نسبي قدره (79,40%) بدرجة كبيرة، كما حصلت درجة توافر النمط التفاعلي على وزن نسبي قدره (71,57%) بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد القيادة التحويلية، وبعدي المكافآت الطارئة والإدارة بالاستثناء (الاجابية) تعزى لمتغير الجنس وتوجد فروق في بعد الادارة بالاستثناء (السلبية) لصالح الاناث.
- توجد علاقة ارتباطيه ايجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي وأبعاد النمط التفاعلي ما عدا الادارة بالاستثناء (السلبية) حيث توجد علاقة ارتباطيه سلبية بينها وبين درجة فاعلية اتخاذ القرار.

#### 8. دراسة أبو هداف (2011): "دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (412) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الاعدادية والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية . واشتملت

الدراسة على عدة متغيرات وهي متغير الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخدمة و المحافظة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن دور القيادة التحويلية بجميع مجالاتها في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في المدارس الاعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة على قدر من المستوى المطلوب، حيث حصل مجال سلوك القائد التحويلي على وزن نسبي(80.19%)، ومجال دور القائد في تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين حصل على وزن نسبي(79.32%).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى الى متغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى الى متغير سنوات الخدمة وكانت الفروق لصالح الأقل من 5 سنوات.

9. دراسة الشريفي والتتح (2010): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بإعداد الاستبانة لذلك الغرض، واشتملت الاستبانة على ثلاثة أبعاد وهي: التأثير المثالي (Idealized Influence) وعدد فقراته (12) فقرة ، والتحفيز العقلي (Intellectual Stimulation) وعدد فقراته أربع فقرات، والاعتبارية الفردية (Individualized Consideration) وعدد فقراته أربع فقرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (690) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واشتملت الدراسة على عدة متغيرات وهي متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقد توصل الباحث الى عدة نتائج من أهمها:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بوزن نسبي(84%).
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

10. دراسة عياد(2010): "درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية و العمر على العلاقة بين الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم اعداد الاستبانة حول الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، وشملت عينة الدراسة (100) من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، واشتملت الدراسة على عدة متغيرات وهي متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- بلغ مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية (87.94%) وهي نسبة مرتفعة جداً.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وهي علاقة طردية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة الانتماء المهني لديهم تعزى الى متغير الجنس ، والمؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

11. دراسة عابدين(2010): "درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين".

هدفت الدراسة إلى تعرف تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الانتماء المهني للطرف الآخر لكل منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس وعدد سنوات الخدمة، ومستوى المؤهل العلمي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية بلغت (270) مديراً ومديرة، و (564) معلماً ومعلمة، واستخدمت فيها استبانة تم اعدادها لنفس الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن درجة الانتماء المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالية وجاءت بوزن نسبي (85%)، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرون متوسطة وجاءت بوزن نسبي (67%).
- وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الانتماء المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أيضاً بين تقديرات المديرين لدرجة الانتماء المهني لدى المعلمين تعزى لمتغيري

عدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح المعلمات.

12. دراسة العمرات، وآخرون(2009): "مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة تعرف مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (380) معلماً، و أظهرت نتائج الدراسة أن :  
- أبعاد التغيير، والاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، والدافعية قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة، وحصل التأثير المثالي (الدافعية الإلهامية) على درجة أقل من السابق، أما ممارسة الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) فقد جاءت ممارسة المديرين لها الأقل في الأبعاد موضع الدراسة.

13. دراسة عيسى(2008): " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة الى تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة واختيرت العينة بطريقة عشوائية.وكانت متغيرات الدراسة هي متغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخدمة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصصي.

14. دراسة الفقيه(2006) بعنوان: "القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة الى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية

التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانتين لجمع المعلومات من عينة الدراسة والمكونة من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات التربوية بإدارات التربية والتعليم، حيث بلغت عينة الدراسة والمتمثلة بمجتمع الدراسة كله (601) فرداً، وكانت متغيرات الدراسة (طبيعة الوظيفة، ونوع ادارة التربية والتعليم، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية).

### ومن أهم نتائج الدراسة:

- يمارس مديرو التربية والتعليم سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (75.63).  
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

### 15. دراسة عودة(2004) بعنوان: "تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

هدفت الدراسة الى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأعد الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

### وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى الانتماء المهني في المدارس الحكومية كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس والخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الانتماء المهني حسب متغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح المعلمين من حملة درجة الدبلوم.

### 16. دراسة الأشهب(2001) بعنوان: "درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته بالانتماء لمهنة التعليم".

هدفت الدراسة تعرف درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية، وعلاقته بانتمائهم لمهنة التعليم، من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم، وعلاقة بعض المتغيرات مثل ( المهنة، الجنس، الخدمة، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة) بدرجة المشاركة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد

اختبرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، وبلغ عدد أفرادها (81) مديراً، و(438) معلماً ومعلمة، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:**

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى الى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الرسمية.
- وجود علاقة ايجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين انتمائهم لمهنة التعليم تعزى الى متغيرات الدراسة(الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

17. دراسة درويش(2001) بعنوان: "دراسة مقارنة بين نمط المناخ التنظيمي و علاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الاعدادية الرياضية وغير الرياضية بمحافظة الإسكندرية".

هدفت الدراسة الى تعرف أبعاد المناخ التنظيمي طبقاً لاستجابات المعلمين في كل من المدارس الاعدادية الرياضية وغير الرياضية قيد البحث، وتناولت الانتماء المهني طبقاً لاستجابات المعلمين في كل من المدارس الرياضية وغير الرياضية ، ثم دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الاعدادية الرياضية وغير الرياضية قيد البحث، والانتماء المهني للمعلمين بها طبقاً لاستجاباتهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

**وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:**

- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والشعور بالانتماء المهني لمدرسي المدارس الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الشعور بالانتماء المهني وكل من الألفة بين الزملاء، المحور التنقيفي الإعلامي، العلاقات الإنسانية بين مدرسي المدارس غير الرياضية.

## **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

1. دراسة خيرنديش (Kheirandish،2014،M): " العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء بين المعلمين: دراسة حالة".

### **"The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلم في تحسين العملية التعليمية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة الأهواز ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما قام الباحث بإعداد الاستبيان كأداة من أجل جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (108) من المعلمين والتي تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج:

- وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين.
- ومن أجل تحسين وتطوير أداء المعلم من خلال نمط القيادة التحويلية، ينبغي أن يكون المديرين قذوة للمعلمين، ولابد من وضع رؤية واضحة لهم .

2. دراسة ندراسا وغيرها (Nadarasa & other، 2014): "تأثير أساليب القيادة لدى المديرين على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة جافنا".

**"The influence of principals' leadership styles on school teachers' job satisfaction- study of secondary school in JAFFNA district".**

- هدفت هذه الدراسة الى تعرف مدى تأثير أساليب القيادة لدى المديرين على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة جافنا، وركز على أسلوبين الأول أسلوب القيادة الديمقراطية والثاني الأسلوب الاستبدادي واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته، كما اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة كأداة لدراسته. وقد طبقت على عينة مكونة من (320) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بالمنطقة . وكان من نتائج هذه الدراسة:
- القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين.
  - القيادة المستبدة لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

3. دراسة سيمالوغو (Cemalogu & others، 2012) بعنوان: "فحص العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس و الالتزام المهني للمعلمين".

**"Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment."**

- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والتعاملات لمديري المدارس والالتزام المهني للمعلمين، وشارك في الدراسة ما مجموعه (237) من معلمي المدارس الابتدائية الذين يعملون في أنقرة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث قام الباحثون بتصميم استبانة تتعلق بأساليب القيادة وتكونت من (36) فقرة، واستبانة اخرى تتعلق بالانتماء المهني وتكونت من ثلاثة محاور، وأشارت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- مديري المدارس هم أكثر عرضة لأداء أسلوب القيادة التحويلية من أساليب القيادة التي تعتمد على تحفيز المدير للمعلمين.
  - توجد علاقة ارتباطية بين أساليب القيادة التحويلية والتعاملات لمديري المدارس والانتماء المهني للمعلمين.

4. دراسة روز (2010،Roze) بعنوان: "القيادة التحويلية، وعلاقتها بتنمية الحس التطوعي لدى الراشدين ضمن برنامج تطوير وإعداد الشباب".

**"Transformational Leadership and its Relationship to Adult 4-H Volunteers' Sense of Empowerment in Youth Development Settings".**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك مربى المتطوعين الراشدين للأنماط القيادية، وتطوير قدرات هؤلاء المتطوعين من خلال استقرار مفاهيم التمكين القيادي كخطوة نحو تكوين الشخصيات القيادية.

تكونت العينة من (498) عضواً من المتطوعين، تم اختيارهم عشوائياً، المشاركون قاسوا ادراك مدربيهم لأبعاد القيادة التحويلية باستخدام مقياس باس وافوليو، أما بعد تمكين العاملين لديهم فقد تم قياسه باستخدام سبرتزر من المقاييس النفسية للتمكين. وأظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً موجباً بعلاقة ذات دلالة احصائية مع مدى تمكين العاملين الذي يوفره المربون الشباب للمتطوعين، والدور البارز لذلك في صقل شخصياتهم القيادية وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

5. دراسة مولينار (2010،Moolenaar) بعنوان: "اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، وشبكة العلاقات الاجتماعية، والمناخ المدرسي الإبداعي".

**"Examining Relationship Between Transformational Leadership، Social Network Position، and School's Innovative Climate".**

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، وشبكة العلاقات الاجتماعية والمناخ المدرسي الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من (702) معلماً، و(51) مديراً للمدارس الأساسية في احدى مديريات التعليم الهولندي، حيث استخدم الباحث نموذج تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية، ثم قام بإجراء تحليل كمي لهذه الاستبانة بالمقارنة بمقياس ليكرت للقيادة التحويلية والمناخ المدرسي. وأظهرت نتائج الدراسة:

- وجود تناسب طردي إيجابي بين القيادة التحويلية، والمناخ المدرسي الإبداعي.
- ارتبطت أيضاً بالمناخ الإبداعي مقدرة المدير على إقامة شبكة العلاقات الانسانية.

6. دراسة ليمسيلا وأوغنلانا (2008،Lamsila and Ogunlana) بعنوان: "الربط بين الكفاءات الشخصية ونمط القيادة التحويلية".

**"Linking Personal Competencies with Transformational Leadership Style".**

هذه الدراسة تربط بين الكفاءات الشخصية، وسلوكيات القيادة، وبين آثارها على نواتج القيادة، وأداء الأتباع. الكفاءات الشخصية قيست بمقياس تطور الكفاءة لمدير المشروع (PMCD)، وسلوكيات القادة تم قياسه باستبانة القيادة متعددة الأبعاد (MLQ). المعطيات والبيانات تم جمعها من مشاريع الإنشاءات التايلاندية.



نتائج الدراسة أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الشخصية ، ومدى امتلاك معالم القيادة التحويلية.

7. دراسة موليرو وآخرون (Molero and others، 2007) بعنوان: "علاقات القيادة التحويلية وأثارها: دراسة تحليلية مقارنة مع أنماط قيادية تقليدية".

**"Relations and Effects of transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles."**

هدفت الدراسة الى مقارنة العلاقة بين القيادة التحويلية وأنماط قيادية هامة أخرى: الديمقراطي والأوتوقراطي، أو من منظور وظيفي ومن منظور إنساني، كذلك مقارنة أثار القيادة التحويلية والأنماط الأخرى على بعض المخرجات الوظيفية العامة مثل: رضى العاملين، وأدائهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (147) مشاركاً يعملون في (35) فريق عمل متفرغ.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وكل من القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية، أو من منظور وظيفي ومنظور انساني.
- تزيد القيادة التحويلية وخصوصا في مستوياتها العالية معدل الفروقات التي يمكن تفسيرها من خلال الأنماط القيادية في متغيرات اخراجية مؤسساتية مناسبة مثل الجهد الاضافي والرضا الوظيفي وأداء العاملين.

8. دراسة ستيوارت (Stewart، 2006) بعنوان: "القيادة التحويلية: فكرة متطورة تم فحصها من خلال أعمال بيرنز، وباس ، وأفوليو وليسود".

**"Transformational Leadership: an Evolving Concept Examined through the Works of Burns، Bass، Avolio، and Leithwood"**.

هدفت الدراسة إلى مراجعة تطور القيادة التحويلية فكرة وتطبيقا، وذلك من خلال اسهامات بيرنز، وباس، وأفوليو، وليسود ومناقشة الآراء المتناقضة والجوانب المختلفة للعديد من نقاد القيادة التحويلية ، واستخدم الباحث المنهج التاريخي للوصول الى أهداف الدراسة من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة لبعض الكتاب والباحثين البارزين الذين أسسوا لفكرة القيادة التحويلية في العصر الحديث. و أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ستستمر في التطور لكي تستجيب بطريقة مناسبة لاحتياجات المدارس المتغيرة في سياق المسؤولية التعليمية والإصلاح المدرسي.

9. دراسة لكس (Luck، 2002) بعنوان: "القيادة التحويلية من خلال تحليل أميرز-برجز".

#### "Transformation leadership through amyers-Briggs analysis".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين . وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل .
- أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

#### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاتفاق والاختلاف:

#### من حيث المنهج:

استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كدراسة أبو جاسر(2014) ودراسة عواد(2012) ودراسة عيسى(2008) ودراسة عودة(2004)، ودراسة عياد(2010) ودراسة درويش(2001)، ودراسة الأغا(2011)، بينما اختلفت دراسة ندراسا(2014) حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، ودراسة سميرات وآخرون(2014) حيث استخدمت المنهج المسحي الارتباطي ، ودراسة خيرنديش(2014) حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة ستيوارت(2006) استخدمت المنهج التاريخي.

#### من حيث العينة وطريقة أخذها:

تكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات السابقة من مديري المدارس الثانوية كدراسة عيسى(2008) ودراسة أبو عواد(2012)، ودراسة عياد(2010)، ودراسة الفقيه(2006) ،في حين تكونت عينة دراسات أخرى من معلمي المدارس الثانوية مثل دراسة أبو جاسر(2014) ودراسة أبو هذاف(2014)، ودراسة لكس(2002) ودراسة الشريفي والتنج (2010)، ودراسة النبيه(2011). بينما هناك بعض الدراسات التي اشتملت عينتها على مديري ومعلمي المرحلة

الثانوية مثل ودراسة عودة(2004). كما اتفقت معظم الدراسات السابقة في طريقة أخذ العينة فكانت بطريقة طبقية عشوائية بسيطة مثل دراسة سميرات(2014) ودراسة عواد(2012) ودراسة الشريفي والتتح(2010)، ودراسة أبو هداف(2014)، ودراسة خيرنديش(2014)، في حين جمعت دراسة أبو جبل(2005) بين طريقتين في اختيار العينة وهما العينة القصدية والعينة العشوائية.

### من حيث الأداة:

تشابهت العديد من الدراسات السابقة في أداة الدراسة أي في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة النبيه(2011) حيث استخدمت الاستبانة ، ودراسة عودة(2004) ، ودراسة خيرنديش(2014) ودراسة ندراسا وآخرون(2014)، ودراسة درويش (2001) ودراسة عياد(2010). في حين دراسة الأغا(2011) استخدم الباحث فيها الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة.

### من حيث المتغيرات:

ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية : الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص مثل دراسة عواد (2012) ودراسة عيسى(2008) ودراسة أبو هداف (2011) ودراسة عودة(2004) ودراسة سميرات وآخرون(2014)، ودراسة الشريفي والتتح(2010)، وأضافت دراسة عياد(2010) متغيرين آخرين وهما متغير العمر والمنطقة التعليمية، في حين اشتملت دراسات أخرى على متغيرات أخرى كالدورات التدريبية والمنطقة التعليمية مثل دراسة أبو جاسر(2014). بينما كانت متغيرات دراسة الفقيه(2006) متمثلة في (طبيعة الوظيفة، ونوع ادارة التربية والتعليم، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية).

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- كتابة الإطار النظري .
- تكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة.
- اختيار المنهج والأداة المناسبة للدراسة الحالية.
- اختيار متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).
- تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة .
- تم تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
- الاهتداء إلى بعض المراجع ذات العلاقة بالموضوع.

### ما تميزت به الدراسة الحالية:

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بموضوعها حيث ركزت الدراسة الحالية على الكشف عن درجة توافر سمات النمط القيادي التحويلي لدى المديرين وانعكاسه على الانتماء المهني للمعلمين.
- جمعت بين موضوع القيادة التحويلية والانتماء المهني، وبحثت العلاقة بينهما في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

تمهيد.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق

البيانات الأولية.

خامساً: أداة الدراسة.

• صدق الاستبانة.

• ثبات الاستبانة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.



## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي استخدمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### منهجية الدراسة

وهي الطريقة البحثية التي تساعد في الحصول على معلومات تمكنها من إجابة أسئلة البحث من مصادرها (الأغا و الأستاذ، 2003:82).

وحيث إن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتسعى للتعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم، 2000:324).

لذا فإنه تم الاعتماد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنها استخدمت أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في اختيارها لعينة الدراسة، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

#### طرق جمع البيانات:

اعتمد على نوعين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

(Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

## 2.البيانات الثانوية.

وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، تم التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة غزة والبالغ عددهم حسب سجلات دائرة شئون الموظفين في وزارة التربية والتعليم في مديرتي غرب غزة وشرق غزة (1538) معلماً ومعلمة.

### جدول رقم (4.1):

#### يبين مجتمع الدراسة من المعلمين وكذلك عدد المدارس الثانوية

المديرية	عدد المدارس	عدد مدارس الذكور	عدد مدارس الإناث	عدد المعلمين الذكور	عدد المعلمين الإناث	الاجمالي
شرق غزة	22	13	9	279	380	659
غرب غزة	27	13	14	435	444	879
الاجمالي	49	26	23	714	824	1538

(وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء: 2014)

### العينة الاستطلاعية

تكونت العينة الاستطلاعية من (50) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

### العينة الميدانية للدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية، وتم التطبيق على محافظة غزة بمديريتها غرب غزة وشرق غزة والبالغ عددهم (400) معلماً ومعلمة وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: احتساب حجم عينة على أساس أن حجم المجتمع الإحصائي غير معلوم وذلك من خلال المعادلة الحسابية الآتية:

$$n = \frac{Z^2}{E^2} \times d \times (1 - d)$$

Z : القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 أو مستوى ثقة 95% وتساوي 1.96  
 Z : القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى ثقة 99% وتساوي 2.58  
 E : الخطأ المعياري المسموح به عند مستوى دلالة 0.05 أو مستوى ثقة 95%  
 E : الخطأ المعياري المسموح به عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى ثقة 99%  
 d : درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وتعتبر قيمة ثابتة تساوي 0.5  
 وبالتعويض في المعادلة السابقة فإن حجم العينة المطلوب يساوي (384.16) ويتم تقريبه إلى  
 385 مفردة

ثانياً: تصحيح حجم العينة المختار:

يتم تصحيح حجم العينة المحسوب وفقاً للمعادلة السابقة من خلال معادلة التصحيح التالية:

$$Sample\ Size = \frac{(n)}{\left(1 + \frac{n-1}{N}\right)}$$

n : حجم العينة الذي تم احتساب وفقاً للمعادلة السابقة

N : حجم المجتمع الإحصائي

وبالتعويض فإن المعادلة فقد كانت حجم العينة المراد اختياره من مجتمع الدراسة يساوي (356.7) مفردة وتم تقريب إلى (357) مفردة، وقد قامت الباحثة بتوزيع أكبر عدد من الاستبانات بهدف الحصول على العينة المطلوبة خشية تعذر بعض مفردات المجتمع عن الاستجابة فقد قامت الباحثة بتوزيع (400) مفردة وتم استرداد (387) مفردة أي بما يعادل (96.75%) وهو نسبة مناسبة لاستكمال إجراءات التحليل كما هو موضح في جدول (4.1).  
 حيث تم توزيع العينة وفقاً للتوزيع الطبقي للمجتمع بناء المنطقة التعليمية من خلال القانون حجم

$$: n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

$n_i$  : حجم العينة في الطبقة (العدد المراد اختياره من معلمي المرحلة الثانوية في المنطقة التعليمية).

$N_i$  : حجم الطبقة (عدد معلمي المرحلة الثانوية في المنطقة التعليمية)

N : حجم المجتمع (عدد معلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة)

n : حجم العينة المراد اختيار من المجتمع الكلي.



والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة العينة العشوائية المأخوذة منه وفقاً لقانون العينة :

#### جدول (4.2):

يوضح توزيع معلمي المدارس حسب المنطقة التعليمية

النسبة المئوية	حجم العينة المأخوذة	النسبة المئوية	العدد	المنطقة التعليمية
%57.50	230	%57.52	879	غرب غزة
%42.50	170	%42.48	659	شرق غزة
%100.0	400	%100.0	1538	المجموع

وصف الخصائص والبيانات الشخصية :

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

#### جدول رقم (4.3):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%48.3	187	ذكر
%51.7	200	أنثى
%100.0	387	المجموع

يبين جدول رقم (4.3) أن ما نسبته (%48.3) من عينة الدراسة هم من معلمي المرحلة الثانوية هم ذكور، وما نسبته (%51.7) هم من معلمي المرحلة الثانوية من الإناث.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

#### جدول رقم (4.4):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%88.6	343	بكالوريوس
%11.4	44	ماجستير فأعلى
%100.0	387	المجموع

يبين جدول رقم (4.4) أن ما نسبته (88.6%) من عينة الدراسة هم من الذين يحملون الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وما نسبته (11.4%) هم من الذين يحملون درجة الماجستير أو أعلى منها مثل الدكتوراه.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة :

جدول رقم (4.5):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	60	15.5
5 - 10 سنوات	175	45.2
أكثر من 10 سنوات	152	39.3
المجموع	387	100.0

يبين جدول رقم (4.5) أن ما نسبته (15.5%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (45.2%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات وما نسبته (39.3%) من الذين سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية:

جدول رقم (4.6):

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	التكرار	النسبة المئوية
غرب غزة	218	56.3
شرق غزة	169	43.7
المجموع	387	100.0

يبين جدول رقم (4.6) أن ما نسبته (56.3%) من عينة الدراسة هم من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة يعملون في مديرية غرب غزة، وما نسبته (43.7%) هم من معلمي المرحلة الثانوية الذين يعملون في مديرية شرق غزة.

أداتا الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام استبانتيين في هذه الدراسة تكونت كل استبانة من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول: البيانات الشخصية وتكون من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

2. القسم الثاني ويتكون من مجالات الدراسة الرئيسة وهي:  
أولاً: الاستبانة الأولى: سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.  
ويتكون من أربعة مجالات هي :

1. مجال الجاذبية " التأثير المثالي: وتكون من 16 فقرة.
2. مجال الحافز الإلهامي: وتكون من 12 فقرة.
3. مجال الاستشارة الفكرية: وتكون من 12 فقرة.
4. مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية: وتكون من 10 فقرات ( ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية).

ثانياً: الاستبانة الثانية: مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة  
ويتكون من (27) فقرة، ( ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية).

ولقد تم بناء الاستبانة بإتباع الخطوات التالية:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية والانماط القيادية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية، عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة الأولى في صورتها الأولية والتي شملت (50) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح ذلك.

- إعداد الاستبانة الثانية في صورتها الأولية والتي شملت (29) فقرة والملحق رقم (1) يوضح ذلك.
- عرض الاستبانتين على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- تعديل الاستبانتين بناءً على توجيهات المشرف.
- عرض الاستبانتين على (15) من المحكمين التربويين، المتخصصين في الإدارة التربوية، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة، مركز القطان التربوي، وزارة التربية والتعليم)، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل بعض الفقرات في الاستبانة الأولى، كما تم حذف (2) فقرة من الاستبانة الثانية وتعديل بعض فقراتها بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانة الأولى في صورتها النهائية (50) فقرة، والاستبانة الثانية (27) فقرة

والملاحق رقم (3) يوضح الاستبانيتين في صورتها النهائية، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1).

#### صدق وثبات الاستبانة الأولى (سمات القيادة التحويلية) :

##### أولاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

##### أولاً: الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين):

عُرِضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (15) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ومركز القطان التربوي، والمتخصصين في الإدارة التربوية، والملاحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد قام المحكمون بإبداء آرائهم في مدى ملائمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات الدراسة، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة، كما أن بعض المحكمين قام بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وعلى ضوء تلك الآراء تم تعديل بعضها ليصبح عدد فقرات الاستبانة الأولى في صورتها النهائية (50) فقرة، والاستبانة الثانية (27) فقرة.

##### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الأولى (سمات القيادة التحويلية):

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

### جدول رقم (4.7):

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>المجال الأول: الجاذبية " التأثير المثالي "</b>			
1.	يحترم مدير المدرسة جميع العاملين داخل المدرسة.	0.763	*0.000
2.	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	0.751	*0.000
3.	يتحلى بقيم مثلى في تصرفاته مع الآخرين.	0.769	*0.000
4.	يتمتع بثقة ذاتية عالية.	0.629	*0.000
5.	يتخذ قرارات حازمة.	0.753	*0.000
6.	يمارس مظاهر سلوكية تدل على تميّز أسلوبه ونمطه القيادي.	0.877	*0.000
7.	يتشاور مع العاملين معه في شؤون المدرسة.	0.625	*0.000
8.	يبحث على مبدأ التسامح والعمل بجدية بين المعلمين والطلبة.	0.647	*0.000
9.	يتخذ من التغيير منهجاً في القيادة قولاً وعملاً.	0.865	*0.000
10.	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	0.875	*0.000
11.	يظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.	0.776	*0.000
12.	يحرص على رضا العاملين كأساس للإنجاز.	0.761	*0.000
13.	يحرص على حفز الإبداع لدى المعلمين والطلبة.	0.747	*0.000
14.	يشجع العاملين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.	0.500	*0.000
15.	يتقبل تنفيذ أي تجربة من شأنها تحقيق إنجاز.	0.752	*0.000
16.	يوجه العاملين إلى الأسلوب العلمي لعلاج المشكلات.	0.814	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "الحافز الإلهامي"

جدول رقم (4.8):

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>المجال الثاني: الحافز الإلهامي</b>			
1.	يعترف مدير المدرسة بالأخطاء عند اكتشافها.	0.841	*0.000
2.	يتعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بهدوء.	0.611	*0.000
3.	يستفيد من الأخطاء التي يقع فيها.	0.888	*0.000
4.	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	0.799	*0.000
5.	يفوز العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	0.674	*0.000
6.	يعزز أداء العاملين الجيد.	0.833	*0.000
7.	يعمل على تطوير أداء العاملين وإلهامهم وتمكينهم.	0.855	*0.000
8.	يملك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	0.839	*0.000
9.	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	0.793	*0.000
10.	يشجع العمل بروح الفريق.	0.830	*0.000
11.	يطلع العاملين على أهداف الخطة المدرسية.	0.547	*0.000
12.	تنسجم أفعاله مع أفعاله.	0.832	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحافز الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.9):

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الثالث الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>المجال الثالث: الاستشارة الفكرية</b>			
1.	يستشير مدير المدرسة طاقات مرؤوسيه نحو الإبداع والتجديد.	0.865	*0.000
2.	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	0.733	*0.000
3.	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	0.754	*0.000
4.	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة.	0.752	*0.000
5.	يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.	0.738	*0.000
6.	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	0.816	*0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	يطلع المعلمين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة منها.	0.837	*0.000
8.	يشرك المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتمية الإبداع في خططهم التدريسية	0.827	*0.000
9.	يشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	0.851	*0.000
10.	يطلع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم من باب التحفيز.	0.839	*0.000
11.	يشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	0.755	*0.000
12.	يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية في الميدان التربوي.	0.790	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم ( 4.9 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستشارة الفكرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.10):

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
<b>المجال الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية</b>			
1.	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.	0.853	*0.000
2.	يحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين.	0.717	*0.000
3.	يُشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	0.863	*0.000
4.	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.	0.882	*0.000
5.	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	0.829	*0.000
6.	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.	0.863	*0.000
7.	يشجع على التنمية الذاتية المستمرة.	0.864	*0.000
8.	يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.	0.800	*0.000
9.	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين.	0.872	*0.000
10.	يوفر التعزيز الإيجابي للعاملين مما يشعرهم بأنهم موضع تقدير.	0.867	*0.000

يوضح جدول رقم (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاهتمام بالمشاعر الفردية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة الأولى:

#### جدول رقم (4.11):

يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الجاذبية " التأثير المثالي "	0.946	*0.000
الثاني	الحافز الإلهامي	0.961	*0.000
الثالث	الاستثارة الفكرية	0.925	*0.000
الرابع	الاهتمام بالمشاعر الفردية	0.945	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم (4.11) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات استبانة سمات القيادة التحويلية صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة.

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى (العساف، 1995: 430). وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية

#### 1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.12) أن معاملات الثبات مرتفعة.

#### جدول رقم (4.12):

يوضح معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ ) للاستبانة.

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الجاذبية " التأثير المثالي "	16	0.947
الثاني	الحافز الإلهامي	12	0.941
الثالث	الاستثارة الفكرية	12	0.947
الرابع	الاهتمام بالمشاعر الفردية	10	0.953
الدرجة الكلية للاستبانة		50	0.983



يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.941 - 0.953) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.983) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث r معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:

### جدول رقم (4.13):

يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
*0.000	0.941	0.889	16	الجاذبية " التأثير المثالي "	الأول
*0.000	0.921	0.854	12	الحافز الإلهامي	الثاني
*0.000	0.911	0.837	12	الاستشارة الفكرية	الثالث
*0.000	0.942	0.890	10	الاهتمام بالمشاعر الفردية	الرابع
*0.000	0.952	0.908	50	الدرجة الكلية للاستبانة	

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.13) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

صدق وثبات الاستبانة الثانية (مستوى الانتماء المهني) :

أولاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون

2001، 179)، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (15) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ومركز القطان التربوي، من المتخصصين في الإدارة التربوية. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد قام المحكمون بإبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمجال، ومدى كفاية العبارات لتغطية المجال، ومتغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض الفقرات.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة الفقرات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (27) بدلاً من (29).

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية (مستوى الانتماء المهني):

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال.

#### جدول رقم (4.14):

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مستوى الانتماء المهني والدرجة الكلية

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط	الفقرة
1.	*0.000	0.601	أعامل الطلبة معاملة تجلب السمعة الحسنة لي وللمدرسة التي أعمل بها.
2.	*0.000	0.679	أفضل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية.
3.	*0.000	0.615	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها كمحافظتي على ممتلكاتي.
4.	*0.000	0.606	أتعامل مع زملائي بسواسية ومعاملة حسنة.
5.	*0.000	0.550	أؤمن بأن اهتمام المدير بالمعلمين يزيد من جدهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.
6.	*0.048	0.281	أرى أن راتبي يتناسب مع جهودتي المبذولة.
7.	*0.000	0.561	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والارتقاء في السلم الوظيفي.
8.	*0.000	0.635	أرفض ترك عملي في المدرسة لأجل عمل آخر براتب أفضل.
9.	*0.000	0.732	أقبل برحابة صدر أي عمل أكلف به في المدرسة.
10.	*0.000	0.606	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي.
11.	*0.000	0.618	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لمدرستي.
12.	*0.000	0.676	أحضر إلى العمل قبل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.
13.	*0.000	0.722	هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها.
14.	*0.000	0.713	أفخر بأنني أعمل في هذه المدرسة.
15.	*0.000	0.765	أدافع عن المدرسة عندما ينتقدها الآخرون.
16.	*0.000	0.757	ما زلت أشعر بالرضا عن قراري للعمل في المدرسة.
17.	*0.000	0.686	لدي استعداد للبقاء في خدمة التعليم حتى بلوغ سن التقاعد في المدرسة.
18.	*0.000	0.484	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.
19.	*0.000	0.742	لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.
20.	*0.020	0.328	أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في المدرسة التي أعمل بها حالياً.
21.	*0.000	0.619	أعتبر نفسي عضواً بنائاً وفعالاً في هذه المدرسة.
22.	*0.000	0.581	سأؤثر سلباً لو تركت العمل بهذه المدرسة.
23.	*0.000	0.706	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة.
24.	*0.000	0.697	أبادر بتقديم المساعدة للمعلمين الجدد بشكل تطوعي.
25.	*0.000	0.727	أساعد زملائي في إنجاز أعبائهم المهنية.
26.	*0.000	0.691	أقدم مقترحات بناءة إلى رؤسائي في العمل.
27.	*0.000	0.586	أقدم بحلول لمشكلات العمل دون أن يُطلب مني.

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

جدول رقم (4.14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)،

حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات استبانة مستوى الانتماء المهني صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة.**

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مشابهة (العساف، 1995: 430). وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

### **1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:**

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد تبين يتضح أن قيمة معامل الثبات الكلي تساوي (0.852) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### **2. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:**

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{r^2}{r+1}$  حيث  $r$  معامل الارتباط وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط بين الفقرات

الفردية والزوجية يساوي (0.754) ومعامل الارتباط المعدل يساوي (0.860) وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعل الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

### **المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".  
تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساس لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات (سنوات الخدمة).

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد.

المحك المعتمد في الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

التوصيات.

المقترحات.

قائمة المصادر والمراجع



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ( $5-1=4$ )، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ( $4/5=0.80$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (5.1):

#### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حُددت درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة.

## الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار T لعينة واحدة واحتساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي.

## جدول رقم (5.2):

### يوضح تحليل مجالات محور القيادة التحويلية

م	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	الجاذبية " التأثير المثالي "	3.86	77.20	23.960	0.000	1
2.	الحافز الإلهامي	3.73	74.60	18.089	0.000	2
3.	الاستثارة الفكرية	3.72	74.40	17.979	0.000	3
4.	الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.71	74.20	15.685	0.000	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.76	75.20	20.592	0.000	

\* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "386" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (5.2) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (75.20%) مما يدل على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- تأثير المديرين الكبير في المعلمين، والذي تمثل في العلاقات الإنسانية الإيجابية، والاهتمام بأفكار وتوجهات المعلمين فيما يخص العمل المدرسي.
- البحث والاطلاع من قبل المديرين على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني.
- حرص المديرين على تجنب التعامل بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها حيث إن نمط القيادة التحويلية يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة، والتي لها دور كبير في تطوير المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها.



- خضوع مديري المدارس الثانوية لدورات تدريبية وبرامج متقدمة تعينهم على أداء أدوارهم بالشكل المطلوب، واستجابتهم للخطط التطويرية التي تضعها وزارة التربية والتعليم.
- حرص المديرين على تحسين العلاقة التي تربط المعلم بالأطراف ذات العلاقة من طلبة ومشرفين ومجتمع محلي لأن ذلك يزيد من الثقة والأمان في البيئة المدرسية.
- رغبة المديرين في أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملهم مع المعلمين من أجل تحقيق أفضل أداء في ظل أجواء إنسانية تعاونية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الأغا، 2011) والتي بينت أن درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة، ونتائج دراسة (الشريفي والتتح، 2010) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عيسى، 2008) حيث جاءت ممارسة القيادة التحويلية بنسبة أقل من (60%) ونتائج دراسة (الفقيه، 2006) والتي أظهرت انخفاض في مستوى القيادة التحويلية بوزن نسبي (75.63%)، كما تختلف مع نتائج دراسة (سميرات وغيرها، 2014) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38).

**أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:**

**1. المجال الأول: الجاذبية " التأثير المثالي " ، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.**

**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- امتلاك المديرين رؤية واضحة للمستقبل، وتمتعهم بمهارات قيادية تعزز ثقة المعلمين بهم.
  - تمتع المديرين بالثقة الذاتية والصدق مع المعلمين.
  - اهتمامهم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة، حيث يحظى المديرون بتقدير واحترام المعلمين.
  - اشتراك مدير المدرسة في النشاطات اليومية المدرسية.
  - اعتراف مدير المدرسة بالأداء الجيد والتميز للعاملين.
- تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عيسى، 2008) والتي توصلت إلى أن المدير لا يقوم بتقديم نموذج مثالي يحتذى به من قبل المعلمين.

**2. المجال الثاني: الحافز الالهامي: فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.**

### وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن القيادة الإدارية في المدارس تعمل على توفير مناخ يتضمن التنافس الشريف بين المعلمين .
  - تركيز المديرين على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي، وامتلاكهم القدرة على تقديم النصح والإرشاد، كما أنهم يتقنون بقدرات المعلمين على إنجاز الأهداف.
  - شعور المعلمين بمقدرة المديرين على توجيههم نحو ما يخدم العمل المدرسي.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة(75.63%) ومنها الحافز الإلهامي.

### 3. المجال الثالث: الاستثارة الفكرية فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (74.40%)

أي بدرجة تقدير كبيرة.

### وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حفز المعلمين على التفكير بعمق حول ما ينجزوه لأجل طلبتهم.
  - القيادة الإدارية في المدرسة تعمل على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتولي لها أهمية كبيرة.
  - تشجيع وحفز المعلمين على الاطلاع والبحث للارتقاء بمستوى المدرسة إلى مستوى أفضل.
  - السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيارة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات، ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.
  - اهتمام مديري المدرس بتحديث أساليب التدريس عند المعلمين، والعمل على رفع مستواهم المهني.
  - حفز المعلمين على الاستفادة من خبرات زملائهم.
  - توفر بعض الموارد الضرورية لدعم مشاركة فريق العمل في مبادرات التغيير والتطوير.
- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الفقيه، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون السلوك القيادي التحويلي بدرجة متوسطة ومنها الاستثارة الفكرية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(عيسى، 2008) والتي أشارت إلى أن المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة من أجل الاستثارة الفكرية بين العاملين، ولا يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربيين مهنيين مختصين، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة( العمرى، 2004) والتي بينت أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة لا يرقى إلى مستوى المأمول.

4. المجال الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية: فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (74.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص المدير على غرس الحماس والالتزام والثقة لدى المعلمين.
  - اهتمام المديرين بمراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
  - تقدير جهودات الآخرين والاعتراف بها.
  - تشجيع المدير للمعلمين على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره، ويستمع جيداً لمن يتحدث إليه.
  - التركيز على التعليم الذاتي المستمر.
  - إيمان المدير بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النبية، 2011) والتي أشارت إلى توافر نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بدرجة كبيرة ومنها الاعتبار الفردي، كما تتفق مع نتيجة دراسة (العمرات، وآخرون، 2009) والتي أظهرت أن أبعاد القيادة التحويلية ومن ضمنها الاهتمام بالمشاعر الفردية قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة (86%).

**ثانياً: تحليل فقرات المجال الأول: الجاذبية " التأثير المثالي "**

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال.

### جدول رقم (5.3):

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الأول:  
الجاذبية "التأثير المثالي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يحترم مدير المدرسة جميع العاملين داخل المدرسة.	4.11	82.20	25.183	0.000	1
2.	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	3.84	76.80	18.356	0.000	10*
3.	يتحلى بقيم مثلى في تصرفاته مع الآخرين.	3.96	79.20	21.244	0.000	5
4.	يتمتع بثقة ذاتية عالية.	4.09	81.80	23.816	0.000	2
5.	يتخذ قرارات حازمة.	3.89	77.80	19.080	0.000	7
6.	يمارس مظاهر سلوكية تدل على تميّز أسلوبه ونمطه القيادي.	3.84	76.80	18.391	0.000	9*
7.	ينشاور مع العاملين معه في شؤون المدرسة.	3.64	72.80	7.026	0.000	15
8.	يحث على مبدأ التسامح والعمل بجدية بين المعلمين والطلبة.	4.04	80.80	23.890	0.000	4
9.	يتخذ من التغيير منهجاً في القيادة قولاً وعملاً.	3.65	73.00	13.551	0.000	14
10.	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	3.60	72.00	12.299	0.000	16
11.	يظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.	4.07	81.40	23.342	0.000	3
12.	يحرص على رضا العاملين كأساس للإنجاز.	3.78	75.60	8.500	0.000	12
13.	يحرص على حفز الإبداع لدى المعلمين والطلبة.	3.80	76.00	15.448	0.000	11
14.	يشجع العاملين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.	3.85	77.00	17.213	0.000	8
15.	يتقبل تنفيذ أي تجربة من شأنها تحقيق إنجاز.	3.93	78.60	19.582	0.000	6
16.	يوجه العاملين إلى الأسلوب العلمي لعلاج	3.72	74.40	14.356	0.000	13

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "386" تساوي 1.96

تبيين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:  
- الفقرة رقم (1) التي نصت على " يحترم مدير المدرسة جميع العاملين داخل المدرسة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن من أهم متطلبات نجاح أي مؤسسة وجود علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين، ومن بينها الاحترام المتبادل، والتعاون وغيرها، مما يعزز دور مبدأ إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات.

- حرص المديرين على تحقيق أعلى مستوى من النجاح والإنجاز داخل المدرسة.  
- الموقع الوظيفي الذي يحتله المديرون، إضافة إلى أن المديرين غالباً هم من فئة عمرية كبيرة تتميز في تعاملها مع الآخرين بالاحترام المتبادل.  
تتطابق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العمرات وآخرون، 2009) والتي بينت أن المدير المباشر يحترم الآخرين.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على " يتمتع بثقة ذاتية عالية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- خبرة المدير في مجال عمله، إضافة إلى وضوح الأدوار وفقاً للسلم الوظيفي في المدرسة.  
- اجتهاد المديرين لتقديم الدعم اللازم بالمساعدة والوقوف بجانب المعلمين لحل مشاكلهم الشخصية والوظيفية.

- شعور المعلمين بمقدرة المديرين للقيام بالأعمال بمهارة عالية.  
تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العمرات وآخرون، 2009) التي جاءت فيها هذه الفقرة في المرتبة الثانية، وأشارت آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن المدير يتمتع بثقة ذاتية عالية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي، 2006) حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثانية من حيث درجة توفرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

كما تبين من خلال الجدول السابق أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:  
- الفقرة رقم (10) التي نصت على " يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات." احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.00%) بدرجة تقدير كبيرة من قبل أفراد العينة.

### وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن معظم المعلمين يرون أن المديرين يستخدمون الأسلوب العلمي تجنباً للعشوائية، أو الوقوع في مشكلات أكبر عند التعامل مع المشكلات.
- أن الأسلوب العلمي يمنح المديرين المقدرة على التعامل مع المشكلات بشكل جيد والوصول إلى نتائج إيجابية.
- أن بعض المعلمين يرون أن مديرهم يعتمد على خبرته المهنية في التعامل مع المشكلات الطارئة وتوفير العلاج المناسب لها وهذا قد يكون من النمط التقليدي.
- وجاءت الفقرة رقم (7) التي نصت على " يتشاور مع العاملين معه في شؤون المدرسة" في المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (72.80%) بدرجة تقدير كبيرة.

### وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- شعور معظم المعلمين باهتمام مدير المدرسة بأرائهم وأفكارهم للارتقاء بالمدرسة، وتوفير جو مناسب لعملية التعلم والتعليم.
- عدم وجود حاجز كبير - مادي أو معنوي - بين معظم المديرين ومعلميهم، فحينما يصعب على المعلم أن يتواصل مع مديره سواء لوجود إجراءات كبيرة في أن يصل له، أو نتيجة لوجود صعوبة نفسية للتواصل معه، فإن ذلك يؤثر بشدة على الحالة النفسية للعاملين ويشعر المعلم بالضآلة، وربما فتور الهمة، مما يفقد المعلمين الرغبة في مشاركة المدير في شؤون المدرسة، فالمدير بالنسبة للمعلم - المفترض - قدوة ومثل وموجه يجب أن يجده قريباً منه حينما يحتاج إلى التحدث معه، دون حواجز شديدة.
- أن بعض المعلمين يشعرون باحتكار مديرهم للقرارات دون مشاورتهم.

### ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني: الحافز الإلهامي:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال.

#### جدول رقم (5.4):

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الثاني:

#### الحافز الإلهامي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يعترف مدير المدرسة بالأخطاء عند اكتشافها.	3.50	70.00	9.093	0.000	12
2.	يتعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بهدوء.	3.67	73.40	13.285	0.000	10
3.	يستفيد من الأخطاء التي يقع فيها.	3.74	74.80	15.317	0.000	5
4.	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	3.89	77.80	19.506	0.000	2
5.	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	3.78	75.60	15.089	0.000	4
6.	يعزز أداء العاملين الجيد.	3.73	74.60	13.149	0.000	7
7.	يعمل على تطوير أداء العاملين وإلهامهم وتمكينهم.	3.70	74.00	13.512	0.000	8
8.	يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.69	73.80	14.258	0.000	9
9.	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	3.73	74.60	14.370	0.000	6
10.	يشجع العمل بروح الفريق.	3.94	78.80	17.662	0.000	1
11.	يطلع العاملين على أهداف الخطة المدرسية.	3.82	76.40	15.633	0.000	3
12.	تتسجم أقواله مع أفعاله.	3.66	73.20	12.655	0.000	11

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "386" تساوي 1.96

**تبين النتائج من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:**

- الفقرة رقم (10) التي نصت على "يشجع العمل بروح الفريق" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.80%) بدرجة تقدير كبيرة.

**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- أن العمل الجماعي يساهم في ابتكار الحلول لبعض المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة.
- تأثير ذلك إيجاباً على العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والطلبة من جهة أخرى، لأنهم سيتخذون مديرهم قدوة لهم في هذا المجال.
- حرص المدير على تحفيز المعلمين لتحقيق الرؤية المدرسية المستقبلية.
- كما أن المدير يسعى جاهداً لمواكبة التغيير من خلال العمل الجماعي، وتحقيق أهداف الخطط المدرسية، والتغلب على الصعوبات التي تواجهه أثناء العمل بما يساعده على اكتشاف حلول إبداعية للمشاكل.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (الأغا، 2011) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية المتميزة لسمة العمل بروح الفريق كانت بدرجة كبيرة.

- والفقرة رقم (4) التي نصت على " يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.80%) بدرجة تقدير كبيرة.  
**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- امتلاك مديري المدارس الثانوية للمهارات الإبداعية التي تمكنه من القدرة على مواجهة الشدائد بشجاعة واقتراح الحلول المناسبة للمعضلات التي يواجهها للحفاظ على مستوى أفضل.  
- الخبرة المتراكمة لمديري المدارس في الإدارة المدرسية تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية.

- وعي المعلمين بأهمية دور المديرين في الارتقاء بمستوى مدارسهم بالرغم من العقبات والصعوبات التي تواجههم.

تتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي، 2006) والتي أظهرت أن فقرة ( يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل) قد حصلت على المرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بوزن نسبي (77%).

**وكما يتبين من الجدول أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:**

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " يعترف مدير المدرسة بالأخطاء عند اكتشافها " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.00%) بدرجة تقدير كبيرة.  
**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- أن من طبيعة العمل الإداري الناجح تصحيح السلوك الخاطئ وعدم الإصرار عليه عند معرفته.  
- حرص معظم المديرين على معالجة هذه الأخطاء، إضافة إلى أن تميزها بالسلوك المثالي يجعلها لا تتخرج من اعترافها بالأخطاء عند اكتشافها.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي، 2006) حيث بينت أن هناك ثلاث سمات من سمات القيادة التحويلية ومن ضمنها الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها متوفرة إلى حد ما لدى القيادات الأمنية في وزارة الداخلية، كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمرى، 2004) حيث أشارت إلى أن الرئيس المباشر يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.

- الفقرة رقم (12) التي نصت على " تنسجم أقواله مع أفعاله " قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (73.20%) بدرجة تقدير كبيرة.  
**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

- يجب أن يكون المدير المثل الأعلى لكل من حوله ليحتذى به.  
- السعادة الحقيقية تكمن في انسجام الأقوال مع الأفعال، وتناغم الأفعال مع ما يؤمن به الشخص، ويتفق مع قيمه ومبادئه، فلا انفصام ما بين القول والسلوك، امتثالاً لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ \* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (الصف: 2-3).

- بعض المعلمين يشعرون أن الإمكانيات المحدودة تحد من ممارسة المديرين لأقوالهم وتحويلها إلى أفعال.



وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (العمرات وآخرون، 2009) والتي أظهرت أن عبارة (تتسجم أقواله مع أفعاله) قد احتلت المرتبة الخامسة وهي ما قبل الأخيرة بوزن نسبي (81.78%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي، 2006) والتي بينت أن هذه العبارة متوفرة بدرجة كبيرة وجاءت بوزن نسبي (75%).

### ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث: الاستثارة الفكرية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال.

#### جدول رقم (5.5):

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الثالث:  
الاستثارة الفكرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يستثير مدير المدرسة طاقات مرؤوسيه نحو الإبداع والتجديد.	3.79	75.80	16.201	0.000	4
2.	يتق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير .	3.67	73.40	14.265	0.000	9
3.	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	3.48	69.60	9.420	0.000	11
4.	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف	3.69	73.80	14.530	0.000	8
5.	يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.	3.86	77.20	17.622	0.000	2
6.	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	3.92	78.40	18.061	0.000	1
7.	يطلع المعلمين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة منها.	3.81	76.20	15.918	0.000	3
8.	يشرك المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية	3.73	74.60	13.701	0.000	7
9.	يشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	3.75	75.00	14.751	0.000	6
10.	يطلع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم من باب التحفيز .	3.66	73.20	12.152	0.000	10
11.	يشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	3.78	75.60	16.002	0.000	5
12.	يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية في الميدان التربوي.	3.47	69.40	8.147	0.000	12

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "399" تساوي 1.96

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:  
- الفقرة رقم (6) التي نصت على " يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.40%) بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص المديرين على الارتقاء بمستوى معلميهم الأكاديمي والمهني من خلال التعرف إلى خبرات أخرى من قبل معلمين متميزين في مدارس مجاورة أو مدارس أخرى.  
- إدراك المديرين لأهمية هذه الزيارات وخاصة عند الإعلان عن وجود درس توضيحي أو تدريبي بمدرسة مجاورة، وغالباً ما يقوم بالدروس التوضيحية مدرسون متميزون.  
- إدراك المدير عند تبادل الزيارات والتعرف إلى طرق وأساليب جديدة في التدريس بما يزيد من قدرة المعلم على توصيل المعلومة بطريقة سلسة وسهلة لأذهان المتعلمين مما يزيد من التحصيل الأكاديمي بما يعود على المدرسة بالفائدة وذلك من خلال زيادة التحصيل الدراسي للطلبة وتحقيق مرتبة متقدمة بين المدارس.

- تعميق العلاقات الأخوية بين المعلمين وزيادة الاحترام المتبادل وإيجاد جو من التفاهم.  
- كذلك الرغبة في مواكبة كل ما هو جديد في الميدان التربوي، والسعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيارة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات والاجتماعات التربوية من أجل الارتقاء بمستوى المدرسة إلى المستوى الأفضل.

- اهتمام مديري المدارس بتحديث أساليب التدريس عند المعلمين، والعمل على رفع مستواهم المهني.

- ثقة المدير بقدرات المعلمين وقدرتهم على تحمل أعباء مثل هذه الخطوة.  
وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (أبو هدا، 2011) والتي أظهرت أن عبارة (يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة) قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.58%)، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجلاب، 2012) حيث حصلت تلك العبارة على موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (81.2%).

- الفقرة رقم (5) التي نصت على " يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين" قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.20%) بدرجة تقدير كبيرة.  
وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص المدير على تحقيق الأهداف التربوية من خلال الأنشطة المدرسية داخل المدرسة كالشعور بالانتماء للجماعة، إظهار روح التنافس المنظم والشريف بين الجماعات، والاهتمام بتحقيق نتائج ايجابية، وتحقيق الاستقرار النفسي، والأهداف التربوية خارج المدرسة كالتطبيق الفعلي

للمعلومات والخبرات المستفادة من النشاط، والاستفادة من إيجابيات المشاركة في النشاطات المدرسية حسب نوعيتها مثل: تطبيق روح المواطنة الصالحة وخدمة المجتمع والقدرة على الخطابة والمواجهة من خلال النشاطات المسرحية وغيرها.

- تفعيل دور المعلم في حل مشكلات التلاميذ النفسية والاجتماعية والتربوية: فمن خلال النشاط من الممكن تشخيص المشاكل التي يعاني منها التلاميذ وبناءاً على ذلك يتم تحديد وسائل العلاج والتي من الممكن أن تشمل بعض برامج النشاط المدرسي الموجه.

- إيمان المدير بإمكانية استخدام النشاط كوسيلة لتنفيذ المنهج المدرسي وكمصدر من مصادر الوسائل التعليمية.

- حرص المدير على تفعيل دور المعلم في تحقيق مفهوم التعلم الذاتي والتعلم المستمر.

- تقوية العلاقة بين الطلبة والمدرسة وتكوين صداقات بينهم وبين المعلمين.

- حرص المدير على حفز المعلمين على التفكير بعمق حول ما ينجزوه لأجل طلبتهم.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (الجلاب، 2012) حيث حصلت فقرة (يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين) على المرتبة الثانية بوزن نسبي (84.8%) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة العينة.

كما يتبين من الجدول السابق أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (12) التي نصت على " يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية في الميدان التربوي." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.40%) بدرجة تقدير كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص المدير على مواكبة المستجدات في التعليم من أجل تحقيق مرتبة متقدمة لمدرسته من بين المدارس.

- كذلك تفعيل دور المدرسة في حل بعض المشكلات الواقعية للطلبة من خلال دفع المعلمين للقيام بالبحوث الإجرائية.

- أن بعض المديرين يرى بأن ذلك عبئاً إضافياً يقع على كاهل المعلمين قد يؤثر على أدائهم التعليمي.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، 2008) والتي أظهرت أن فقرة (يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية في الميدان التربوي) قد حصلت على وزن نسبي (68.73) مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ونتيجة دراسة (عواد، 2012) حيث حصل مجال الاستثارة الفكرية، والذي تنتمي إليه فقرة (يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية

في الميدان التربوي) على متوسط حسابي بلغ (4.22) وهو متوسط استجابة يدل على مستوى عالٍ في مجال الاستثارة الفكرية.

- الفقرة رقم (3) التي نصت على " يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات" قد احتلت المرتبة الثانية وقبل الأخيرة بوزن نسبي (69.60%) بدرجة تقدير كبيرة. وتغزو الباحثة ذلك إلى:

- أن بعض المديرين يتوقف عن اتخاذ بعض القرارات لأن نتائجها مجهولة بالنسبة له، فلا يخاطر بها.

تتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي، 2006) والتي أظهرت أن تلك الفقرة أيضاً متوفرة بدرجة كبيرة وجاءت بوزن نسبي (68.44%).

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال.

جدول رقم (5.6):

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال الرابع:

الاهتمام بالمشاعر الفردية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.	3.64	72.80	11.485	0.000	8
2.	يحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين.	3.89	77.80	15.877	0.000	1
3.	يُشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.54	70.80	9.417	0.000	10
4.	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.	3.68	73.60	12.462	0.000	6
5.	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	3.76	75.20	15.108	0.000	5
6.	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.	3.59	71.80	11.362	0.000	9
7.	يشجع على التنمية الذاتية المستمرة.	3.77	75.40	16.351	0.000	4
8.	يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.	3.78	75.60	13.815	0.000	3
9.	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين.	3.83	76.60	15.680	0.000	2
10.	يوفر التعزيز الإيجابي للعاملين مما يشعرهم بأنهم موضع تقدير.	3.68	73.60	11.791	0.000	7

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "386" تساوي 1.96

تبين من الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (2) التي نصت على " يحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.80%) بدرجة تقدير كبيرة.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- شعور المعلمين بممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من خلال العلاقات الاجتماعية الايجابية بينهم وبين المدير من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وتشجيعهم على تكوين علاقات اجتماعية فيما بينهم،
- أن وجود ترابط بين العاملين، يشبع حاجة الانتماء لديهم، ويؤدي إلى اندماجهم والتزامهم بالأهداف المدرسية العامة.
- أن حاجة أي مؤسسة إلى العلاقات الاجتماعية بين العاملين فيها أمر ضروري لنجاحها. وتتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (سميرات وغيرها، 2014) حيث جاءت هذه الفقرة بوزن نسبي (70%) مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على حرص مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان على تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين.
- الفقرة رقم (9) التي نصت على " يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن غرس الثقة في نفوس العاملين يساعد في حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة، كما يساهم في تخفيض شكاوي وتذمر العاملين، كما يعمل على زيادة الروح المعنوية لديهم، وغرس الالتزام بينهم والانتماء والإخلاص للمدرسة.
- وتتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي، 2006) حيث حصلت هذه الفقرة على موافقة أفراد العينة وجاءت بمتوسط بلغ (3.47)، ونتيجة دراسة (عواد، 2012) حيث حصل مجال دعم المعلمين والذي تنتمي إليه فقرة (يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين) على متوسط حسابي بلغ (3.8) وهو أعلى متوسط يدل على مستوى عالٍ في مجال دعم المعلمين، ونتيجة دراسة (الغزالي، 2012) حيث بين أفراد عينة الدراسة موافقة كبيرة على توفر هذه السمة في مديريهم وجاءت بمتوسط (4.1469).
- كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:
- الفقرة رقم (3) التي نصت على " يُشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.80%) بدرجة تقدير كبيرة.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص معظم المديرين على التميز بالسلوك المثالي بحيث يكون قدوة لأتباعه في تصرفاته.
- أن مصلحة المدرسة والارتقاء بها هدف يسعى إليه الجميع داخل المدرسة.
- أن بعض المعلمين يرون أن مديريهم من ذوي الرأي الواحد، ومن يرى نفسه صاحب الرأي الأول والأخير.

تتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العازمي، 2006) حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة من حيث درجة توفرها إلى حدٍ ما بمتوسط (3.13)، ونتيجة دراسة (خلف، 2010) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (76.00%) مما يدل على أن الرئيس المباشر يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.

- الفقرة رقم (6) التي نصت على " يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (71.80%) بدرجة تقدير كبيرة. على الرغم من أن هذه الفقرة جاءت في المرتبة قبل الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة تقدير كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن معظم مديري المدارس يمتلكون القدرة على التواصل الفعال مع المعلمين بحكم خبرتهم، ومعرفة احتياجاتهم وتأمينها، مما يسهم في رفع مستوى الأداء لدى المعلمين.
  - أن إشباع حاجات المعلمين وتحقيق رغباتهم يساعد في تحقيق الانتماء للمهنة بما ينعكس بصورة إيجابية على أدائهم في الأعمال المدرسية، وبالتالي يزيد من مستوى تحصيل الطلبة.
  - أن بعض المديرين يربط تحقيق احتياجات العاملين بالإمكانيات المتاحة من وزارة التربية والتعليم وفي ظل الحصار والظروف الصعبة فإن الإمكانيات التي توفرها الوزارة محدودة جداً.
- تتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأغا، 2011) والتي أظهرت أن فقرة (يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة وحصلت على وزن نسبي (79.20) بدرجة موافقة كبيرة، ونتيجة دراسة (عيسى، 2008) حيث حصلت هذه الفقرة على وزن نسبي (47.82) واحتلت المرتبة ما قبل الأخيرة، ونتيجة دراسة (الغامدي، 2011) ونتيجة دراسة (العازمي، 2006) حيث جاءت هذه الفقرة بمتوسط بلغ (3.42) بدرجة كبيرة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الرقب، 2010) حيث وضحت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وجاءت بمتوسط (58.58%).

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

وللإجابة عن هذا الفرض تحققت الباحثة من أربع فرضيات وهي كما يلي:  
الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة) وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7):

#### جدول رقم (5.7):

يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الجانبيهية " التأثير المثالي	معلم	187	3.82	0.751	-0.993	0.322
	معلمة	200	3.89	0.667		
الحافز الإلهامي	معلم	187	3.70	0.813	-0.828	0.408
	معلمة	200	3.77	0.793		
الاستشارة الفكرية	معلم	187	3.67	0.828	-0.937	0.350
	معلمة	200	3.75	0.740		
الاهتمام بالمشاعر الفردية	معلم	187	3.73	0.903	0.334	0.739
	معلمة	200	3.70	0.893		
الدرجة الكلية	معلم	187	3.74	0.756	-0.682	0.496
	معلمة	200	3.79	0.713		

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "385" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

تبين من الجدول رقم (5.7) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.496) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.682) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن المعلمين والمعلمات يخضعون لنفس القرارات والتعليمات الواردة من قبل الإدارة التعليمية، وكذلك إلى نفس الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
  - حرص كلا الجنسين على الارتقاء بمدارسهم من حيث ممارسة القيادة التحويلية.
- تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عيسى، 2008) حيث إن نتيجة الدراسة أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عواد، 2012) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات القيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ونتيجة دراسة (الشريفي والتتح، 2010) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ودراسا (الأغا، 2011) و(أبو هذاف، 2011) واللتين أشارتا إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث.

### الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.8):



### جدول رقم (5.8):

يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.623	0.493	0.713	3.86	343	بكالوريوس	الجاذبية " التأثير المثالي
		0.682	3.81	44	ماجستير فأعلى	
0.240	1.177	0.805	3.75	343	بكالوريوس	الحافز الإلهامي
		0.780	3.60	44	ماجستير فأعلى	
0.142	1.471	0.783	3.73	343	بكالوريوس	الاستثارة الفكرية
		0.776	3.55	44	ماجستير فأعلى	
0.982	-0.023	0.908	3.71	343	بكالوريوس	الاهتمام بالمشاعر الفردية
		0.811	3.72	44	ماجستير فأعلى	
0.406	0.831	0.738	3.77	343	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.704	3.68	44	ماجستير فأعلى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "385" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

تبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.406) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.831) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### وتعزو الباحثة ذلك:

- أن الممارسات القيادية التي يقوم بها مديري المدارس تتشابه إلى حد كبير، وتتسم بالوضوح، فهم يهتمون بمعلميهم بشكل فردي، ويحفزونهم ويمتلكون جاذبية وتأثير على المعلمين بحيث يكونوا قدوة لهم في شخصياتهم وتعاملهم، دون أن يكون للمؤهل العلمي أثر في المعاملة.
- أن المعلمين حملة (البكالوريوس، ماجستير، والدكتوراه) يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات التعليم العامة.
- حصول مديري المدارس على دورات تدريبية من قبل مديريات التربية والتعليم.

تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الأغا، 2011) ودراسة (العمرى، 2004) دراسة (عواد، 2012) حيث أشاروا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة (عيسى، 2008) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في حين تختلف مع نتيجة دراسة (العازمي، 2006) ودراسة (الشريفي والتتح، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.9)

جدول رقم (5.9):

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.200	1.617	0.810	2	1.620	بين المجموعات	الجادبية " التأثير المثالي "
		0.501	384	192.411	داخل المجموعات	
			386	194.031	المجموع	
0.259	1.355	0.872	2	1.744	بين المجموعات	الحافز الإلهامي
		0.643	384	247.001	داخل المجموعات	
			386	248.744	المجموع	
0.625	0.470	0.290	2	.580	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
		0.616	384	236.609	داخل المجموعات	
			386	237.188	المجموع	

0.062	2.797	2.230	2	4.460	بين المجموعات	الاهتمام بالمشاعر الفردية
		0.797	384	306.180	داخل المجموعات	
			386	310.640	المجموع	
0.197	1.632	0.877	2	1.753	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.537	384	206.290	داخل المجموعات	
			386	208.043	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 384" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.01

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.197) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.163)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.01) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- شعور المعلمين بتوجيهات المديرين ومعاملتهم المباشرة لهم بغض النظر عن سنوات خدمتهم.  
- أن تحديد المعلمين لممارسات المديرين لا يحتاج إلى سنوات خدمة طويلة أو قصيرة وإنما معرفتهم تظهر من خلال ما يكلفون به من أعمال داخل المدرسة.  
تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الأغا، 2011) ودراسة (عيسى، 2008) واللتين أشارتا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية تعزى لسنوات الخدمة، ونتيجة دراسة (العازمي، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القيادة التحويلية يمكن أن تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

#### الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة، شرق غزة)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.10)

### جدول رقم (5.10):

يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	المجال
0.104	-1.630	0.711	3.81	218	غرب غزة	الاجاذبية " التأثير المثالي
		0.702	3.93	169	شرق غزة	
0.115	-1.578	0.844	3.68	218	غرب غزة	الحافز الإلهامي
		0.741	3.81	169	شرق غزة	
0.114	-1.584	0.785	3.66	218	غرب غزة	الاستثارة الفكرية
		0.778	3.78	169	شرق غزة	
0.042	-2.045	0.894	3.63	218	غرب غزة	الاهتمام بالمشاعر الفردية
		0.892	3.82	169	شرق غزة	
0.069	-1.824	0.748	3.70	218	غرب غزة	الدرجة الكلية
		0.710	3.84	169	شرق غزة	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "385" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية تساوي (0.069) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-1.824) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المنطقة التعليمية وكذلك في كل مجال من مجالات استبانة درجة توافر السمات القيادة التحويلية باستثناء ما يتعلق بمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية حيث كانت القيمة الاحتمالية له أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود فروق في درجة تقدير معلمي المدارس للاهتمام بالمشاعر الفردية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وللتعرف على الفروق تبين من خلال المتوسطات أن منطقة شرق غزة أعلى من غربها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن عدد المدارس في مديرية شرق غزة أقل منها في غربها، وبالتالي فإن عدد موظفي الإدارات المدرسية المسؤولة عن متابعة المديرين والمديرات مالياً وإدارياً يكون قليلاً، وبالتالي يكون الاهتمام والمتابعة للمدارس من قبل الإدارات المدرسية أكبر، مما يجعل المدير على تأهب كامل واستعداد كامل لأي مساءلة، ويجعل كل مدير يحاول الارتقاء بمستوى مدرسته، ومعلميه لينافس المدارس الأخرى.

- أن التكاثر الاجتماعي الموجود شرق غزة ساهم في وجود حالة من التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المدرسة والمدير.

وتختلف تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عواد، 2012) حيث أظهرت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغير مكان العمل.

### الإجابة عن السؤال الثالث:

ما مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟  
تحليل فقرات الاستبانة الثانية (مستوى الانتماء المهني):

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الاستبانة

### جدول رقم (5.11):

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات الاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	الترتيب
1.	أعمل الطلبة معاملة تجلب السمعة الحسنة لي وللمدرسة التي أعمل بها.	4.42	88.40	39.550	0.000	4
2.	أفضل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية.	4.13	82.60	27.650	0.000	15
3.	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها كمحافظتي على ممتلكاتي.	4.46	89.20	40.292	0.000	3
4.	أتعامل مع زملائي بسواسية ومعاملة حسنة.	4.31	86.20	33.961	0.000	6
5.	أؤمن بأن اهتمام المدير بالمعلمين يزيد من جدهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.	4.52	90.40	11.090	0.000	1
6.	أرى أن راتبي يتناسب مع جهودي المبذولة.	2.63	52.60	-5.542	0.000	27
7.	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والارتقاء في السلم الوظيفي.	3.14	62.80	2.331	0.020	25
8.	أرفض ترك عملي في المدرسة لأجل عمل آخر براتب أفضل.	3.57	71.40	8.434	0.000	24
9.	أقبل برحابة صدر أي عمل أكلف به في المدرسة.	4.15	83.00	28.237	0.000	14
10.	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي.	3.88	77.60	16.891	0.000	21
11.	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لمدرستي.	4.46	89.20	40.436	0.000	2
12.	أحضر إلى العمل قبل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.	4.30	86.00	30.963	0.000	7
13.	هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها.	4.18	83.60	28.702	0.000	12
14.	أفخر بأنني أعمل في هذه المدرسة.	4.23	84.60	25.804	0.000	8
15.	أدافع عن المدرسة عندما ينتقدها الآخرون.	4.32	86.40	31.840	0.000	5

10	0.000	26.911	84.40	4.22	16. ما زلت أشعر بالرضا عن قراري للعمل في المدرسة.
19	0.000	16.231	78.60	3.93	17. لدي استعداد للبقاء في خدمة التعليم حتى بلوغ سن التقاعد في المدرسة.
26	0.004	-2.879	56.00	2.80	18. الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.
23	0.000	11.495	73.20	3.66	19. لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.
17	0.000	8.245	79.20	3.96	20. أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في المدرسة التي أعمل بها حالياً.
9	0.000	29.619	84.40	4.22	21. أعتبر نفسي عضواً ببناءً وفعالاً في هذه المدرسة.
22	0.000	13.061	74.60	3.73	22. سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المدرسة.
16	0.000	23.199	81.60	4.08	23. أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة.
11	0.000	30.552	84.20	4.21	24. أبادر بتقديم المساعدة للمعلمين الجدد بشكل تطوعي.
13	0.000	29.086	83.20	4.16	25. أساعد زملائي في إنجاز أعبائهم المهنية.
20	0.000	19.605	77.80	3.89	26. أقدم مقترحات ببناءً إلى رؤسائي في العمل.
18	0.000	20.228	78.80	3.94	27. أتقدم بحلول لمشكلات العمل دون أن يُطلب مني.
	0.000	19.362	75.00	3.75	الدرجة الكلية للاستبانة

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "386" تساوي 1.96

ويتضح من الجدول رقم (5.11) أن الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (75.00%) مما يدل على موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حب المعلمين لمهنتهم وانتمائهم لها بالرغم من الظروف الاقتصادية التي يمرون بها.  
- اعتقادهم أن مهنة التعليم من أشرف المهن التي يمكن أن يمتنها الإنسان، كما أن القرآن الكريم امتدح العلماء بقوله ﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾ (فاطر: 28) وقوله ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (المجادلة: 11)، وقوله ﷺ (إن الله وملائكته وأهل السموات والأرضين حتى النملة في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلم الناس الخير) (الترمذي، د.ت: 2685)

يتبين من الجدول السابق أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) التي نصت على " أو من بأن اهتمام المدير بالمعلمين يزيد من جهودهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.40%) بدرجة تقدير كبيرة جداً.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن أي موظف في أي مؤسسة، أو أي مكان عمل يجب أن يرى نتائج عمله، وثمرات جهده، فكيف الأمر بالنسبة لمدير المدرسة الذي ينتج ويبدل الجهود العظيمة كي يخرج شباب المستقبل الواعد.

- أن طبيعة عمل مدير المدرسة تقتضي الاهتمام بمروسيه ومتابعتهم حتى يستطيع تحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها.

- حاجة المعلمين إلى الاهتمام والرعاية والتوجيه من قبل الإدارة حتى يستطيعوا بذل ما بوسعهم لتحقيق المطلوب وتعزيز الانتماء للمدرسة.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو جاسر، 2014) والتي أظهرت نتائجها أن معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية يؤمنون بأن اهتمام مدير المدرسة بهم يزيد من جهودهم المبذول في مهنة التعليم ويرفع من مستواها، ونتيجة دراسة (الأشهب، 2001) والتي أظهرت موافقة أساتذة الهيئة التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة بدرجة كبيرة جداً، كما تتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (عياد، 2010) حيث حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة كبيرة جداً.

- الفقرة رقم (11) التي نصت على " **أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لمدرستي** " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (89.20%) بدرجة تقدير كبيرة جداً.

## وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- اعتقاد المعلمين أن الاخلاص في العمل واتقانه من المبادئ التي أكدها عليها الإسلام حيث قال تعالى: ﴿ قُلْ إِنْ صَلَّاتِي وَسُكُوتِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ (الأنعام: 162)، وكذلك السنة النبوية في قوله ﷺ: (إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ) (الطبراني، 1415 هـ: 1/275).

- قناعات المعلمين واستعداداتهم ورغبتهم القوية للبدل والعطاء لصالح مدارسهم وطلبتهم حيث إن شعور المعلم الوجداني تجاه مدرسته بما تتضمنه من عناصر مادية أو بشرية وإيثاره لمصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية وتحسسه للمشكلات التي تواجه المدرسة وتقديم المقترحات البناءة لتذليلها يؤدي إلى حالة من السعادة في ممارسته لعمله، وهذا بدوره يقود إلى الثقة بالنفس، مما يقود إلى زيادة انتماء المعلم لمهنة التعليم.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (عياد، 2010) والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤدون عملهم بإخلاص وتفاني خدمة لمدرستهم، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (92.93%)، كما وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء المهني مثل دراسة (عودة، 2004)، ودراسة (أبو جاسر، 2014).

يتبين من الجدول السابق أن أدنى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) التي نصت على " أرى أن راتبي يتناسب مع جهودتي المبذولة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (52.60%) بدرجة تقدير قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن معلم المدرسة الثانوية يؤدي عملاً أكثر مما يتقاضى من راتب مما يشعره بعدم حصوله على ما يستحق من راتب مما لا يوفر له حياة كريمة، وأحياناً يدفعه إلى الميل إلى أي عمل خاص يساعده في توفير حياة كريمة له ولأسرته، وخصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها أبناء الشعب الفلسطيني من غلاء معيشة، ويعود هذا الانخفاض في مستوى الرضا إلى أسباب تتعلق بالظروف الاقتصادية التي تشهدها محافظات غزة نتيجة الارتفاع في أسعار السلع والخدمات، وفي ظل عدم الانتظام في الرواتب.

- قلة نظام حوافز فعال يطبق بشكل فعلي على أرض الواقع يرفع الروح المعنوية لديهم، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في سلم الرواتب.

تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (عياد، 2010) حيث جاءت فقرة (أرى أن راتبي يتناسب مع جهودتي المبذولة) في المرتبة الأخيرة، كما تتفق مع دراسة (عودة، 2004) ودراسة (الأشهب، 2001) واللتين أظهرت نتائجهما موافقة قليلة على هذه الفقرة.

- الفقرة رقم (18) التي نصت على " الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (56.00%) بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن الرواتب والحوافز المقدمة غير مجزية وهي قليلة، والراتب لا يتناسب مع وضع المعلمين، ولا يتناسب الراتب مع متطلبات المعيشة ومع المكانة الاجتماعية له، ومع معدلات غلاء المعيشة، مما يجعله عاجزاً عن تحقيق طموحات المعلم الشخصية والمستقبلية، كل هذه العوامل تعود بالأثر السلبي على أداء العاملين ومستوى الانتماء المهني للمعلم.

وتتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (درويش، 2001) حيث احتلت عبارة (الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة) المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي (74.1%) مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة ولكن بدرجة قليلة، ونتيجة دراسة (أبو جاسر، 2014) ودراسة (عياد، 2010) واللتين أظهرتا أن فقرة (الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة) قد حصلت على موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة.



الإجابة عن السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، وللإجابة عن هذا الفرض تحققت الباحثة من أربع فرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.12)

جدول رقم (5.12):

يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مستوى الانتماء المهني
0.616	-0.502	0.674	3.96	187	ذكر	
		0.490	3.99	200	أنثى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "385" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96 ±

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمستوى الانتماء المهني تساوي (0.616) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.502) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن كلاً من المعلم والمعلمة يقومان بنفس الوظائف والمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم بغض النظر عن الجنس.

- كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني متشابهة.
  - وأن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال المؤثرة على أداء العمل، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المهمة التي حدثت في أدوار النساء والرجال، حيث تزايدت مشاركة النساء في العمل المدرسي والوظائف العامة المختلفة.
  - الأنظمة والقوانين موحدة في مدارس الذكور والإناث.
  - أن الجميع معلمين ومعلمات اتجهوا نحو مهنة التعليم من جانب الحب والتقدير لهذه المهنة دون أن يكون لعامل الجنس أي أثر لظهور الاختلاف.
- تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عياد، 2010) ودراسة (عودة، 2004) ودراسة (حماد، 2014) واللاتي أشارت جميعها إلى أنه لا توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد العينة حول مستوى الانتماء المهني يعزى إلى الجنس، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عابدين، 2010) ونتيجة دراسة (أبو جاسر، 2014) واللتي أشارتا إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لدرجة الانتماء المهني لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات.**

**الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على:**

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).**

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.13)

### جدول رقم (5.13):

يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	مستوى الانتماء المهني
0.081	1.751	0.576	4.00	343	بكالوريوس	
		0.648	3.83	44	ماجستير فأعلى	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "385" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96 ±

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمستوى الانتماء المهني تساوي (0.081) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.751) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن معلمي المدارس موجودون في بيئة إدارية تربوية واحدة والتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في مهنتهم التعليمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.  
- أن الانتماء تابع من داخل الفرد، ومرتبطة بالانتماء الديني للفرد، ويعتمد على ثقافة الفرد وخبراته والمؤهل العلمي.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (أبو جاسر، 2014) ودراسة (عياد، 2010) ودراسة (عابدين، 2010) والتي خلصت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين تختلف مع نتيجة دراسة (عودة، 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني حسب متغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح المعلمين من حملة درجة الدبلوم، وكذلك دراسة (حماد، 2014) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فما فوق.

الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10، أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.14):

#### جدول رقم (5.14):

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.176	1.746	0.598	2	1.195	بين المجموعات	القيادة
		0.342	384	131.444	داخل المجموعات	
			386	132.640	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 384" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.01

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لمستوى الانتماء المهني تساوي (0.176) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.746) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.01) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إلى امتلاك المعلمين لخبرات ومهارات وقدرات اكتسبوها من عملهم في الميدان التربوي، وأن نشاطهم في التربية والتعليم أكسبهم الخبرة اللازمة للعمل بشكل أفضل، فتراكم هذه الخبرة العلمية يؤدي إلى الجدية في العمل.
- أن المعلمين يحكمون على أنفسهم اعتماداً على تجاربهم وخبراتهم المباشرة.

- أن المعلمين يقومون بأعمالهم بشكل روتيني باعتباره تكليفاً إجبارياً دون إبداع أو تجديد، لذلك لم تختلف وجهات نظر المعلمين حول درجة الانتماء المهني لديهم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو جاسر، 2014)، والتي خلصت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (عياد، 2010)، ودراسة (عودة، 2004) واللتين أظهرتا نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة الانتماء المهني لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ونتيجة دراسة (عابدين، 2014) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لدرجة الانتماء المهني للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (حماد، 2014) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجات الانتماء المهني تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (غرب غزة، شرق غزة)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقدير إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، والنتائج مبينة في جدول رقم (5.15)

جدول رقم (5.15):

يوضح نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	مستوى الانتماء المهني
0.393	-0.855	0.597	3.95	218	غرب غزة	
		0.572	4.01	169	شرق غزة	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "385" ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمستوى الانتماء المهني تساوي (0.393) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.855)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي (1.96-) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير إجابات المبحوثين حول مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- طبيعة العلاقة القائمة بين الإدارات التعليمية والمعلمين التي تقوم على تعزيز الانتماء المهني.
  - شعور المعلمين حقاً بالانتماء إلى مدارسهم والدفاع عنها لأنها توفر لهم الوظيفة المناسبة في الظروف الصعبة حيث هناك صعوبة في الحصول على وظيفة أخرى خارج مدارسهم، فمحافظات غزة صغيرة المساحة ومع هذا تعاني من نسبة بطالة مرتفعة وخاصة في صفوف المتعلمين.
  - إن المعلمين جميعاً ينتمون إلى جهة تعليمية واحدة، ويتلقون تعليمات واحدة، ويعيشون ظروفاً اقتصادية متقاربة أملتأ عليها الأوضاع غير المستقرة، فمعلمي المدارس سواء في منطقة شرق غزة أو غربها موجودون في بيئة إدارية تربوية واحدة، وبالتالي لا تختلف الظروف والصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في مهنتهم التعليمية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.
- وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو جاسر، 2014) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات درجات عينة الدراسة لدرجة الانتماء الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

#### خامساً: إجابة السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم؟

ولإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من خلال الفرض التالي :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم والنتائج مبينة في جدول رقم (5.16).

### جدول رقم (5.16):

يوضح معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومستوى الانتماء المهني لدى معلميه

الدرجة الكلية	الاهتمام بالمشاعر الفردية	الاستثارة الفكرية	الحافز الإلهامي	الجاذبية " التأثير المثالي "	الإحصاءات	الاستبانة
0.648	0.568	0.614	0.607	0.622	معامل الارتباط	مستوى الانتماء المهني
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
387	387	387	387	387	حجم العينة	

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.648) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلميه.

**وتعزو الباحثة ذلك إلى :**

- من الممكن أن يبدي الشخص عطاء وانتماء أكثر إذا توفر له بيئة عمل مريحة، وإذا وجد أمامه قدوة في الالتزام والانتماء.
- كما أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات المرؤوسين، مما يسهم في زيادة انتمائهم للمدرسة.
- مشاركة المدير للمعلمين في قرارات المدرسة، وصياغة أهدافها، يؤدي إلى إشاعة جو إيجابي من الود والتعاون داخل المدرسة، ويجعل المدرسة أقرب إلى كونها أسرة تربية، لها حاجات وتطلعات مشتركة، بالإضافة إلى اهتمام المديرين بالمعلمين ومنحهم الحرية في الرأي والتعبير، يطلق طاقات المعلمين، ويحفزهم على العمل والإنتاج، مما يؤدي إلى أداء أفضل وانتماء أعمق للمهنة والمدرسة.
- ولا يخفى على أحد أنه إذا شعر المعلم أن قائده المدير، أمامه في مواجهة المواقف الصعبة في المدرسة، ومعه في ساحة المدرسة، فإن ذلك يجعل المعلمين أكثر تفاعلاً مع المدير.
- وأن تمتع مديري ومديرات المدارس بسمات القائد التحويلي وسلوكياته يتطلب منهم تمكين المعلمين والمعلمات، وحثهم على تحمل المسؤولية وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف، وبالتالي يشعرون بأنهم جزء من هذا الجسم التربوي، فنزيد خبراتهم ويندفعوا نحو تحقيق أهداف المدرسة بإخلاص ونية صادقة، كونهم يتلقون الدعم والتأييد والتحفيز المستمر والاهتمام المتواصل من مدير المدرسة الذي انتقل من النمط التقليدي في إدارة المؤسسة التعليمية إلى نمط حديث تزيد فيه مشاركة المعلمين في إدارة المدرسة.

- وعلاوة على ذلك فإن تفهم المدير لمشكلات المعلمين العامة والخاصة، واستعداده للتعاون معهم لعلاجها وتخطيها، ومساندتهم إذا تطلب الأمر ذلك، يجعل المعلمين أقرب إلى المدير، ويبادلونه الأمر نفسه، مما يضيف جواً من الألفة والمحبة داخل مجتمع المدرسة ويعزز لديهم انتماءهم المهني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عواد، 2012) والتي أشارت إلى وجود ارتباط ايجابي دال احصائياً بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين بمعامل ارتباط(0,775)، ودراسة(سميرات وغيرها، 2014) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين بمعامل ارتباط(0,852)، ونتج عن دراسة(النبية،2011) وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي بمعامل ارتباط(0,782)، وأثبت (الفقيه، 2006) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، وأشارت دراسة خيرنديش (M.2014،Kheirandish) إلى العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين، وبينت دراسة مولينار (Moolenaar،2010) وجود تناسب طردي ايجابي بين القيادة التحويلية، والمناخ المدرسي الإبداعي، ودراسة ليمسيلا وأوغنلانا (Lamsila and Ogunlana،2008) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائياً بين الكفاءات الشخصية، ومدى امتلاك معالم القيادة التحويلية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة لوكس (Luks،2002) في أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين.



## التوصيات

- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها:
1. التركيز على تنمية قادة التحويلية لدى مديري المدارس، والاهتمام بتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية وعملياتها، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية، قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.
  2. تفعيل الصلاحيات لمديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز والتعزيز الإيجابي للعاملين مما يشعرهم بأنهم موضع تقدير.
  3. ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
  4. التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الانتماء المهني لديهم.
  5. ضرورة حرص مديري المدارس الثانوية على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
  6. الحاجة إلى عمل دورات ثقافية تعليمية لتطوير مهارة استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
  7. عقد دورات ترفيحية لدمج المديرين بالمعلمين.
  8. ضرورة تحسين رواتب المعلمين.
  9. تقديم المعززات المادية والمعنوية من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة والتميزة.
  10. عقد لقاءات متكررة يسمح فيها عرض الأفكار المتنوعة وذلك في سبيل التشجيع على التعبير عن الأفكار
  11. الحرص على إعطاء المعلم حقوقه كاملة من أجل توفير مستقبل وحياء كريمة.
  12. توجيه الباحثين نحو دراسة علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى وربطها بمتغيرات أخرى في مدارس محافظات غزة.

### - المقترحات:

- في ضوء توصيات الدراسة ونتائجها، قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات، أهمها:
- درجة ممارسة القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات.
  - الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لديهم.

## قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن منظور، (د.ت) "لسان العرب"، دار الآفاق العربية، المكتبة الشاملة.
2. أبو العلا، ليلي (2013): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
3. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009): ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو تينة، عبدالله وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد (2007): القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م(4)، 140.
5. أبو جاسر، ازدهار محمود (2014): مدى تقبل معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيم ثقافة التغيير وعلاقته بالانتماء المهني لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
6. أبو هدف، سامي عايد (2011): دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
7. إدريس، حماد (2014): مدى امتلاك المدير المساعد الكفايات التخطيطية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء المهني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
8. أسعد، وليد (2008): الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
9. الأشهب، عائدة كامل (2001): درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته بالانتماء لمهنة التعليم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
10. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003)، "تصميم البحث التربوي"، فلسطين، غزة.
11. الأغا، بلال فوزي جبارة (2011): تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. أهل، أماني (2009): فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. بحر، يوسف عطية (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

14. البخاري، محمد بن إسماعيل (1422هـ): صحيح البخاري، دار طوق النجاة، دمشق.
15. البدرى، طارق (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
16. بدوي، أحمد زكي (2008): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
17. البرادعي، بسيوني (2009): تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، الدار الهندسية، القاهرة.
18. جاد الرب، سيد (2012): القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار، مصر.
19. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (2004) "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض.
20. جواد، شوقي (2000): السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
21. الحبسية، رضية بن ناصر (2012): القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
22. الحربي، قاسم بن عائل (2007): التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد 15.
23. الحريري، رافدة عمر (2007): اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
24. حسن، ماهر صالح (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد.
25. حماد، إدريس (2013): مدى امتلاك المدير المساعد الكفايات التخطيطية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالانتماء المهني، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
26. حمدان، دانا لطفي (2008): العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
27. حنون، سامي (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
28. الخميس، السيد سلامة (2002): قراءات في الإدارة المدرسية، الاسكندرية، دار الوفاء.
29. الخيري، حسن بن حسين (2008): الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

30. درويش، عفاف عبد المنعم موسى(2001): دراسة مقارنة بين نمط المناخ التنظيمي و علاقته بالانتماء المهني لمعلمي المدارس الاعدادية الرياضية وغير الرياضية بمحافظة الاسكندرية. مجلة كلية التربية، م(3)، ع25، 184 .
31. دواني، كمال(2013): القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
32. الدوسري، سعد بن عميان(2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
33. الرقب، أحمد(2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
34. روس، أحمد نجم الدين، محمد، أشرف(2011): الإدارة التربوية بين العملية والمهنية والمستقبلية، خوارزم العلمية، الرياض.
35. السعود، راتب سلامة(2012): القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
36. السكارنة، بلال خلف (2009): التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
37. سلامة، انتصار طه(2003): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
38. سلطان، محمد سيد(2002): السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
39. السلطي، محمد(2015): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
40. سلعوس، رنا(2007): العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء المهني عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، م(15)، 160-172.
41. سلمان، أحمد عيسى(2004): تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
42. السميح، عبد المحسن بن محمد (2010): دراسات في الإدارة الجامعية، ط(1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

43. سميرات، سمر أكثر و مقابلة، عاطف يوسف(2014): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد(41)، عمان، 513-536.
44. الشريفي، عباس، والتتح، منال(2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، مستقبل التربية العربية، م(11)، ع45، 135-176.
45. الشعلان، راكان صقر(2001): الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الاداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
46. صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ذيب(2013): القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، م40، عدد (1)، 58-74.
47. الصيداوي، أحمد(2001): القيادة التربوية التحويلية، عدنان الأمير(محرر) الادارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.
48. الصيرفي، محمد(2005): السلوك التنظيمي، مـورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
49. طافش، محمود(2005): كيف تكسب محبة تلاميذك، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
50. الطبراني، سليمان بن أحمد(1415هـ) المعجم الأوسط ، تحقيق/ طارق بن عوض الله، دار الحرمين – القاهرة.
51. طه، طارق(2006): السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الكتب للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
52. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(2001): الادارة التعليمية مفاهيم وأفاق، ط(2)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
53. الطويل، هاني عبد الرحمن(2006): أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان.
54. الطيطي، محمد عبد الإله، و أبو سمرة، محمود(2010): العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء المهني للمعلمين، دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، م (7)، ع 1، 145-177 .

55. عابدين، محمد(2010): درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، م(6)، 170-134.
56. العاجز، فؤاد علي(2002): *تطوير التعليم في قطاع غزة*، مطبعة المقداد، ط(2)، غزة.
57. عايش، أحمد جميل(2008): *تطبيقات في الإشراف التربوي*، دار المسيرة، عمان.
58. عايش، أحمد جميل(2009): *إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
59. عبد الباقي، صلاح الدين(2004): *السلوك الفعال في المنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
60. عبد المؤمن، علي معمر(2008): *مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب*. ليبيا: منشورات جامعة 7 أكتوبر، الإدارة العامة للمكتبات.
61. عبدو، عبد القادر(2000): *إدارة المدرسة الابتدائية*، ج(3)، مكتبة النهضة، القاهرة.
62. عبيد، زيد منير(2011): *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
63. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وآخرون (2001)، *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان.
64. العتيبي، سعد بن مرزوق(2006): *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير*، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: *إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري*، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة.
65. العجمي، محمد حسنين(2000): *الإدارة المدرسية*، القاهرة، دار الفكر العربي.
66. العجمي، محمد حسنين(2010): *الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق*، ط(2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
67. العساف، صالح (1995)، *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
68. العطية، ماجدة(2003): *سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
69. عقل، خالد زكي(2004): *المعلم بين النظرية والتطبيق*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

70. العمرات، محمد سالم وآخرون (2009): مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث ص ص 132 - 166.
71. عواد، ريم(2012): علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.
72. عواد، يوسف دياب(2013): الانتماء المهني للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (1)، ع (2)، 55-88.
73. عودة، سعاد حماد قاسم(2004): تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
74. عورتاني، مأمون أمين(2003): العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
75. العوفي، محمد بن غالب(2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق لمنظمة الرياض ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
76. عويضة، إيهاب أحمد(2008): أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
77. عياد، أسامة حسن علي(2010): درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
78. عيسى، سناء محمد(2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، غزة.
79. الغامدي، سعيد بن محمد(2001): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

80. الغامدي، عبد المحسن(2011): القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
81. الغزو، فاتن عوض(2009): القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.
82. غنّام، ختام علي(2005): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
83. الفقيه، محمد بن هادي(2006): القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
84. القحطاني، محمد مانع(2001): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
85. القيسي، هناء محمود(2010): الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
86. كردي، سميرة بنت عبد الله(2011): اتخاذ القرار وعلاقته بالاستقلال- الاعتماد على المجال الإدراكي وفعالية الذات لدى بعض نائبات رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الطائف، مجلة أخبار علم النفس، العدد 71- 293- 344.
87. اللوزي، موسى(2003): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان.
88. ماهر، أحمد(2000): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
89. المحتسب، لينا، جلعود، مروان (2007): أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة لعيه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع11، ص ص 97-154.
90. محفوظ، محمد جمال الدين(2000): انتماء المسلم إلى أمته من أقوى دعائم الأمن والاستقرار، مجلة الأمن، العدد 34، الرياض.



91. المدهون، موسى توفيق والجزراري، ابراهيم محمد علي(1995): **تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإدارة العاملين والجمهور**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن.
92. مصطفى، عبد العظيم(2005): **ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي بالتعليم الثانوي العام**، رسالة ماجستير، **مجلة مستقبل التربية**، العدد(42)،(250-277).
93. ملحم، سامي (2000)، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
94. النبيه، ايداد أحمد حسن(2011): **فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
95. نجم، نجم(2011): **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار صفاء للنشر، عمان.
96. النسائي، أحمد بن شعيب(201): **السنن الكبرى**، مؤسسة الرسالة، بيروت.
97. الهلالي، الشربيني(2001): **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية**، دراسة ميدانية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، القاهرة، المجلد(7)، العدد(21)،(9-22).
98. الهندي، عبد المعين(2000): **الوعي الاجتماعي لدى طلاب كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية**، دراسة ميدانية، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد 11، العدد 2، القاهرة.
99. الهواري، سيد(1996): **ملاح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية**، ط(2)، مكتبة عين شمس، القاهرة.
100. وزارة التربية والتعليم (2014): **إحصائية بعدد المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة**. الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء.
101. وزارة التربية والتعليم العالي(2011): **إحصائية بعدد المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة**. الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء.
102. الوزان، خالد أحمد(2006): **المنهاج التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
103. ويح، محمد إبراهيم(2003): **منظومة تكوين المعلم**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً: **المواقع الإلكترونية:**
104. الموقع الإلكتروني للدكتور الزعيبر (<http://faculty.mu.edu.sa/jalzuaiber>)، **القيادة التحويلية**، استخرجت في 31/5/2015 ، الساعة 8 م.

105. الموقع الإلكتروني للدكتور طارق البرغوثي: القيادة بالتحفيز: رسول الله قدوتنا  
(<http://www.islamtoday.net/nawafeth/mobile/zview-43-201189.htm>)، استخرجت  
بتاريخ 8/6/2015، الساعة 6 م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

106. Aku, A. Balci.(2009): Organizational commitment and Transformational Leadership in High Schools, **Journal of New Sciences Academy**, Vol 4, No 4. 1768-1480.
107. Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004): Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating role of Psychological Empowerment and moderating role of Structural Distance. **Journal of Organizational Behavior**, 25, 951-968.
108. Bass, Bernard and Riggio, Ronald (2006): "**Transformational Leadership**", Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.
109. Blankenship, Sirie L.(2010) :The Consequences of Transformational Leadership and / or Transactional Leadership in relationship to Job Satisfaction and Organizational Commitment for active duty women serving in the air force medical service. **Ph.D.thesis** . Nova Southeastern University.
110. Burn, M.S.(1978): **Using Power Walking Small Groups to Connect the Unhurched of Hampton Roads**, Virginia to Total Life Cristian Center. ProQuest.
111. Burns, G.M.(1978): **Leadership**, New York, Harper Row.
112. Cemalogu, Necati and others(2012): EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT. **The Online Journal Of New Horizons In Education**. Vol 2, 53-64
113. Conger, M. (2002) : **Leadership: learning to share the vision** , organizational dynamics, winter Vol. 19. Issue 3.

- 114.** Dvir, T. (2002): Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 4, 735-744.
- 115.** Gerg Squires & other Transformatimal Leadership [Http://www.men.ca/education/361/vitual-academy/camus-Learer.html](http://www.men.ca/education/361/vitual-academy/camus-Learer.html). 2002pp. 2.
- 116.** Griffith, J. (2004): Relation of principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance. **Journal of Educational Administration**, Vol. 42, No. 3, 333-356.
- 117.** Kheirandish, Mehdi (2014): The Relationship between Transformational Leadership Style and Performance Improvement among Teachers: A Case Study. **Research Journal of Recent Sciences**. Vol. 3 No. 1, 103-107.
- 118.** Limsila, Kedsuda and Ogunlana, Stephen (2008): "Linking Personal Competencies with Transformational Leadership Style", Evidence from the Construction Industry in Thailand, **Journal of Construction in Developing Countries**, Vol. 13, No. 1, 2008.
- 119.** Lucks' Howard Jay (2002): Transformational Leadership Through Amyers - Briggs Analysis : Bersonality Style Of Principles And teacher At The Secondary level. **Dissertation Abstract International**, No. 62, 3642.
- 120.** Molero, Fernando & others (2007): Relations and Effects of transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles, **The Spanish Journal of Psychology**, 2007, Vol. 10, No. 2, 358-368, ISSN 1138-7416.
- 121.** Moolenaar, Nienke and others (2010): Occupying the Principal Position: Examining Relationship Between Transformational Leadership, Social Network Position, and School's Innovative Climate, **Educational Administration Quarterly**, 46(5), 670
- 122.** Mowday, Richard T. & Steers, Richard M., (1979): The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 224-247.
- 123.** Nadrasa, Thusyanthini & Thuraisingam, Ravivathani (2014): THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION – STUDY OF SECONDARY SCHOOL IN JAFFNA DISTRICT. **International Journal of Scientific and Research Publications**. Vol. 4, 1-7.

124. Raju, P. and Srivastava, R. (1994): "Factors contributing to commitment to the teaching profession", **International Journal of Educational Management**, Volume 8, No.5, 7-13
125. Rose, Pamela (2010): "Transformational Leadership and its Relationship to Adult 4-H Volunteers' Sense of Empowerment in Youth Development Settings", **Journal of Leadership Education**, Volume 9, Issue 2 – Summer 2010.
126. Stewart, Jan (2006): Transformational Leadership: an Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. **Journal of Educational Administration and Policy**, Issue 54, June 26, 2006. By CJEAP and author(s).
127. Wood, Nancy E. (2008) : A study on the relationship between Perceived Leadership styles of hospital clinical leaders and perceived empowerment Organizational Commitment, and Job Satisfaction of subordinate hospital nurses in a management position . **Ph.D. thesis** . Capella University.
128. Woodcock, Chelsea (2010) : Transformational Leadership and Employee Commitment: The moderating role of role of Perceived Organizational support and individual level collectivism/individualism. **DPA dissertation** . Northern Illinois University .

# الملاحق



## ملحق رقم (1)

### الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية - قسم أصول التربية

### تحكيم استبانة

الدكتور الفاضل/..... حفظك الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يتشرف الباحث أن يضع بين يدي سيادتكم أداة هذه الدراسة وهي عبارة عن استبانة لجمع البيانات المتعلقة بدراسته حول:

### **درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية. وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين:

الأولى: لقياس درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية، وتحتوي الاستبانة الأولى على (50) فقرة موزعة على (4) مجالات.

أما الاستبانة الثانية: لقياس مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية، وتحتوي الاستبانة الثانية على (27) فقرة.

وبصفتكم خبراء في هذا المجال نرجو الاطلاع على هذه الاستبانة والقيام بتحكيماها من خلال ما يلي :

1- تقييم مدى انتماء كل فقرة لمجالها .

2- صحة صياغة الفقرات .

3- حذف أو اضافة ما ترونه من فقرات .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

خولة مساعد عبد العال

## ☒ أولاً: البيانات الأولية:

1. الجنس:  معلم  معلمة
2. المؤهل العلمي:  بكالوريوس  ماجستير فأعلى
3. سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
4. المنطقة التعليمية:  غرب غزة  شرق غزة

## ثانياً: فقرات الاستبانة

### الاستبانة الأولى: سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة:

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء	
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>المجال الأول / الجاذبية: (التأثير المثالي):</b>					
1.	يحوز مدير المدرسة على احترام الآخرين وتقتهم وإعجابهم به.				
2.	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.				
3.	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.				
4.	يتمتع بثقة ذاتية عالية.				
5.	حازم في اتخاذ القرارات.				
6.	يمارس مظاهر سلوكية تدل على تميّز أسلوبه ونمطه القيادي.				
7.	يتشاور مع العاملين معه في شؤون المدرسة.				
8.	يدعم العلاقة بين المعلمين والطلاب على أساس التسامح والجديّة في العمل لحفز الإبداع.				
9.	يمارس قيادة التغيير قولاً وعملاً.				
10.	يدرس المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على الأسلوب العلمي لحلها.				
11.	يظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.				
12.	يحرص على راحة العاملين.				
13.	يكسب احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه الأسلوب القيادي المناسب لإدارته.				
14.	يشجع الموظفين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.				
15.	يؤدي رئيسي المباشر نمطاً قيادياً إيجابياً.				

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء	
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
<b>المجال الثاني / الحافز الإلهامي</b>					
1.	يعترف مدير المدرسة بالأخطاء عند اكتشافها.				
2.	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.				
3.	يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة.				
4.	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.				
5.	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.				
6.	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.				
7.	يعمل على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم.				
8.	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.				
9.	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.				
10.	يعمل على دعم روح الفريق الواحد.				
11.	يطلع العاملين على الأهداف الكلية للمدرسة.				
12.	تتسجم أقواله مع أفعاله.				
<b>المجال الثالث / الاستنارة الفكرية:</b>					
1.	يستشير مدير المدرسة في رؤوسيه الإبداع والتجديد.				
2.	يثق في قدرات رؤوسيه بشكل كبير.				
3.	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.				
4.	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة.				
5.	يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.				
6.	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.				
7.	يطلع المعلمين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة منهم.				
8.	يعمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.				
9.	يشارك المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية				
10.	يشجع المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق				



الانتماء		المناسبة		الفقرات	م
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	
				11. يحرص على إطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.	
				12. يشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	
				13. يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	
<b>المجال الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية:</b>					
				1. يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.	
				2. يُقدّر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	
				3. يُشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	
				4. يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للموظفين.	
				5. يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	
				6. يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	
				7. يركز على التعليم الذاتي المستمر.	
				8. يستمع جيداً لمن يتحدث إليه.	
				9. يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى الموظفين.	
				10. يوفر التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع تقدير.	

### **المحور الثاني/ الاستبانة الثانية: فقرات الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.**

الانتماء		المناسبة		الفقرات	م
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				1. أعامل الطلبة بكيافة تجلب السمعة الحسنة لي وللمدرسة التي أعمل بها.	
				2. أفضل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية.	
				3. أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة.	
				4. أسعى لتحسين معاملتي مع زملائي.	
				5. أؤمن بأن اهتمام المدير بالمعلمين يزيد من جهدهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.	
				6. يتناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.	

م	الفقرات	المناسبة		الانتماء	
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية
7.	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والرقي.				
8.	أرفض ترك عملي في المدرسة لأجل عمل آخر براتب أفضل.				
9.	أشعر بالرضا إذا أحسست بأن ما أقوم به من عمل هو دون ما أتقاضاه من راتب.				
10.	أقبل برحابة صدر أي عمل أكلف به في هذه المدرسة.				
11.	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي، دون أي مطالبات مالية.				
12.	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لمدرستي.				
13.	أحضر إلى العمل قبل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.				
14.	هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها.				
15.	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المدرسة.				
16.	أدافع عن المدرسة عندما ينتقدها زملائي.				
17.	ما زلت أشعر بالرضا عن قراري للعمل في المدرسة.				
18.	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المدرسة.				
19.	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.				
20.	لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.				
21.	أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في المدرسة التي أعمل بها حالياً.				
22.	أعتبر نفسي عضو بناءً وفعال في هذه المدرسة.				
23.	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المدرسة.				
24.	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة.				
25.	أبادر بمساعدة المعلمين الجدد بشكل تطوعي.				
26.	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.				
27.	أقدم مقترحات بناءً إلى رؤسائي في العمل.				
28.	أقدم بحلول لمشكلات العمل دون أن يُطلب مني.				
29.	أشعر بالانتماء لهذه المدرسة.				

## ملحق رقم (2)

### قائمة أسماء المحكمين

م	أسماء المحكمين	مكان العمل
1.	الأستاذ الدكتور/ فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
2.	الأستاذ الدكتور/ محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3.	الأستاذ الدكتور/ زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
4.	الدكتور/ سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
5.	الدكتور/ إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
6.	الدكتور/ حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
7.	الدكتور/ منور نجم	الجامعة الإسلامية
8.	الدكتور/ محمد الأغا	الجامعة الإسلامية
9.	الدكتور/ محمود عساف	وزارة التربية والتعليم
10.	الدكتور/ عدلي الشاعر	وزارة التربية والتعليم
11.	الدكتور/ محمد هاشم آغا	جامعة الأزهر
12.	الدكتور/ زكي مرتجي	مركز القطان
13.	الدكتور/ رائد الحجار	جامعة الأقصى
14.	الدكتور/ ناجي سكر	جامعة الأقصى
15.	الدكتور/ بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى



## ثانياً: مجالات الاستبانة

### الاستبانة الأولى: سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة:

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول/الجاذبية: (التأثير المثالي):</b>						
1-	يحترم مدير المدرسة جميع العاملين داخل المدرسة.					
2-	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.					
3-	يتحلى بقيم مثلى في تصرفاته مع الآخرين.					
4-	يتمتع بثقة ذاتية عالية.					
5-	يتخذ قرارات حازمة.					
6-	يمارس مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي.					
7-	يتشاور مع العاملين معه في شؤون المدرسة.					
8-	يحث على مبدأ التسامح والعمل بجدية بين المعلمين والطلبة.					
9-	يتخذ من التغيير منهجاً في القيادة قولاً وعملاً.					
10-	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.					
11-	يظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.					
12-	يحرص على رضا العاملين كأساس للإنجاز.					
13-	يحرص على حفز الإبداع لدى المعلمين والطلبة.					
14-	يشجع العاملين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.					
15-	يتقبل تنفيذ أي تجربة من شأنها تحقيق إنجاز.					
16-	يوجه العاملين إلى الأسلوب العلمي لعلاج المشكلات.					
<b>المجال الثاني/الحافز الإلهامي:</b>						
1-	يعترف مدير المدرسة بالأخطاء عند اكتشافها.					
2-	يتعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بهدوء.					
3-	يستفيد من الأخطاء التي يقع فيها.					
4-	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.					
5-	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-6	يعزز أداء العاملين الجيد.					
-7	يعمل على تطوير أداء العاملين وإلهامهم وتمكينهم.					
-8	يملك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					
-9	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.					
-10	يشجع العمل بروح الفريق.					
-11	يطلع العاملين على أهداف الخطة المدرسية.					
-12	تنسجم أقواله مع أفعاله.					
<b>المجال الثالث/الاستشارة الفكرية:</b>						
-1	يستثير مدير المدرسة طاقات رؤوسيه نحو الإبداع والتجديد.					
-2	يثق في قدرات رؤوسيه بشكل كبير.					
-3	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.					
-4	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة.					
-5	يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.					
-6	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.					
-7	يطلع المعلمين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة منها.					
-8	يشرك المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية					
-9	يشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.					
-10	يطلع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم من باب التحفيز.					
-11	يشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.					
-12	يحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية في الميدان التربوي.					

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الرابع: الإهتمام بالمشاعر الفردية:</b>						
1-	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.					
2-	يحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين.					
3-	يُشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
4-	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.					
5-	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.					
6-	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.					
7-	يشجع على التنمية الذاتية المستمرة.					
8-	يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.					
9-	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين.					
10-	يوفر التعزيز الإيجابي للعاملين مما يشعرهم بأنهم موضع تقدير.					

### المحور الثاني/الاستبانة الثانية: مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1-	أعامل الطلبة معاملة تجلب السمعة الحسنة لي وللمدرسة التي أعمل بها.					
2-	أفضل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية.					
3-	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها كمحافظة على ممتلكاتي.					
4-	أتعامل مع زملائي بسواسية ومعاملة حسنة.					
5-	أؤمن بأن اهتمام المدير بالمعلمين يزيد من جدهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.					
6-	أرى أن راتبي يتناسب مع جهودي المبذولة.					
7-	توفر لي وظيفتي فرص التقدم والارتقاء في السلم الوظيفي.					
8-	أرفض ترك عملي في المدرسة لأجل عمل آخر براتب أفضل.					
9-	أقبل برحابة صدر أي عمل أكلّف به في المدرسة.					
10-	أأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز عملي.					

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
-11	أؤدي عملي بإخلاص وتفاني خدمة لمدرستي.				
-12	أحضر إلى العمل قبل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.				
-13	هناك توافق بيني وبين مدرستي يشجعني على الالتزام نحوها.				
-14	أفخر بأنني أعمل في هذه المدرسة.				
-15	أدافع عن المدرسة عندما ينتقدها الآخرون.				
-16	ما زلت أشعر بالرضا عن قراري للعمل في المدرسة.				
-17	لدي استعداد للبقاء في خدمة التعليم حتى بلوغ سن التقاعد في المدرسة.				
-18	الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.				
-19	لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.				
-20	أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في المدرسة التي أعمل بها حالياً.				
-21	أعتبر نفسي عضواً ببناءً وفعالاً في هذه المدرسة.				
-22	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المدرسة.				
-23	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة.				
-24	أبادر بتقديم المساعدة للمعلمين الجدد بشكل تطوعي.				
-25	أساعد زملائي في إنجاز أعبائهم المهنية.				
-26	أقدم مقترحات ببناءً إلى رؤسائي في العمل.				
-27	أقدم بحلول لمشكلات العمل دون أن يُطلب مني.				



ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الإسلامية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ..... ج. ب. ع. / 35 / 35

Date ..... 2015/05/05 التاريخ

حفظه الله

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير**

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة الطالبة/ خولة مسعود يوسف عبد العال، برقم جامعي 220130355 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم

والله ولي التوفيق،،،

الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-

الملك.

## ملحق رقم (5)

### كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
الادارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.غ مذكرة داخلية ( ١٨٨٢ )

التاريخ: 2015/5/5

الموافق: 16 رجب، 1436 هـ

المحترم السيد/ مدير التربية والتعليم - غرب غزة  
المحترم السيد/ مدير التربية والتعليم - شرق غزة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع / تسهيل مهمة بحث

تهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ خولة مساعد يوسف عبد العال والتي تجري بحثاً بعنوان :

" درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها

بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة تخصص

أصول التربية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمدريباتكم الموقرة، وذلك

حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة  
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العال
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- الملف.
- المحترم.
- المحترم.

Abber Al-Haqiqar

Gaza (08-2641298 – 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(08-2641297- 2641298) فاكس(08-2641292)

E-mail: info@mohe.ps

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية غرب غزة لمديري المدارس الثانوية

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education / west Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم / غرب غزة

قسم التخطيط والمعلومات  
التاريخ: 2015 / 05 / 05 م  
الموافق: 16 رجب 1436 هـ



السادة/ مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمون،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم عاطر التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، بخصوص الموضوع أعلاه نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الباحثة/ خولة مساعد يوسف عبد العال، والتي تجري بحثاً بعنوان: 'درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي الانتماء المهني لمعلميهم' وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية تخصص أصول التربية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية، وذلك حسب الأصول.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير التربية والتعليم  
أ. محمود أمين مطر



2015/05



ملحق رقم (7)

## كتاب تسهيل مهمة من مديرية شرق غزة لمديري المدارس الثانوية

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Directorate of Education\East Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التربية والتعليم / شرق غزة

قسم التخطيط والمعلومات

الرقم: م.ت.ش.غ/١٧/١

التاريخ: ٥/٥/٢٠١٥م

السادة/مدراء المدارس المعنية ومديراتها المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع : تسهيل مهمة بحث

تحية طيبة وبعد، لا مانع من تسهيل مهمة الباحثة: خولة مساعد عبد العال، والتي تجري بحثاً بعنوان:

**درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة**

**وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم**

ومساعدتها في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدرسة، وذلك

حسب الأصول.

واقبلوا فائق الاحترام،،،

م. أشرف حسني فروانة

رئيس قسم التخطيط والمعلومات

٥.٥.٢٠١٥

أ. أشرف رياض حرز الله  
مدير التربية والتعليم



المحترمين

نسخة/ السيدين: نائب مدير التربية والتعليم

الملف