

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث
في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

إعداد

أحمد رياض أحمد عواد

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2012م

الإهداء

إلى منارة الحب في كل أيام السنة ...

إلى بهجة الفصول الأربعة...

إلى من أرضعتني الحنان...

إلى أُمي الحنونة... أحسن الله خاتمتها...

إلى من اخذ بيدي لبر الأمان...

إلى من أرشدني ووجهني ورباني...

إلى من كان دوماً مصدر الهام لي...

إلى من استنهضن فيّ روح المثابرة...

إلى أبي الغالي...ختم الله عمله بالمغفرة ...

إلى من شاركوني أحلام طفولتي... إلى إخوتي وأخواتي... حفظهم الله

إلى زوجتي التي ما فتأت توفر لي سبل الهدوء والنجاح... وأمدتني بالعزيمة...

إلى أبنائي وبناتي رياض وأسماء وريماس و إلى من علمهم عند ربي...جعلهم الله خلفاً صالحاً

إلى الأحباء والأصدقاء والزملاء... إلى كل من لم يبخل عليّ بنصح أو إرشاد... اهدي هذه

الدراسة.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم(رَبُّ أَوْزَعِنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ) صدق الله العظيم (سورة الاحقاف:15)

الحمد والشكر لله رب العالمين ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على الرسول الأمين المبعوث رحمة للعالمين، محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فكل الشكر والتقدير و الاحترام للأستاذ الدكتور غسان الحلو، الذي أرشدني واشرف عليّ وصوب لي وأمدني بعلمه الوفير لإتمام هذه الدراسة.

والشكر موصول لمديري المدارس، والمعلمين والمعلمات الذين ساهموا في إنجاح هذه الدراسة بالتعاون معي في تعبئة الاستبانات حيث هم محور الدراسة.

والشكر لكل من خاننتي ذاكرتي من أن اذكره، وكل من ساعدني في انجاز هذه الدراسة.

الباحث

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي 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.

Student's Name :

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date :

التاريخ :

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر و التقدير
ج	الإقرار
ح	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
س	قائمة الملحقات
ش	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
9	أسئلة الدراسة
9	فرضيات الدراسة
11	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
13	حدود الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
15	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
16	الأدب النظري
44	الدراسات السابقة
72	تعقيب على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
77	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
78	منهج الدراسة
78	مجتمع الدراسة
79	عينة الدراسة
80	أداة الدراسة
81	صدق الأداة
81	ثبات الأداة
83	إجراءات الدراسة
83	متغيرات الدراسة
84	المعالجات الإحصائية
85	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
86	النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
91	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
116	الفصل الخامس: مناقشة النتائج و التوصيات
117	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
120	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
131	التوصيات
132	المراجع العربية
139	المراجع الأجنبية
144	الملحقات
b	الملخص باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية	الجدول (1)
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	الجدول (2)
82	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات القيادة التحويلية وتفويض السلطة	الجدول (3)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	الجدول (4)
88	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى القيادة التحويلية (المعيار = 3.5).	الجدول (5)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	الجدول (6)
90	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث (المعيار = 3.5)	الجدول (7)
91	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في القيادة التحويلية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس	الجدول (8)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	الجدول (9)
93	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	الجدول (10)
94	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الجاذبية والتأثير، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (11)
94	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التحفيز والإلهام، وفق متغير المنطقة التعليمية.	الجدول (12)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
95	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاستثارة الفكرية، وفق متغير المنطقة التعليمية.	الجدول (13)
95	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاهتمام الفردي، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (14)
95	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (15)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (16)
97	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (17)
98	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاستثارة الفكرية، وفق متغير المؤهل العلمي	الجدول (18)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.	الجدول (19)
99	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية	الجدول (20)
100	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الجاذبية والتأثير، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (21)
100	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التحفيز والإلهام، وفق متغير الخبرة التعليمية.	الجدول (22)
101	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاستثارة الفكرية، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (23)
101	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاهتمام الفردي، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (24)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
102	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (25)
103	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تفويض السلطة من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس	الجدول (26)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	الجدول (27)
105	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	الجدول (28)
106	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الإداري، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (29)
106	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الفني، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (30)
106	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال التربوي، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (31)
107	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الاجتماعي، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (32)
107	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة، وفق متغير المنطقة التعليمية	الجدول (33)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (34)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (35)
110	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الإداري، وفق متغير المؤهل العلمي	الجدول (36)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.	الجدول (37)
112	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من جهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية	الجدول (38)
113	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الإداري، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (39)
113	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الفني، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (40)
114	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال التربوي، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (41)
114	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الاجتماعي، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (42)
115	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة، وفق متغير الخبرة التعليمية	الجدول (43)
115	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث	الجدول (44)

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
145	أسماء المحكمين	ملحق (1)
146	أداة الدراسة - قبل التحكيم	ملحق (2)
156	أداة الدراسة - بعد التحكيم	ملحق (3)
161	كتاب الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف.	ملحق (4)
162	كتاب كلية الدراسات العليا إلى رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث في الضفة الغربية - تسهيل مهمة الطالب.	ملحق (5)
163	مراسلة رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية الموافقة على توزيع الاستبانة .	ملحق (6)

القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من
وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.

إعداد

أحمد رياض أحمد عواد

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها والعلاقة بينهما، إضافةً إلى ذلك، سعت الدراسة للتعرف على آثار متغيرات الدراسة (الجنس والمنطقة التعليمية، والمؤهل، والخبرة) على درجة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وعددهم (1941) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية، وتكونت من (795) معلماً ومعلمة، أي ما يقارب (41%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته لملاءمته لطبيعتها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وتم استخراج معاملي الثبات لمحوري الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ الفاء، إذ بلغ معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية (96%) بينما بلغ معامل الثبات لمحور تفويض السلطة (95%)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلال اختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين والمعلمات عالية.

ثانياً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات جهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاهتمام الفردي والمجال الإداري، ولصالح الذكور.

ثالثاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات جهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة نابلس التعليمية.

رابعاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات جهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاهتمام الفردي، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، والمجال الفني، والمجال التربوي، والمجال الاجتماعي، والدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاستشارة الفكرية والمجال الإداري ولصالح حملة شهادات (أعلى من بكالوريوس).

خامساً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات جهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، في المجالات جميعها ولصالح أصحاب الخبرة الأقل ما عدا في مجال التحفيز والإلهام عندما كانت المقارنة بين (من 11-15) سنة، و(أكثر من 15 سنة)، حيث كانت لصالح (أكثر من 15 سنة).

سادساً: وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، أوصى الباحث بتوصيات منها:

1. العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في المدارس وتدريب المديرين عليها لتمارس عن علم ومعرفة لما لها من آثار ايجابية أظهرها الأدب التربوي.
2. إجراء دراسات مماثلة حول القيادة التحويلية وتفويض السلطات في المدارس الحكومية كون هذه الدراسة أجريت في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية .
3. تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المدارس والمؤسسات التربوية لتأكيد أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة المدارس والمؤسسات.
4. توجيه الباحثين نحو إجراء دراسات تدرس علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

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

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يعيش العالم اليوم في عصر تعصف به المتغيرات و تعج به المخترعات في كل المجالات، عصر أصبح من سماته السرعة و المفاجأة و عدم الاستقرار، عصر ثورة تقنية المعلومات والاتصالات، و تنامي ظاهرة العولمة، و نمو المؤسسات و تزايد أعداد العاملين فيها، و التغيير في هياكل القوى العاملة، عصر برز فيه تحدي المنافسة بين المنظمات من أجل الارتقاء و البقاء، فبمقدار نجاح القيادات في توظيف و استخدام المفاهيم التربوية الحديثة في تسيير أمور العمل و إدارة المؤسسة بمقدار ما يكون نجاحها و قدرتها تطوير أداء و إنتاج المنظمة.

وقد فرض التطور التكنولوجي و المعلوماتي و المعرفي على المنظمات على اختلاف مهامها و أحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها و العاملين فيها ضرورة التفكير في إيجاد حلول لها و التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة و الخطأ في حل المشكلات و محاولة توظيف المنهج الإبداعي الذي يعد أساساً للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة و الذي يتطلب توافر بيئة قيادية تفرضها التغيرات التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الصيرفي، 2003).

و النظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، و ما يصاحبها من ثورة الآمال و الطموحات البشرية، و هذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين، الذي ينبغي تدريبهم و تأهيلهم، و تجديد كفاياتهم و تجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، و المتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليماً و تأهيلاً و تدريباً و صحةً و رفاهيةً (عزت و مؤتمن، 2000).

وتعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، وفقا لقدراته واستعداداته واتجاهاته. كما يعد مدير المدرسة أحد عناصر الإدارة ويرى البعض أن وظيفته من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون حيث أنه المسئول عن المتابعة والتخطيط والتفويض ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم.

وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها، وعلى الرغم من أن الكثير من العوامل داخل المنظمة أو خارجها تؤثر على مستوى الإبداع والتطور لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تزيد من الإبداع وتطويره (توفيق ، 2000)

ولعل الحاجة لتحسين الإنتاجية أظهرت الدور البارز للقيادات التربوية في قدرتها الفاعلة على تهيئة المدارس لهذا التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة ، فالقيادة في كل المجالات معنية ببحث الأفراد على تقبل التغيير وتوجيه جل طاقاتهم لتنمية سلوكيات تنظيمية بناءة لتحقيق الغاية المبتغاة (Fink & Retallick, 2002).

فلقد برزت عدة أنماط قيادية إدارية أفرزتها الدراسات والأبحاث التربوية ، ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية وهو النمط الذي يركز على العلاقة التشاركية في بناء الرؤى ووضع الأهداف مع المعلمين وتحقيقها، وله كبير الأثر في نفوس المرؤوسين إيجابا ، مما يدفعهم ويحثهم على الالتزام المهني والعمل الجاد نحو تحقيق أهداف المنظمة ، كونه نمط يستثير التفكير ويحفز الهمم (البكري، 2005).

وقد أشارت دراسات عواد (2012) وعيسى (2008) والفقير (2006) إلى أن انتهاج مدير المدرسة لممارسات القيادة التحويلية ذو أثر إيجابي على للمعلمين وتكوين بيئة تعليمية إثرائية كما أنها من أكثر الوسائل فاعلية لنشر التعاون والتلاحم بين المعلمين والذي بدوره يعزز من النتائج التعليمية (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001).

تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر الأنماط القيادية شهرة لإدارة وقيادة المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع ، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي (العالمي، 2002) .

ويبرز الاهتمام بالقيادة التحويلية لما لها من آثار إيجابية فعالة على تحقيق الأهداف المرسومة وقبول العاملين المهام المسندة إليهم لانجاز الأهداف لان فيها جانباً من القيم المثلى التي يتصف بها القائد في تعامله مع العاملين مما يخلق نوعاً من القبول لديهم في تحمل مسؤوليات العمل، وذلك أن القيادة عموماً ما تركز على البعدين الأساسيين (الوظيفي، والإنساني) مما يوجب على القادة الاهتمام بهما معاً سعياً إلى تحقيق أعلى مستوى من الأهداف وعلى ذلك أكد الغامدي (2001) وربط بين الجانبين حيث بيّن أن السلوك القيادي يتم فيه التركيز على سياسة (الإنجاز) والمعتمدة على الجانب (الإنساني) في التنفيذ. وذكر بأن كثير من رجال الفكر الإداري يرون أن النجاح في المؤسسات إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة وقدرتها على توجيه العاملين وتوزيع الأعمال بينهم وتجزئتها ليسهل تحقيق الأهداف المناطة بهم ، وبالتالي تحقيق الأهداف الكبرى.

إن أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم ، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه والتحول إلى قيادة تؤمن

بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002).

حيث تتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين وتفويض المسؤوليات لهم وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية حيث أن القائد المميز يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهـم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت . فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية . وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio, 1994).

ويعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً . فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، واخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكد انه سيكون محل ثقة تنسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط (احمد، 1998) .

يتيح تفويض المدير لبعض صلاحياته ومسؤولياته الوقت والجهد للتفرغ للقيادة بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية، ويرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة

المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه (الدويك، 1995).

ونظرا للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع ، فإنها تحتاج الى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة، من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوأه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي تركز عليه العملية التربوية برمتها، فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد قائدها، حيث تغدوا مرتعا للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب، كما وتصبح مكانا غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين وللناشئة على حد سواء.

إن استخدام المدير لأحدث الأنماط والأساليب الإدارية من تفويض للسلطات وتبني أنماط قيادية تسمو بالعمل الإداري نحو تحقيق أهدافه، من شأنها أن تعمل على تربية وتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية واكتساب الخبرات بالممارسة العملية وتشجع كل معلم على الإحساس بانتسابه لهيئة التدريس، وتوفر الثقة بين معلمي المدرسة والإدارة، وتمكن جميع العاملين بالمدرسة من إبداء آرائهم بحرية، وتوفير المعلومات للجميع، وتوزع الأعباء التدريسية والأنشطة اللاصفية على العاملين بالمدرسة وفقا لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم، ومساعدة المعلمين على النمو علميا ومهنيا (أبو فروه، 1996).

وعليه، واتساقا مع ما تقدم مما أورده التربويين، ومما أشارت إليه كتاباتهم من توجه ايجابي نحو القيادة التحويلية وسلوك تفويض السلطات للمعلمين، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تناولت تلك العلاقة بشكل مباشر بين القيادة التحويلية وتفويض السلطات، تأتي هذه الدراسة في السياق التربوي الفلسطيني، لبحث درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطات في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، والإفادة منها في تطوير الشأن المدرسي وتحقيق غاياته المنشودة من خلال تطوير المديرين لمهاراتهم القيادية

وانفتاحهم على التطور التربوي الحاصل وخروجهم من الهالة التقليدية التي بنوها حول أنفسهم من العظمة والرغبة من خلال التعامل مع المعلمين بأكثر انفتاح وتفويضهم لبعض المهام التي تتناسب وخبرتهم وقدرتهم، كون المديرين هم قادة العمل التربوي في المدرسة يقع على عاتقهم صياغة الرؤى المستقبلية ووضع الخطط ورسم الأهداف، ومن المتوقع أن تحقق هذه الدراسة الفائدة لكل من مديري ومديرات المدارس في وكالة الغوث الدولية على وجه الخصوص.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتطور السريع في كافة مجالات العلوم بشكل عام والعلوم الإنسانية بشكل خاص وتعدد الأبحاث والدراسات والكتابات في هذا المجال، كان لزاماً على المؤسسات المعنية - تحديداً هنا المؤسسات التعليمية - أن تعيد النظر في مستوى الخدمة التي تقدمها تماشياً مع هذا التطور.

فالمدارس خصوصاً وبعد تغير الوظيفة التقليدية لمدير المدرسة من مزاوله أعمال إدارية وفنية روتينية إلى وكيل للتغيير لتنفيذ بما يسمى بخطة النهوض بالتعليم التي تعمل عليها إدارة التعليم في مدارس وكالة الغوث وما ارتبط بهذه الخطة من قيام إدارة التعليم في وكالة الغوث في التوجه نحو تمكين مديري المدارس ومنحهم مزيداً من الصلاحيات للتحويل من النهج التقليدي الحالي المعتمد في تسيير الأمور إلى التفكير في طرق وأنماط أكثر حداثة من شأنها التأثير في تحصيل الطلاب إيجاباً. وهذا التحول من الاعتماد على النمط الإداري التقليدي أياً كان هو يتطلب الاعتماد على نمط يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وإحداث تحول ونقطة نوعية في الأداء من خلال العمل على تحقيق الرؤى والأهداف المرسومة بالتعاون ما بين المديرين والمعلمين، وهذا التعاون لتحقيق أهداف المدرسة يستلزم تفويض المعلم جزء من المهام الملقاة على عاتق مدير المدرسة وما لذلك اثر في تحفيز وإثارة المعلمين للعمل بدافعية نحو تحقيق الأهداف ، فبالقيادة التحويلية تكمن حلول التغيير والتطوير كما أشارت دراسات كل من جون (John, 2008) ، عيسى(2008)، دراسة العمري (2004) وغيرها من الدراسات.

كما أن معايشة الباحث لعدد من المديرين في مدارس وكالة الغوث لاحظ بأن منهم من يتسم بخصائص القائد التحويلي بعلم أو بغير علم وان منهم من يتمتع عن تفويض المهام للمعلمين ومنهم من يفوض .

وأيضاً ومن خلال معايشته لمشكلة اتساع حجم المدارس و بالذات حجم المدارس التابعة لوكالة الغوث وكونه أحد العاملين فيها ، حيث يصل عدد الطلاب إلى (1000) طالب وقد يتعدى ذلك إلى أن يصل إلى (1200) في بعض المدارس، وتعدد المجالات الإدارية التي يعمل المديرين على التخطيط لها وتنفيذها، ومع تزايد مسؤولياتهم ومهامهم إلى حد أصبح هناك توجه لدى إدارة التعليم في وكالة الغوث إلى تغيير المسمى الوظيفي لمدير المدرسة من (مدير المدرسة) إلى (رئيس المدرسة) وما يترتب على ذلك من تزايد الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل مدير المدرسة واتساع نطاق مسؤولياته، فضلا عن انه مدير ومشرف مقيم، فقد ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام صلاحية تفويض السلطات من المدير للمعلمين للتنفيذ أو الإشراف على تنفيذ بعض المهام لتسريع الانجاز واختصار الوقت، وعدم صرف المدير عن المهام الإدارية الأساسية كالتخطيط مثلاً.

وقد أكدت الكثير من الدراسات التربوية على اعتبار القيادة التحويلية وتفويض السلطة أصبحا يشكلان بعداً أساسياً للقيادة الفاعلة، التي تنقص الكثير من مدارسنا كما خلصت إليه أيضاً الكثير من الدراسات مثل دراسة القحطاني (2010)، ودراسة ابو وطفة(2010)، ودراسة شلايل(2007).

لذا يرى الباحث أن الحاجة أصبحت ملحة جداً لإجراء مثل هذه الدراسة والتي جاءت لتجيب عن السؤال التالي:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها
2. ما درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)
5. هل توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية و تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن الأسئلة الثالث والرابع والخامس فقد اشتملت الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

9. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.
2. التعرف إلى درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.
3. تحديد اثر متغيرات (الجنس والمنطقة التعليمية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.
4. تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في ثلاثة بنود رئيسية وهي:

1. الحداثة وتشمل:

أ - حداثة المفاهيم التربوية التي تناولتها الدراسة وهما القيادة التحويلية و تفويض السلطة اللذان ومن خلالهما يمكن زيادة فاعلية وكفاءة العمل الإداري والتعليمي في المدرسة.

ب - حداثة الدراسة : حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى -حسب علم الباحث - التي تبحث في مفاهيم تربوية حديثة وهما القيادة التحويلية وتفويض السلطة والعلاقة بينهما أي أن هناك أيضا إفادة علمية لهذه الدراسة بما ستثريه لمكتبة الدراسات التربوية.

2. الإفادة العملية للدراسة:

أ - إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة ومن توصياتها وتعميم نتائجها على قطاعات التعليم الأخرى المشابهة لمجتمع الدراسة (المدارس الحكومية ومدارس القطاع الخاص).

ب - إمكانية استفادة مديري المدارس - في وكالة الغوث خصوصا - من الدراسة ونتائجها وتوصياتها في استخدام النمط القيادي التحويلي وتفويض السلطات.

ت - إمكانية استفادة إدارة التعليم في وكالة الغوث الدولية، مما ستخلص إليه هذه الدراسة عن طريق تعميق مفهوم تفويض السلطة واللامركزية في المدارس في ضوء مفهوم القيادة التحويلية.

ث - تحفز الدراسة المديرين وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بالنمط القيادي التحويلي وتفويض السلطات باعتبارها من المواضيع المعاصرة والتي يتزايد الاهتمام بها نظرا لدورها الكبير في تطوير المؤسسات وتوفير الوقت.

3. استجابة لتوصيات الباحثين في دراسات سابقة:

استجابة لتوصيات الباحثين في دراسات سابقة لإجراء دراسات حول مواضيع القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات إدارية أخرى مثل دراسة عواد(2012) الشريفى والتنح(2010) الربيعي(2009) وتفويض السلطة مثل دراسة ذياب (2004) الزعبي(2004) النوخاني(2003).

حدود الدراسة:

خضعت الدراسة لعدة حدود وهي:

1. **الحد الزمني:** تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013/2012.

2. **الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

3. **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

4. **الحد الإجرائي:** تتحدد نتائج الدراسة بما وفرته من شروط فيما يتعلق باختيار العينة وحجمها وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفاعلية فقراتها ومجالاتها كما تتحدد النتائج الطريقة التي تم تطبيق أداة الدراسة بموجبها وكذلك لطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل نتائجها للإجابة عن تساؤلاتها.

مصطلحات الدراسة:

1. **القيادة التحويلية:** "مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل". (الهوري، 1996، ص31).

2. **القيادة التحويلية (إجرائياً):** هي قدرة مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية على التأثير في المعلمين من أجل تحقيق رؤية وأهداف المدرسة من خلال تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل وبما يتمتع به من شخصية ملهمة جذابة، كما تقاس باستجابات المعلمين عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في البحث الحالي .

3. **تفويض السلطة:** "أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها" (كنعان، 1999، ص52).

4. تفويض السلطة (إجرائياً): هي قيام مدير المدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية بإسناد جزء من مهامه وصلاحياته كمدير مدرسة إلى واحد أو أكثر من المعلمين في المدرسة، كما تقاس باستجابات المعلمين عن فقرات استبانته تفويض السلطة المستخدمة في البحث الحالي .

5. مدير المدرسة: هو القائد التربوي والمشرف المقيم وهو القائم الأول على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته ، ووظيفته وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" (العمامرة، 2002، ص65).

6. مدارس وكالة الغوث (إجرائياً): هي تلك الأماكن المخصصة لنقل المعارف والخبرات والمهارات الى الطلاب لصقل شخصياتهم وتسعى بذلك تحقيق أهداف المجتمع، وتكون تابعه لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة .

ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتعرض الباحث في هذا الفصل إلى الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية وتفويض السلطة ، كما يقدم عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية وتفويض السلطة .

أولاً: الأدب النظري:

التغير والتحول من حال إلى حال من سمات العصر الحديث، فما كان مقبولاً وصحياً ويمثل ظاهرة صحية في المؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص لم يعد كذلك الآن، فمن المركزية إلى اللامركزية ومن الإمساك بزمام كل شيء في المدرسة إلى التفويض ومن القائد الدكتاتوري الذي يلقي الأوامر ويصدر التعليمات إلى القائد التحويلي الذي يثير دافعية المعلمين بجاذبيته وأخلاقه ومصدر الإلهام الذي يملكه لتحسين ظروف العملية التعليمية التعلمية.

لذا فإنه وجب على المؤسسات التعليمية أن تحاول ما أمكنها أن تتباعد عن أسلوب البيروقراطية والسلطة المطلقة المركزية التي تعزل بعض الكفاءات عن ممارسة قدراتها الإدارية والتعليمية، وأن تعطي المعلمين مزيداً من تفويض السلطة وبعض الاستقلال في اتخاذ القرارات الخاصة بها، وهذا الأمر يتطلب منها الاعتماد على أسلوب الإقناع بالمشاركة في مناقشة الأمور وتحمل المسؤوليات بين أعضاء المؤسسات التعليمية والربط بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة بما يحقق التنسيق والتعاون فيما بينها مع منح الاستقلال النسبي للعاملين، وإقامة قنوات اتصال سليمة بين أعضاء مجتمع المؤسسة التعليمية (عيداروس، 1994)

أ: القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية (Transformational leadership) نمط في القيادة الإدارية جاءت محصلة للجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين و العلماء في مجال تطوير الإدارة و القيادة.

فهي من أهم و أحدث أنماط القيادة ،وجاءت لتجمع بين مميزات أنماط القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور و يعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.

نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين و العلماء. ففي عام (1985) قدم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس و أفوليو (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية . وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً ، كما قُدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي 2007)

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني Sergiovanni التي امتدت من 1984-1990. (Gurr,1996) .

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية لتحقيق و تقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً و أكثر تعاوناً مع المعلمين و هذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية و هذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالتقييم و بناء ولاء طبيعي للعمل و للمدرسة حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً

خاصة في المدارس الثانوية و قد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملمهم و أثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير و الإبداع و استخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes & Zachariah, 2001).

مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون و التربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية و يعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:

- القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تساعد على النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم و تعمل على تجديد التزامهم ،وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم"(Roberts,1985.,p44)

- والقيادة التحويلية "تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى رؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" (الهوري،1996،ص14).

- وذكر (Burns) أن القيادة التحويلية هي: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (الهاللي،2001،ص32).

- كما أنها تعني: " القيادة التي تعمل على توسيع و تعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة"(Bass,1994,p65) .

- أما Cardona فقد رأى أنها: "القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع رؤوسيه على الاتساق و التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقة للمرؤوسين ". (عياصرة 2006 ،ص47)

- وعرفها الغامدي(2001) بأنها: القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات في إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين و العمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- ويرى كونجر (Conger, 2002) أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكرياً و إبداعياً و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.
- ويلخص كولفن (Colvin,1999)إلى التعريف الآتي للقيادة التحويلية : أنها تركز على القيم المشتركة و تطوير المرؤوسين و تحقيق الغايات الكبيرة و يرى أن القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير.

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة لمفهوم القيادة التحويلية فقد رأى الباحث أنه يمكن إجمال مفهوم القيادة التحويلية بأنها قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المعلمين في بناء رؤية ووضع أهداف مشتركة للمدرسة ، وحثهم وتحفيزهم على تحقيقها.

أهمية القيادة التحويلية:

نستعرض عددًا من المبررات التي تؤكد أهمية القيادة التحويلية ومنها:

1. تفوق القيادة التحويلية على الأنماط السائدة من القيادة والتي تركز على التبادل والمقايضة أو ما يطلق عليها بعض الباحثين القيادة الإجرائية(التبادلية)،ويظهر ذلك في آراء عدد من الباحثين والمفكرين ومنها ما أكده Burns كما ورد في الهلالي(2001) من أن القيادة تتركز في نمطين رئيسيين هما:

الأول: ويطلق عليه القيادة الإجرائية وهي عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف؛ أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا.

الثاني: أما النمط الآخر من القيادة فقد أطلق عليه Burns القيادة التحويلية، وهو نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.

ومن الآراء أيضاً رأي Yamarino and Bass كما ورد في الهواري (1996) اللذان يؤكدان على أن القيادة التبادلية أصبحت وصفاً سيئة في القيادة الإدارية، فيما يأسف Bass أن برامج التدريب في كل أنحاء العالم لا زالت تركز على القيادة التبادلية، بينما يجب التركيز على القيادة التحويلية، و يعزز ذلك الهواري (1999) بقوله: إننا نلاحظ أن برامج التدريب في العالم العربي تركز على القيادة التبادلية، ويكفي أن تلقى نظرة على أي نشرة برامج تدريب لأي مركز من مراكز التدريب لتكتشف أننا ندرّب من أجل أن يقوم المديرين بتنفيذ الأعمال بطريقة صواب لا من أجل أن يقوم المديرين بالأعمال الصواب .

ويعتقد Benes أنه قد آن الأوان لوضع نهاية لممارسة القيادة التقليدية من أعلى إلى أسفل والتحول إلى أشكال مختلفة من القيادة لتتواءم مع عصر العولمة، فهو يرى أن المؤسسات بحاجة إلى المبتكر لتضمن بقاءها، فلم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على التسلسل الهرمي المتصلب، بل أضحي لزاماً عليها أن تتبنى صيغاً تنظيمية أكثر مرونة، وفي إطار كهذا يجب على القائد الناجح أن يتميز بخصائص معينة مثل الكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة (البهلا 2008)

2. الخصائص النوعية التي ستكون عليها منظمات القرن الواحد والعشرين ومنها القيادة على جميع المستويات يجبون التغيير، التأكيد على وجود رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة وتوفير قنوات وقيم الإنجاز و موارد بشرية ماهرة و محفزة على الإنجاز. (الهواري 1999)

3. نتائج وتوصيات دراسات تؤكد أهمية العمل بمدخل القيادة التحويلية في إدارة المؤسسات التعليمية، ومن ذلك ما أظهرته دراسات عواد (2012)، الشريفي والتنج (2010) الربيعي (2009) البهلال (2008) من مبررات لتطبيق القيادة التحويلية ومن أهمها: تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير، العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين،

استخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين، الحرص على جعل العمل أكثر قيمة، واحترام جميع العاملين و القدرة على التأثير في سلوكهم وكذلك ما أشار إليه العمري(2004) من أن عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ليست مسألة سهلة فهي فلسفة تقوم على إستراتيجية تغيير كاملة وهي تعد تحولاً كبيراً في التفكير والممارسة الإدارية التقليدية، و تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية وواضحة تؤمن بأن التغيير والتجديد هو الحل الوحيد للبقاء والاستمرار مما يجعل القيادة الإدارية ذات الخاصية التحويلية أهم مقوم من مقومات نجاح هذا الأسلوب.

فكل هذه المبررات -كما يرى الباحث- تؤكد مدى الحاجة للانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار و الضبط والتحكم غير الايجابي في كثير من الممارسات إلى القيادة الحديثة القادرة على تحويل المنظمات إلى نظم قادرة على التفاعل مع معطيات القرن الواحد والعشرين ومتطلباته من خلال توفر القيادة التحويلية، التي تتمتع بالجاذبية والإلهام وثقة التابعين، وبقدرتها على توفير الاستثارة العقلية للعاملين و الاهتمام برغباتهم و احتياجاتهم، مما يؤدي إلى دافعية أقوى للعمل والإنتاج.

أبعاد القيادة التحويلية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها أربعة ومنهم يراها ستة وفيمايلي عرض لكلا الرأيين، فالرأي الأول ويمثله باس وافوليو (Bass and Avolio,1994) اللذان طورا استبانته متعددة العناصر بنيت على افتراض أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد كما يلي:

1. الجاذبية والتأثير بالقدوة :

وهذا البعد يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين على الاحتياجات الشخصية للقائد،

والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الآخرين وتقديرهم مما يدفعهم إلى التأسي به والاستجابة لتوجيهاته.

2. الحفز الإلهامي والتحفيز المتميز :

الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء التابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كماً و نوعاً.

3. الاستثارة الفكرية:

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين، و يحثهم على تجريب أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم.

4. الاعتبار الفردي :

ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، وواضح هنا إيمان القيادة التحويلية بالفروق الفردية و العناية بها.

أما الرأي الثاني فيمثله "Herlliegl" كما ذكره العامري(2002) حيث يرى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة عناصر كما يلي:

1. القدرة على التركيز والانتباه:

في هذا البعد يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، ويرافق ذلك تركيز كبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد أولويات للأشياء التي يقوم بها ويعملها، ويسعى إلى جعل الآخرين يتبنونها، وفي مجال التغيير يمثل هذا القائد داعية

التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، وهو يملك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة :

حيث يتسم القائد التحويلي في هذا البعد بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والمقصود هنا أن يكون للقائد موقفاً واضحاً يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، ويواجه الحقيقة ولو كانت مؤلمة، ويعري الحقيقة للآخرين ولو لم يريدوا رؤيتها، ولا يسعى لحماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يستفيد منها في تقويم وتطوير ممارساته.

3. الثقة بالنفس والآخرين:

وهنا يثق القائد التحويلي بالآخرين وهم يتقون به بعيداً عن التسلط والاستبداد، فحرصه على تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل عن طريق تفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وغالباً ما يضع القائد التحويلي لنفسه مجموعة من المبادئ ليسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

4. احترام الذات:

يعتمد القائد التحويلي في هذا البعد مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أن انسجام الأقوال مع الأفعال تولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه قائد التغيير عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير.

5. القدرة على الاتصال :

وفي هذا البعد يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الحلم والتصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوراته إلى واقع، وهو يتمتع مع ذلك بقدرة على الاتصال تمكنه من إيصال المعنى للآخرين منطلقاً من رؤية واضحة لما يريد أن يعمل.

6. الإحساس بالآخرين:

حيث يسعى القائد التحويلي في هذا البعد إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، كما يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

وهنا يرى الباحث وبعد التأمل في هذه الأبعاد الأربعة التي طرحها كل من Bass and Avolio وتلك الأبعاد الستة التي طرحها Herlliegl نجد أنها متداخلة ويمكن دمج بعضها في بعض ، فعلى سبيل المثال يمكن دمج البعدين (2،4) من ابعاد Herlliegl مع البعد الاول من ابعاد Bass and Avolio، اما البعد الخامس Herlliegl عند فيقابل البعد الثاني عند Bass and Avolio، والابعاد (1،3،6) من ابعاد Herlliegl فيمكن دمجها مع البعد الرابع من ابعاد Bass and Avolio.

لذا يرى الباحث انه إمكانية ترجيح الرأي الأول الذي يعتمد أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، فيما تترك التفاصيل للخصائص والمهارات التي يفترض توفرها في القائد التحويلي، وهذا يساعد على تخفيف الغموض الذي يكتنف مفهوم القيادة التحويلية، ويجعله في درجة وضوح مقبولة من خلال التركيز على الأبعاد الأربعة التي طرحها كل من Bass and Avolio وهذا ما دفع الباحث إلى اختيار أبعاد باس وأفوليو كمجالات للقيادة التحويلية في استبانته.

ويظهر من هذه الأبعاد بصفة عامة كيف أن القيادة التحويلية تتجاوز مفاهيم و ممارسات القيادة التقليدية المبنية على تبادل المنافع و المصالح إلى تقديم الرعاية المتميزة و الاهتمام الواعي

بكل العاملين دون شروط، مما يساعد على تفجير طاقاتهم و إشعال روح الحماس والتنافس الإيجابي بينهم وتفانيهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف القيادة التحويلية المدرسية:

ذكرت عيسى (2008) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية حثت مدير المدرسة على الالتزام بها وهي على النحو التالي .

1 - مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية:

وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرسة واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير .

2 - مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

تؤدي المشاركة بين العاملين والمديرين إلى تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، و تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ورؤى الاعتبارات الشخصية والاستماع بطريقة فعالة لآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3 - تعزيز تنمية المعلم:

فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، و يتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

مما سبق يلاحظ الباحث أنه يتم تنمية المعلمين عن طريق : إعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي و التأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

ويذكر كولفن (Colvin, 1999) أن من أهداف القيادة التحويلية المدرسية الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة، وعندما يحتوي على كل فرد فيها التعبير في تفكيره وسلوكه.

استراتيجيات القيادة التحويلية المدرسية:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات يستخدمها المديرون التحويليون بالمدرسة كزيارة كل فصل يومياً، وتشجيع المدرسين على زيارة بعضهم في الفصول ومشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام ومساعدة المدرسين على العمل بشكل أكثر بالبحث عن تفسيرات مختلفة، وفحص الافتراضات، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع للمدرسة ككل وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة مسبقاً أو الحفاظ على عمل المجموعة وعدم فرض التصور الخاص بالمدير واستخدام فرق بحثية إجرائية وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة ، وإعطاء كل فرد مسؤوليات وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسئولية وبالنسبة لغير المشاركين يطلب منهم أن يكونوا موضع مسؤولية في اللجنة وتحديد الأشياء الجديدة والتعرف على أداء فريق العمل وأداء الطلاب المساهمين في تحسن المدرسة، والقيام بمسح لرغبات واحتياجات العمل وتقبل اتجاهات وفلسفات المدرسين واستخدام الإنصات النشط الايجابي والعناية بالآخرين، والسماح للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معه وطرح الأسئلة للتفكير فيها، وأن تجعل المدرسين مسئولين عن كل التلاميذ وليس فصولهم فقط (Gurr, 1996).

وظائف القيادة التحويلية:

حدد سميث (Smith,1993) وظائف ومهام للقائد التحويلي نوردتها فيما يلي كما وردت في القحطاني(2008):

1. إدارة التنافس:

وتتمثل في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة باستخدام المعلومات العلمية والعالمية بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وتشمل عملية إدارة التنافس وضع معايير النجاح الحاكمة و الشاملة وضع نظام معلومات شخصية و نظم معلومات تنظيمية وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب وتحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث وممارسات المنافسين .

٢ . إدارة التعقيد:

وتعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض أو تباين الأهداف والمصالح و اتساع المساحة الجغرافية، ويمكن للقائد تحقيق ذلك بإتباع خطوات تتمثل بإدارة العلاقات المناسبة لكل طرف واستخدام الحدس في حالة غياب المعلومات لاتخاذ القرار المناسب وتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح مهما كان تباينها .

٣ . تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:

و يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف مع التوجه العالمي من خلال القيام صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وأبعاده، وتحديد رسالة المنظمة لتعكس التوجه العالمي وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتلاءم والتوجه العالمي .

٤ . إدارة فرق العمل العالمية:

ويتم ذلك من خلال بناء و تشكيل فرق عمل تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية و الخلفيات الحضارية و الثقافية لتكون المنظمة قادرة على التعامل و التفاعل مع مثيلاتها من المنظمات العالمية.

٥ . إدارة المفاجآت و عدم التأكد:

التغير المستمر هو إحدى سمات هذا القرن و لذا فعلى القيادة التحويلية أن تطور من استعداداتها و قدراتها على إدارة المفاجآت و التغييرات المستمرة لتتمكن من الاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية الحادة.

٦ . إدارة التعليم و التدريب المستمر:

و هذا يتطلب وجود نظام تعليمي و تدريبي قادر على جعل الأفراد و المنظمة على اتصال دائم و مستمر مع التوجهات و المستجدات و التغييرات العالمية، نظام يمكن من تطوير قدرات العاملين و يرتقي بفاعلية المنظمة لتتمكن من الاستمرار بل و المنافسة على مستوى العالم.

ويتبين للباحث مما سبق أن عملية القيادة التحويلية تتطلب قدرات متقدمة في مجالات القيادة و الإدارة و التقنية و المعرفة و التنمية المهنية و التكيف و الموائمة، بالقدر الذي يمكن من نقل المنظمات الحالية من واقعها إلى واقع أفضل، و بما يمكن أيضاً من القدرة على قيادة منظمات المستقبل .

خصائص القائد التحويلي:

حدد باس (Bass, 1999) عدداً من الخصائص المميزة للقائد التحويلي تتمثل في أنهم يثيرون اهتمام زملائهم و مرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة، و يوجدون يقظة أو وعياً برسالة أو رؤية المدرسة و فريق العمل يطورون زملائهم و مرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات و القوى الكامنة يحفزون زملائهم و مرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم و اهتماماتهم الخاصة .

ويذكر الحربي(2008) مجموعة من السمات والخصائص التي ينفرد بها القائد التحويلي كأن تكون لديه رؤية مستقبلية ومتمكن من مهارات الاتصال ولديه مصداقية ويتحلى بالقيم ويعمل بها ويشعر العاملون معه بالقدرة والثقة لديه طاقات كبيرة تمكنه من تحدي الوضع الراهن وتعديله بما يتواءم مع التصور المستقبلي للمؤسسة التي يقودها.

و في السياق نفسه يركز الهواري (1999) على عدد من الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي ومنها هو انه وكيل للتغيير، و التغيير في نظره رحلة و ليس نقطة وصول و محب للمخاطرة المحسوبة، وقادر على التعامل مع الغموض و المواقف المعقدة، وباحث يضع الفرضيات ويفحصها و ينطلق من نظريات رصينة توجه سلوكه .

كما يضيف العجمي (2008) أن من خصائص القائد التحويلي أنه قادر على نقل الناس من حوله نقلة حضارية وأن أهدافه عالية ومعايير مرتفعة ويتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه وله جاذبية خاصة في شخصيته، ويدير بالمعاني والقيم و يطلق شعارات ومصطلحات.

ومن صفات وسلوكيات القيادي التربوي التحويلي أنه يمتلك رؤية مستقبلية ويحوّل المعلمين إلى قادة و يتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ويضع خطة منتظمة للتغيير ويعرف أن مبرر وجوده تنمية المعلم ويمك القدره على الاتصال ويرفع مستوى حاجات المرؤوسين ويهتم بالمتغيرات التي تزيد من فاعليته ويقدم تعزيزات إيجابية ويتصرف بأسلوب مهني ويربط المدرسة بالبيئة ويطور مهنة التعليم ويجعل المعلمين أكثر نضجاً أخلاقياً ومهنياً وتتوفر لديه الثقة والأمانة ويمك إرادة قوية ويحتاج لتعاون الجميع(مصطفى وعمر 2007).

ما سبق يرى الباحث إن الخصائص الجوهرية المطلوب توفرها في القائد التحويلي والتي يمكن إجمالها في الجاذبية الشخصية والتأثير، و الحفز والإلهام، و الاستثارة الفكرية، والاهتمام الإنساني والتي من خلالها يمكن تفويض السلطات والمسؤوليات للمعلمين.

وهناك أمور أساسية ينبغي على القائد التحويلي مراعاتها لتحويل وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل، وهي إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المدرسة ومعرفة التحديات والفرص المتاحة تمهيدا لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية وضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمدرسين والاستفادة من خبراتهم توضيح الرؤية للعاملين بالمدرسة وإبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها، والتخطيط لانجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير الاستراتيجي وإظهار الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والانجازات المتحققة، و تطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز (Layton, 2003) .

ويضيف فولر (1996) مراحل أخرى يجب على القائد التحويلي مراعاتها عند إحداث التحويل في المدرسة تتمثل في التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه والترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحداثه، وإدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي تعمل في ظلها كمدبر وقائد لإحداث التغييرات في وقتها، بحيث تكون سابقاً لا مقلداً لمجارات سرعة التغيير وإدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع الموظفين والعاملين المعنيين به.

ويلاحظ الباحث مما سبق أن من أهم المراحل التي يجب أن ينفذها القائد التحويلي في المدرسة من أجل إحداث التغيير المنشود هو وضع رؤية واضحة شاملة ومتكاملة حول ماهية التحويل ومبرراته ونواتجه المتوقعة والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقه وذلك بمشاركة العاملين في المدرسة وأيضاً يحتاج القائد التحويلي إلى حث العاملين لبذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها.

المهارات والمعارف التحويلية الأساسية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة:

يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم و الثقافات للمدارس ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم و قيادة التغيير، لذلك قدم القحطاني (2008) مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المدارس الإلمام بها كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين في المدرسة ومن هذه المهارات والمعارف انه يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف ولديه القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها، ويجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات، والقدرة على تدريب و تطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمدرسة، والقدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم وتوفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها ومتابعتها والتقييم الذاتي للفرد والفريق ومواجهة المواقف المتغير وإحداث التطوير الإداري والابتكار والإبداع.

يلاحظ الباحث مما سبق أن المهارات التي يجب توفرها في القائد التحويلي ركزت على مهارات الوعي والتنظيم الذاتي ومهارات العلاقات الشخصية ومهارات الوعي الاجتماعي ومهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ب - تفويض السلطة:

التنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية، وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية فهذه الوحدات التنظيمية ينبغي أيضا ربط بعضها البعض بحيث يمكن لكل الأفراد العمل معا بفاعلية وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها

رأسياً وأفقياً بواسطة علاقات السلطة والعلاقات الرأسية هي التي تكون بين الرئيس ومروسيه أما العلاقات الأفقية فتتطوي على تلك التي تكون بين المديرين في نفس المستوى التنظيمي وتتبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة، ذلك المفهوم الذي يعد واحداً من الاعتبارات الحيوية في الإدارة (توفيق، 1999)

والسلطة لا تفوض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز (الصيرفي، 2003).

مفهوم تفويض السلطة : (Delegation of Authority).

يُقصد بالتفويض "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال". (الصيرفي، 2003، ص50)

والتفويض "عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل". (الصغير، 2005، ص14)

ولقد ذكر الطبيب (1999) أن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وعملية تفويض السلطة "هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها .

فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت" (الجيوسي، وجاد الله 2000، ص61)

وهنا يلخص الباحث مفهوم تفويض السلطة بأنه إسناد جزء من مهام المدير وصلاحياته كمدير مدرسة إلى واحد أو أكثر من العاملين معه في المدرسة.

أسباب تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة، وفي هذا السياق تحدث القريوتي (2001) عن ثلاثة أسباب لعملية التفويض وهي:

1. إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصيا، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها.
2. إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء، إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.
3. إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم. وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره.

وأما المغربي وزملاؤه (1995) وكلالدة (1997) وكنعان (1999) فقد أكدوا على أن من أهم الأسباب التي تركز على عملية التفويض هو تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها وازدياد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة والتنظيم وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ونتيجة لذلك فقد ازدادت أعباء المديرين والرؤساء الإداريين، ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسؤولين

لكي ينهضوا بتلك الأعباء الكثيرة المتزايدة أن يفوضوا جزءا منها إلى أفراد يأنسون فيهم الكفاية، والقدرة على القيام بها على أن يظل لهم حق سحب هذه السلطات، إذا أرادوا ذلك.

ومن هنا يرى الباحث أن عملية التفويض تأتي لتخفف العبء عن كاهل صاحب الصلاحية أو السلطة، وتمكنه من التفرغ للقيام بالأعمال والواجبات والمسائل الهامة في المؤسسة، وكذلك تحقق إمكانية استمرار العمل، إذا ما تغيب المدير عن العمل، إضافة إلى زيادة تنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

خطوات تفويض السلطة:

كلما ازداد توسع المنظمة وتعددت المستويات التنظيمية فيها، زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المترتبة ابتداءً من الرئيس وحتى المرؤوس لا بد لهذه العملية من خطوات، ولقد ذكر المغربي (1995) أن هناك ثلاث خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة هي:

1. تحديد الاختصاصات: أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال، والأنشطة، والمهام والواجبات التي سيقوم بممارستها المفوض إليه من قبل المفوض ويمكن النظر إلى هذه الاختصاصات من زاويتين، إما اعتبارها نشاطات تعهد للمرؤوس لإنجازها، أو النظر إلى المهام والواجبات من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.

2. اختيار الشخص أو الجهة المناسبة لأداء العمل: وهذا يتم بمنح السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية، أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتفوض هذه السلطات بالقدر الذي تحتاجه الواجبات، والمهام التي عهد بها إلى الشخص المعين، أو الجهة أو الوحدة التنظيمية المعينة، وأفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنظمة ومن هنا فإن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي، ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم

الشكل الهرمي حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثم تفوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر ضمن سلسلة تدرج السلطات حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

3. وضع المعايير الرقابية: ويتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفوض إليه، كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها، لأنه عندما يتحمل المسؤول لمسؤولية التفويض، أي التزامه بإنجاز المهمة المطلوبة، يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس من مهام وواجبات وتفوض السلطة إليه على أحسن وجه. ويذكر الشنواني (1999) أن المسؤولية لا تفوض وإنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التنازلي عنه، وهي في أساسها سلوك الفرد اتجاه الوظيفة التي كلف بإنجازها، وأن التزامه الأخلاقي يصبح أساساً لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة، إذ أن المدير يستطيع تفويض السلطة، ولكن لا يستطيع تفويض المسؤولية، حيث أن جميع كتاب الإدارة متفقون على أن الرئيس سيظل مسؤولاً أساساً عن أداء الوظيفة، لذا فإن تفويض السلطة يستلزم دائماً وجود المحاسبة.

شروط التفويض

يذكر العثمان (2003) أن عملية التفويض كمارسة تعتبر من عناصر التطوير في الفكر الإداري الحديث إلا أن هذه العملية تخضع لشروط تمثل الأساس الذي يقوم عليها التفويض الصحيح وتتمثل هذه الشروط في أن التفويض لا يكون إلا جزئياً أي يتناول بعض اختصاصات الرئيس وليس جميعها وإلا اعتبر تنازلاً من جانبه عن جميع الاختصاصات التي أسندها إليه القانون لأنه لا يملك هذا الحق كما أنه لا يجوز للمفوض أن يمارس السلطات التي قام بتفويضها إلى المرؤوس طول مدة تفويضه لأن السلطة أصبحت من حق المرؤوس إلا أنه يحق للرئيس المفوض أن يعدل من السلطة المفوضة أو يستردها ويحدث هذا الإجراء عادة عند إعادة تنظيم الجهاز الإداري، أو عندما يستخدم المفوض إليه السلطة بطريقة لا تخدم العمل الإداري

وأضاف كنعان (1999) شروطاً أخرى تتمثل في أن يكون التفويض مؤقتاً إلا إذا استأنس الرئيس في المرؤوس القدرة والكفاءة على أداء المهام المفوضة له فيمكن أن يستمر في تفويض هذه المهام له ما دعت الحاجة لذلك كما يشترط أن يتبع التفويض التسلسل المنظم للسلطة أي أن يفوض الرئيس الاختصاصات للذي يليه في تسلسل السلم الإداري وذلك لكونها طريقة لعدم تركيز السلطة في قمة السلم الإداري وأن يكون التفويض علنياً مكتوباً إلا إذا أجازت النصوص أن يكون شفهيّاً وأن يكون التفويض قائماً على أساس منصب المفوض إليه و شخصه، نظراً لاختلاف كفاءات المرؤوسين وخبراتهم.

كما لا يجوز للمفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض الاختصاص الذي تم تفويضه فيه إلى من هم أدنى منه في السلم الإداري وإلا استمرت عملية التفويض بلا نهاية وأصبح الأمر بدون حدود مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية بين عدد كبير من الإداريين. (توفيق، 2000).

مبادئ تفويض السلطة

ذكر الصيرفي (2003) عدداً من المبادئ التي يقوم عليها تفويض السلطة وهي كما يلي:

1. مبدأ تدرج السلطات :

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم، بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أدنى ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أدنى وبالعكس في أسرع وقت ممكن .

2. مبدأ التحديد الوظيفي:

يجب حسب هذا المبدأ أن يكون كل قسم محدداً تحديداً واضحاً وأن تكون مسالك السلطة وقنواتها واضحة، وإذا لم يتوفر ذلك فستكون النتيجة عدم القدرة على تحديد واجبات كل قسم، وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة ويذكر الطيب (1999) في هذا الصدد، بأن

غياب مبدأ التحديد الوظيفي يشكل أحد الأسباب الرئيسة لعدم فاعلية التفويض بشكل خاص، وظهور مشاكل التضارب والازدواجية واللامبالاة في العمل وقد يبدو أن تطبيق هذا المبدأ من المسائل السهلة، ولكن الحقيقة أن تطبيقه عملياً يتطلب صبراً ودرجة عالية من الخبرة والكفاءة، وتحديدًا واضحاً للأهداف والخطط.

3. مبدأ مستوى السلطة:

يؤدي مبدأ تدرج المستويات ومبدأ التحديد الوظيفي إلى هذا المبدأ وينص هذا المبدأ على أنه في كل مستويات التنظيم توجد السلطة التي تمكن من اتخاذ القرارات المطلوبة أما بالنسبة للقرارات التي لا يمكن اتخاذها في بعض المستويات، فإنه يجب رفعها إلى مستويات أعلى في التنظيم.

4. مبدأ وحدة الأمر (القيادة):

إن توحيد مصدر الأوامر يعتبر من المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ذلك أن الشخص المفوض إليه السلطة من رئيس واحد، سيكون مسؤولاً بالمطلق أمام هذا الرئيس، وفي حين تفويض السلطة لنفس الشخص من عدة رؤساء سيكون مسؤولاً أمامهم، وستتوزع سلطاته، وتتشتت مسؤولياته، الأمر الذي يجعله لا يستطيع الالتزام بها بالدرجة و الدقة المطلوبين.

5. مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة:

إن المدير يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها حيث إن تفويض النتائج يُمكن من تكوين صف ثاني من المديرين الأكفاء، بينما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق لنا سوى طبقة من المخبرين فقد يجد المدير نفسه أمام مجموعة من الأعمال المستقبلية، ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة إلى تفويض جزءٍ من سلطته لغيره ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها

حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي تفويض السلطة بناءً على النتائج المنتظرة سواءً أكانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

وفي هذا السياق يرى توفيق (2000) أن تفويض السلطة على أساس النتائج يعني حتماً أن هناك أهدافاً وخططاً سبق تحديدها، وأن الأهداف والخطط تم إيصالها للأقسام والمراكز لتحقيقها وأنهم قد فهموها، وأن المهام والأعمال التي تكفل تحقيق هذه الخطط قد حددت، وأن السلطات اللازمة لتنفيذ هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت.

6. مبدأ المسؤولية المطلقة:

مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة وغير محدودة، كذلك فإن الرئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم، وحيث أن المسؤولية لا يمكن تفويضها، فإنه يتبع من ذلك أن كل رئيس مسؤول عن الأعمال التي يقوم بها من يعملون تحت إمرته.

7. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسؤوليته متكافئتين ومتساويتين وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة المشروعة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسندة إليه وبمسؤوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته، فيتبع ذلك أن سلطة ومسؤولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً، وبالنسبة لأي مدير يجب أن تكون السلطة مساوية للمسؤولية، وبالعكس يجب أن تكون المسؤولية مساوية للسلطة، فالسلطة والمسؤولية توأمان ويمكن النظر إلى السلطة كأنها منظم (Regular) أي أن مقدار السلطة ومداهما يميلان إلى تحديد مقدار ومدى المسؤولية وعندما تكون السلطة أقل من المسؤولية فإن الاتجاه هو أن تخفض المسؤولية إلى مستوى السلطة وبالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسؤولية فإن الميل يكون إلى زيادة المسؤولية لكي تصل إلى مستوى السلطة؛ وإذا لم يحدث هذا فإن الموقف في الحالة الأولى يعبر عن إجحاف إداري وفي الثانية يعبر عن خطأ إداري المغربي (1995).

متطلبات التفويض الفعال:

التفويض الفعال كما عرفه نيومان (Newman) عبارة عن علاقة شخصية بين اثنين المدير والمرؤوس، والعلاقة الشخصية أساسها الثقة. ولا يمكن أن يتم التعاون والمشاركة بين المدير والمرؤوس عن طريق أوامر وتعليمات تصدر من أعلى وقد يكون للأوامر من أعلى بعض الأثر كأية تعليمات رسمية، فالمدير يكون مسؤولاً عن تحقيق نتائج معينة. ويكلف المدير المرؤوس بالقيام ببعض أجزاء من العمل، ويعطيه السلطة التي تمكنه من ذلك وكلما زادت حرية المرؤوس في الحركة كان التفويض في نطاق أوسع ويقبل المرؤوس تحمل المسؤولية، ويبدل في سبيل ذلك كل طاقته وقدراته (الشنواني، 1999).

و ذكر كلالدة (1997) وتوفيق (1999) أن هناك متطلبات يجب توفرها في الرؤساء الذين يقومون بتفويض السلطة ليكون التفويض فاعلاً وهي كما يلي:

1. الاستعداد والرغبة:

فالرئيس الذي يفوض السلطة إلى مرؤوسه، لا بد أن يكون على استعداد لتقبل قرارات مرؤوسه، وأن يشجع التفكير المستقل فيه.

2. الرغبة في إتاحة الفرصة:

ولكي يكون التفويض فعالاً، لا بد أن يعطي الرئيس مرؤوسيه القوة على اتخاذ القرارات، ومن المشاكل المعروفة التي يمكن أن يواجهها أن بعض المديرين حين ينتقلون إلى مراكز أعلى يتمسكون باتخاذ القرارات الخاصة بالمراكز التي كانوا يحتلونها قبل الترقية.

3. الاستعداد لتقبل الأخطاء وجعل المفوض المحتمل يشعر بالأمان:

فالمدير الذي يقوم بتفويض السلطة يكون من واجبه تقبل الأخطاء من الآخرين، كما يجب أن لا يسكت إذا وقع مرؤوسيه في أخطاء جسيمة قد تهدد كيان المنظمة، و أن لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من تصرفات مرؤوسيه لتجنب وقوع أخطاء.

4. الاعتراف بالحاجة إلى التفويض وتشجيع الاعتقاد العميق فيه:

طالما أن الإداري يقوم بنفسه بجميع الأنشطة فإنه لن يفكر في تفويض السلطة لمرؤوسيه. أما لو أمكن من جعله يقوم بتقييم المهام التي يقوم بها لكي يحدد هل من المعقول أن يقوم بنفسه بكل هذه المهام، وخاصة أن هناك وحدة تنظيمية تحت رئاسته، فإن مثل هذا التقييم قد يكتشف مدى حاجته للتفويض.

5. ربط التفويض بالتخطيط مع إقامة نظام للرقابة على نطاق أوسع:

ينبغي أن لا تفوض السلطة إلى الفريق الإداري قبل أن تكون الأهداف واضحة، لأن التفويض بدون معرفة الأهداف يؤدي إلى الفوضى وللتأكد من أن السلطة التي فوضت قد استخدمت لتحقيق الأهداف المطلوبة ولا تتعارض مع الخطط الموضوعة.

6. اختيار المفوض إليه بحكمة مع وضع الثقة فيه:

إن تفويض السلطة يعتمد أساساً على وجود ثقة متبادلة بين المفوض والمفوض إليه ومن المحتمل أن يكون الشخص المفوض إليه من أصحاب القدرات غير المستخدمة.

7. منح المساعدة للمفوض إليه:

إن التفويض مسألة تحديد واجبات المرؤوس وإعطائه السلطة اللازمة ثم تركه لوحده لكي يواجه احتمالات النجاح أو الفشل إن المدير المفوض للسلطة لا يأخذ دور المتفرج السلبي وعادة يحتاج المفوض إليه إلى بعض المساعدة ومن الطبيعي أنه سيلجأ في هذه الحالة إلى رئيسه أي إلى مفوض السلطة (الصيرفي، 2003).

وأضاف كنعان (1999) أن معظم الدراسات التطبيقية التي تمت في مجال التفويض كشفت على أن هناك متطلبات ضرورية لا بد من توافرها لضمان نجاح التفويض الفعال من أجل تحقيق الأهداف المقصودة، وهي كالآتي:

1. تحديد المهام والواجبات التي سيتم تفويضها:

إن على القائد الإداري أن يحدد الواجبات بجلاء ذلك لأن مراعاة القائد الإداري التحديد الوظيفي للواجبات بشكل واضح يجعله عالماً بالقدر من السلطة الذي فوض فيه، ويتحقق بالتالي الهدف من وراء تفويض .

2. فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.

فكلما كانت وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه واضحة ومفتوحة كلما كان التفويض فعالاً وسهل الإنجاز، ووضعت الخطط والتعليمات والحقائق وتم إنجازها على أحسن وجه.

3. نطاق التمكّن الذي يكون للقائد على مرؤوسيه:

ويعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فاعلية الإدارة عامة وفاعلية القيادة خاصة، وهو يعني: عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل قائد، بحيث يستطيع أن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون أن يتجاوز عددهم الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفاعلية.

4. المكافأة عن التفويض الفعال ومزاولة السلطة بنجاح:

فإذا ما تبين المدير أن المرؤوس قد زاول سلطته بنجاح، وأن التفويض قد تم بصورة سليمة فعالة، فإنه يجب أن يعمل على أن تكون هناك مكافأة، سواءً من الناحية المادية أو من الناحية المعنوية.

واستخلص الباحث بأن التفويض الفعال وحجم السلطة المعطاة له تعتمد على عدة عوامل لا بد من الإشارة إليها وهي، درجة اللامركزية، ومدى حداثة المنظمة، وخطورة المهام، ووسائل الرقابة، ودرجة مهارة المرؤوسين، والرغبة في الإبداع، ومهارات المدير، ونمط القيادة السائد، وأخيراً طبيعة وتكلفة القرار.

مهام لا يجب تفويضها:

وذكر الطبيب (1999) مهام لا يجب التفويض فيها وهي تتلخص في المسائل المالية والتصرف في الميزانية والقرارات الكبرى المتعلقة بالتشريع داخل وخارج المنظمة واقتراح التغيير في السياسة التي تدير عليها المنظمة والتعيين في الوظائف الأساسية الكبرى والتغييرات الكبرى في طرق العمل وإنجازه، وإعادة توزيع القوى العاملة وتخصيص مبالغ معينة بالمشاريع الخاصة بالمنظمة.

كما أضاف كلالدة (1997) أن هناك أموراً لا ينبغي تفويض السلطة فيها وهي حق تفويض السلطة نفسها والمسؤولية النهائية لجودة العمل كما وكيفاً والعلاقات الخارجية مع المؤسسات والمنظمات الأخرى وتخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين ورفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء والفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين والبت النهائي في الترقيات والجزاء وإنهاء الخدمة والبت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير ومشكلات النظام والمسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمنظمة أو المؤسسة.

والمهام التي يمكن للمدير تفويضها كما ذكرها الشنواني (1999) تتمثل بالأعمال الروتينية التي تتعلق بالتفاصيل التي يمكن أن يقوم بها المساعدون ولكن هذه الأعمال وإن كانت تعتبر روتينية أو قليلة الأهمية بالنسبة للمدير، فإنها تصبح بعد تفويضها إلى آخرين من المهام الرئيسة لهم وعلى المدير في هذه الحالة أن يفوض السلطة اللازمة لمساعديه، والى المدى الذي يمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم إلا أن من الصعوبات التي تواجه القائد في تصنيف هذه المهام تعذر وضع تعريف محدد لهذه المهام، وما يعتبر منها مهماً لا يمكن تفويضه أو بسيطاً يمكن تفويضه، لكونها تختلف من تنظيم إلى آخر، وتختلف داخل التنظيم الواحد حسب ظروفه وظروف البيئة التي يعيش فيها ويمكن للقائد الناجح أن يذلل هذه الصعوبة إذا استطاع تحديد هذه المهام على ضوء وضع التنظيم الذي يقوده ووضع المرؤوسين فيه، وبذلك يضمن أن يؤدي التفويض إلى النتائج المطلوبة.

محددات التفويض:

وفي هذا المجال ذكر كل من المغربي وآخرون (1995) بأن هناك معوقات ومحددات للتفويض وهي:

1. محدّدات تتعلّق بمفوض السلطة (المدير) وتتمثّل في القبول بلا وعي لنظرية الرجل الذي لا يمكن الاستغناء عنه ففي الكثير من المواقف نجد أنه من الصعب جداً قبول فكرة تفويض السلطة نظراً لشعور المدير شعوراً عميقاً بأنه في الحقيقة رجل لا يمكن الاستغناء عنه في التنظيم والرغبة في التسلط والهيمنة فتجد بعض المديرين- للعديد من الأسباب -في التأثير على الآخرين، وفي المشاركة في اتخاذ جميع القرارات تقريباً وفي حضور جميع الاجتماعات، وفي تسيير تنظيمهم، وهم يشعرون بالسعادة عندما يكونون مشغولين للغاية، وعندما يحضر إليهم مرؤوسيهم لاعتماد أعمالهم، وعندما تتراكم الدوسيهات والمراسلات على مكاتبهم وعدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة فتفويض السلطة بنجاح يستلزم بالضرورة قبول خطر اتخاذ المرؤوس لقرارات خاطئة هذا الخطر يجب تحمله إذا أريد الحصول على مديرين مجريين وموقف المدير من مرؤوسيه، إذ يعتبر هذا الموقف من الأمور الحيوية عند تفويض السلطة فالمدير قد يشعر بأن مرؤوسه غير قادر على استخدام السلطة استخداماً سليماً وفي حقيقة الأمر فإن نوعية الأداء قد تتأثر تأثراً سيئاً ولكن من صميم عمل المدير تنمية مرؤوسيه، وتفويض السلطة يساعده على ذلك.

2. محدّدات المرؤوسين التي تمنعهم من تقبل السلطة، ويمكن توضيحها في افتقار بعض المرؤوسين إلى الطموح أو الدافعية، غير مكترئين بممارسة السلطة وإثبات وجودهم في التفويض، وعدم ثقة المرؤوسين بقدراتهم عند اتخاذ القرارات لهذا فإنه من السهل عليه أن يسأل رئيسه بدلاً من اتخاذ قرار بنفسه وفقدان الحوافز التي تقدمها الإدارة تشجيعاً لممارسة السلطة، الأمر الذي يفقد المرؤوسين الدافع في قبول السلطة.

3. محددات الإدارة إذ أن تقليد الإدارة العليا في إدارة المنظمة و بروز النزعة المركزية يعيق التوسع في تفويض السلطة .

ويرى الباحث أنه من المفيد تفويض السلطة، لأنه مهما كان لدى الشخص من قدرات، ومهما طالت الساعات التي يعمل خلالها يومياً ومهما كانت لديه من رغبة في العمل والإنجاز، فإن هذا الشخص لا يستطيع إنجاز كل شيء بمفرده، وذلك نظراً للتباعد بين قدراته ومسؤولياته إلا أنه من الغبن الافتراض أن المديرين الذين لا يفوضون السلطة مخطئون دائماً.

ثانياً: الدراسات السابقة .

استقصى الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة التحويلية وتفويض السلطة .ولما كانت هذه الدراسات عديدة فقد رأى الباحث تصنيفها إلى صنفين تسهيلاً بدراساتها وتحقيقاً لمزيد من الربط والتكامل فيما بينها، وهي على الشكل الآتي:

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

أ. الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية.

ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التحويلية.

الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة.

أ. الدراسات العربية المتعلقة بتفويض السلطة.

ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بتفويض السلطة.

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

أ - الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، إضافةً إلى بيان تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديراً. واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (288) مديراً، أي ما يقارب (44.1%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك واقع عالٍ جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بعدة توصيات ، أهمها أن يتم توجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى، أو دراسة علاقة القيادة التحويلية والممارسات الإدارية في المدرسة.

- دراسة العطوي(2011) وعنوانها "أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك":

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة- الاستبانة- وتم توزيعها على عينة

الدراسة التي بلغت (295) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقبالة للتحليل (210) استبانة، لتشكل ما نسبته (71.2 %) من الاستبانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الدارس بتأسيس مناخ وبيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز التنظيمي في الوزارة. وتوعية العاملين في الوزارة بأهداف وأهمية التميز التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

- دراسة نور وخلف (2011) وعنوانها " أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية " :

هدفت الدراسة تعرف أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات اتصالات الأردن، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (526) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (65.7 %) من التباين في الميزة التنافسية.

-دراسة الشريقي و التتح (2010) وعنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم":

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة . واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية وقد تم التأكد من

صدقها وثباتها واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

وقد توصل البحث إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .

ومن بين التوصيات التي أوصى بها الباحثان إجراء بحث مماثل للبحث الحالي عن القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية أخرى ، يتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

- دراسة العياش، (2010) وعنوانها "أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى":

هدفت الدراسة تعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة. ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة-الاستبانة -وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (590) استبانة، لتشكل ما نسبته (% 79.6) من الاستبانات الموزعة وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلّم التنظيمي.

-دراسة العمر (2010) وعنوانها " خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العملية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية":

هدفت الدراسة تعرف إلى درجة توافر ودرجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العملية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، و التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، و الكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعاده المختلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم تصميم استبانته اشتملت على (95) عبارة،

وبلغت عينة الدراسة (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، و أبرزت الدراسة عدة نتائج منها أن توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة وأن ممارسة رؤساء الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة ، عدا محوري خصائص : (التحفيز و التشجيع، والرؤية، والرسالة) حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.

دراسة الكساسبة و الفاعوري و عبد الله (2009) وعنوانها "تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة":

هدفت الدراسة تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحو) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلا أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة وبذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير ك من القيادة والتابعين - بدلاً من التركيز على أحدهما فقط - على المنظمة المتعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الميداني وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الباحثين وتحليل البيانات المجمع من الاستبانة التي تم استعادتها وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلا أبو غزالة في الأردن والبالغ عددهم (579) فرداً أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بنسبة (50%) وبذلك يكون حجم العينة (290) فرداً ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج أن هناك تأثير للمتغيرات المستقلة (ثقافة التمكين، القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في المتغير التابع (منظمة التعلم) وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلا بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة.

دراسة الربيعية (2009) وعنوانها " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام":

هدفت هذه الدراسة إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، والتعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم و المعلمين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المجمع البالغ عددهم (٩٠) مديراً و (١٧٠٠) معلماً في (١٢١) مدرسة وكانت نتائج الدراسة تدل على ممارسة مديرو مدارس التعليم العام كفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية وفق وجهة نظر عينة الدراسة وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري مدارس التعليم العام في ضوء كفايات القيادة التحويلية التي تم بناءها في هذه الدراسة وتوظيف خصائص القائد التحويلي و قائمة كفايات القيادة التحويلية التي تم بناءها في هذه الدراسة لتصميم معايير ترشيح واختيار مديري مدارس التعليم العام وإجراء دراسة مماثلة لكفايات القيادة التحويلية للقيادات الأخرى في وزارة التربية والتعليم.

- دراسة سعادة و خلايله (2009) وعنوانها "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها":

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من 256 معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أداتها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية منتبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، وبليه الدافع

الإلهامي (0.36)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية. وقد عرضت الدراسة لمجموعة من التوصيات استناداً إلى النتائج التي تمخضت عنها.

- دراسة غرايبة (2009) عنوانها "درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن و علاقتها بمستوى أدائهم":

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية و علاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين ، و تم اختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) معلماً و معلمة، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوبين : الأول كمي باستخدام أداة السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية و أداة الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين ، و الثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية ، بلغ عددها (30) معلماً و معلمة من مديريات إربد الأولى والمفرق و الرمثا وكانت نتائج الدراسة قد سجلت ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية درجة متوسطة وسجلت درجة أداء المشرفين التربويين درجة متوسطة .

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

هدفت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟ وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة 2007 للعام الدراسي (2007/2008 م) والبالغ عددهم 117 مديراً ومديرة . كما بلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة و توصلت الدراسة إلى نتائج وهي وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من ٦٠ % حيث احتل مجال الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨٢.٤٨ ، بينما احتل مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى

المرتبة السادسة بوزن نسبي ٢٤.٤٢ في تقديرات أفراد العينة، وفي تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسة القيادة التحويلية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص، وبناء على النتائج سألنا الذكر في الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها ، أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية.

- دراسة أبو تينة و عبيدات و خصاونة (2008) عنوانها "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء و مديراتها لأنموذج ليثوود و جانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه و معلماتهم ":

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء و مديراتها لأنموذج ليثوود و جانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي تلك المحافظة و معلماتها. و قد تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً و معلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة استبانتها . و قد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون أنموذج ليثوود و جانتزي في القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميه و معلماتهم . كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين و المعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية ولصالح المعلمات . أما أثر المرحلة الدراسية فقد كان دالاً إحصائياً لصالح المدارس الأساسية . كما توصلت الدراسة إلى أن المعلمين و المعلمات من ذوي الخبرات القليلة و المتوسطة حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم في مجالات القيادة التحويلية الستة من زملائهم من ذوي الخبرات الطويلة.

- دراسة البهال (2008) وعنوانها " متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ":

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة، وتحديد أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام،

وتحديد أهم المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، وتحديد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، ومعرفة المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التحويلية في المملكة وتنميتها، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة تسهم في التطوير والعمل وعلى رفع الروح المعنوية للعاملين و استخدام الحوافز المعنوية تعمل على زيادة دافعية العاملين، وتحديد أولويات التحسين والالتزام بسلوكيات القيادة التحويلية تؤدي الى العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والهدف، و وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بأهمية توظيف قادة المنظمات الأمنية للقيادة التحويلية، والتأكيد على توظيف معايير وعناصر القيادة التحويلية لتعزيز إدارة التغيير، وأهمية تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة التحويلية.

دراسة الجارودي (2007) وعنوانها " إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح ":

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي معتمدة على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة التي بلغ عددها (315) استجاب منهم (302) قائداً من جامعتي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة وتحليل نتائج الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وهي : التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل التباين الأحادي واختبار ت. وكان من نتائج هذه الدراسة أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كبيرة جداً، وتأييد كبير جداً لاستخدام عناصر القيادة التحويلية في إدارة وقيادة العاملين، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي: إنشاء مراكز للتدريب على القيادة وبخاصة القيادة التحويلية، إدخال التأهيل في القيادة ضمن شروط تعيين القادة، تفعيل نظام الابتعاث الدوري لقيادات الجامعة لاستمرار تطويرهم وبخاصة في مجال القيادة، تبني البرنامج المقترح لتدريب القيادات في الجامعات، أن يشمل التدريب والابتعاث القيادات

النسائية، تشجيع التدريب عن بعد والتدريب الالكتروني، تطوير البرنامج المقترح، وأخيراً توصي الباحثة بإجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في مجالات أخرى.

- دراسة أبو هويدي (2007) عنوانها "ممارسة المدارس و مديراتها للقيادة التحويلية، وعلاقتها بذكائهم الانفعالي":

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء و مديراتها للقيادة التحويلية و علاقتها بذكائهم الانفعالي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً ، و(600) معلماً ومعلمة ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وقد تم استخدام أداتين لجمع البيانات : الأولى مقياس الذكاء الانفعالي الذي صممه شوت وآخرون (Schutt et.al,1998) أما الأداة الثانية فهي مقياس القيادة التحويلية لليثوود و جانترز (Leithwood & Jantzi,1996) وللإجابة عن أسئلة الدراسة ، تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى هؤلاء المديرين من وجهة نظر معلمهم، و أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة و بدرجة متوسطة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ، ومديراتها للقيادة التحويلية .

- دراسة الفقيه (2006). وعنوانها "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية 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، وتقدير دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم وفقاً لمتغيرات الدراسة (طبيعة الوظيفة، ونوع إدارة التربية والتعليم، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي، والدورات التدريبية في

مجال القيادة التحويلية)، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة إضافةً وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات، أهمها: تشجيع مديرو التربية والتعليم على ممارسة القيادة التحويلية مع الاهتمام بتقويم تلك الممارسات وإجراء دراسات علمية أخرى تتناول القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية والعلاقة بينهما في إدارات التربية والتعليم للبنات والمؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها ومرآحها.

- دراسة العازمي (2006) وعنوانها " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها إن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بأحداث تغييرات سريعة وجذرية، ووجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهامهارات وقدرات إبداعية ، وأوصى الباحث بأن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

- دراسة العمري (2004) وعنوانها "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. " :

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس باس وأفوليو وبذلك بلغت عينة البحث النهائية (٣١٢) مفردة، والتي تعتبر كافية لأغراض الدراسة كونها تمثل (70%) من حجم المجتمع

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول كما توصل إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة .

ب: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التحويلية:

دراسة ليندباوم وكارترايت (Lindebaum & Cartwright, 2010) وعنوانها " فحص ناقد للعلاقة بين الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية " .

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية ، لما هناك أهمية و تأثير للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية خلال العمل ، ولذلك تم إجراء دراسة على (270) حالة مختلفة من مجتمع الدارسين في كلية مانشستر للأعمال، جامعة لانكستر عددهم (4564)دارس، من خلال استبانة وزعت على المفحوصين، وأظهرت نتائج الدراسة أنه عندما يتم استخدام أساليب إدارة صارمة في العمل ، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية تختفي ، وأن القيادة التحويلية لا تفسر شيئاً من تباين الذكاء العاطفي .

دراسة أكو وبالسي (AKu & Balci,2009) وعنوانها " الولاء التنظيمي و القيادة التحويلية في المدارس الثانوية " :

هدفت الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي و حول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة و هدفت أيضاً للكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات ، كما هدفت إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمدير المدرسة على الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية . تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم من (9) مدارس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيو هامشر الأمريكية . وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المسحية حول الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً ، كما أشارت إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية و بين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين .

دراسة جون (John, 2008) وعنوانها: "العلاقة بين القيادة التحويلية الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية"

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية الرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و الميل لترك العمل، حيث صمم الباحث استبانته خصيصا لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة الدراسية 260 موظفاً من مجتمع يتكون من جميع الموظفين في مؤسستين حكوميتين كنموذج في بريطانيا ،حيث بلغ عدد أفراد المجتمع 1780 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت متغيرات الدراسة متمثلة بالمتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية) ، و المتغير التابع (الرضا الوظيفي، والميل لترك العمل) وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل مرتفع بالمقارنة بسلوكيات القيادة التبادلية و المتسبب، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين ممارسات القيادة التحويلية و بين مستوى الرضا الوظيفي المدرك، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية بين الرضا الوظيفي و النمط القيادي المدرك من قبل الموظفين ، وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الميل لترك العمل و النمط القيادي المدرك من قبل الموظفين .

دراسة شاندريا (Shandria, 2007) وعنوانها " العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين درجة الرضا الوظيفي لدى النساء الأمريكيات من أصل إفريقي":

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و بين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات ، وكذلك لمعرفة ما هو الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين ، حيث كانت عينة الدراسة النساء الأمريكيات من أصل إفريقي، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات و التي تم إعدادها و تكيف أسئلة المقابلة التي تركز على سمات القيادة التحويلية، حيث قابل الباحث (70) امرأة أمريكية افريقية الأصل، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن معظم القادة الذين إشملمتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية ، وكذلك توصلت إلى أن النساء الأمريكيات من أصول إفريقية يرون أن الأسلوب القيادي التحويلي هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي .

دراسة بيكولو (Piccolo, 2006) وعنوانها " القيادة التحويلية والأداء التنظيمي: نموذج خصائص الوظيفة":

هدفت الدراسة التعرف إلى الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي و المواطنة التنظيمية ، وبشكل أكثر تحديداً تلقى هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي، نموذج خصائص الوظيفة و الالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة الدراسة المتكونة من (283) موظف، من قطاعات مختلفة 11% منهم يعملون بوظائف إدارية، و 10% يعملون بوظائف الحاسوب والكمبيوتر، و 9% يعملون بالتدريب والباقي يعملون بالصناعة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) يدرك مرؤوسيه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة والتي تشمل (التنوع ، أهمية الوظيفة ، الاستقلالية ، التغذية العكسية)، وكذلك توصل إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط بأداء مهام العمل، وتوصل إلى أنه يوجد ارتباط إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة و الالتزام بالأهداف و الذي ينعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية.

دراسة التانيجي (Al-Taneiji,2006) و عنوانها" القيادة التحويلية ، وتعلم المعلم في المدارس النموذجية":

هدفت الدراسة إلى تقصي وجود خصائص القيادة التحويلية لدى مديري المدارس النموذجية في الإمارات العربية المتحدة ، وذلك كما يراها المعلمون، كما هدفت أيضاً إلى فحص العلاقة بين فرص تعلم المعلم ، ونمط القيادة التحويلية لمديري المدارس النموذجية، وما للخصائص في القيادة التحويلية التي ترتبط بتعلم المعلم، وهدفت أيضاً إلى فحص أثر الجنس في خصائص القيادة التحويلية لمدير المدرسة، واستخدمت الدراسة استبانة، ووزعت على (230) معلماً في منطقة العين، استرجع منها (204)، و بعد استخدام الإحصاء الوصفي، واختبار (ت) وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد تمتع مدير المدرسة بخصائص القيادة التحويلية، زادت

فرص تعلم المعلمين، كما وجد أن المديرات أكثر ممارسة لخصائص القيادة التحويلية من المديرين.

دراسة جرفث (Griffith, 2004) و عنوانها " العلاقة بين القيادة لتحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل ":

هدفت الدراسة بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين و أدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية ذات عدد كبير من الطلبة في إنجلترا وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 602 مدرس، حيث وزعت عليهم استبانة لتحديد العلاقة الواردة في الدراسة، و تتفاوت فيما بينها في التركيبة الاجتماعية، والديموغرافية، وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

دراسة شاين و زو (Shine & Zhou, 2003) وعنوانها " القيادة التحويلية وإبداع العاملين: شواهد من كوريا ":

هدفت الدراسة توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين ، وكذلك هدفت للتعرف إذا ما كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحويلية ، والمتغير التابع إبداع العاملين، ولقد تمثل مجتمع الدراسة من (290) من العاملين و مشرفيهم بقسم البحوث و التطوير في (46) شركة صناعية في كوريا وهم نفس حجم العينة ، وصمم الباحث استبانة خصيصاً لجمع البيانات مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي ، و خرجت الدراسة بالعديد من النتائج و منها وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وكذلك توصلت إلى أن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية

للعاملين، وتوصلت إلى أن القيم الخاصة بالعاملين تلعب الدور الوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع.

- دراسة لايتون (Layton,2003) عنوانها " القيادة التحويلية و مدير المدرسة المتوسطة":

هدفت الدراسة التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) و بين تعلم الطلبة ، وهل أن نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين . وقد تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات . ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين نمط القيادة التحويلية و تحصيل الطلبة في الصفين السابع و الثامن ، وارتباط نمط القيادة التحويلية ايجابياً و بدلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بالرضا الوظيفي للمعلمين .

-دراسة لكس (Lucks, 2002) وعنوانها " القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك " :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك و بين 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 أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أنه 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 وأن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل .

دراسة بارنيت و مكورميك و كونورز (Barnett & McCormick & Conners, 1999)

وعنوانها " العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه " :

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه وتكونت عينة الدراسة من معلمي (12) مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايز في سيدني في استراليا وبلغت العينة (124) معلما وتم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره باس وافوليو ونموذج مسح التكيف في التعليم وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية وقد عزى الباحثون ذلك إلى التشابك بين النمطين إلى أن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية والكارزمانية ودافع الإلهام ارتباط القيادة التحويلية إيجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل.

الدراسات المتعلقة بتفويض السلطة.

أ - الدراسات العربية المتعلقة بتفويض السلطة.

- دراسة القحطاني (2010) وعنوانها "تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة":

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة تفويض الصلاحيات بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعددهم (231) ضابطا، و أتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق أداة دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والتي يمكن اعتبارها عينة عشوائية كبيرة الحجم. و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى إن المرؤوسين أكثر إماما بالحقائق التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تلبي الاحتياجات الواقعية لهم وعدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية وتكليف الفرد بمهام أعلى من مسؤولياته يزيد من ثقته ويرفع الروح المعنوية وبناءً على النتائج السابقة أوصت الدراسة إلى ضرورة التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية بجوازات منطقة مكة المكرمة، وتوعية

الرؤساء بجوازات منطقة مكة المكرمة بخطأ الرغبة في تركيز السلطة والظهور بمظهر القوة والعمل على تقليل خوف الرؤساء بجوازات منطقة مكة المكرمة من زيادة نفوذ المرؤوسين ومنافستهم للرؤساء من خلال التوعية والتوجيه المناسبين والعمل على تعزيز ثقة المرؤوسين بجوازات منطقة مكة المكرمة في أنفسهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية.

دراسة أبو وطفة (2010) وعنوانها "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم":

هدفت الدراسة تعرف درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية ، ودرجة ممارستهم لفعالية الإدارة بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ مجتمع الدراسة (4080) معلماً و معلمة ، و بلغت عينة الدراسة (542) بنسبة قدرها (13.3 %) و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من جزئين ، الجزء الأول لقياس درجة تفويض سلطة المدير لمعلميه من وجهة نظرهم و اشتمل على (21) فقرة و الجزء الثاني لقياس درجة فعالية الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم و قد أشارت النتائج إلى أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت 72.6% جيدة، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و فعالية الإدارة المدرسية لديهم بمجالاتها الأربعة من وجهة نظر معلمهم. وبناءً على هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بآراء المعلمين في المدارس الثانوية ، وإشراكهم في عمليات التنظيم والتخطيط وتشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض و الشك وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين و العمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.

دراسة ابو معمر(2009) وعنوانها"درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها":

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها،و تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من(265) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للعام

الدراسي (2008/2009) وقد استجاب منهم (263) اى بنسبة (98,8) ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام : برنامج الرزم الإحصائية(spss) وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظف يهم كانت متوسطة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام (60,57%)، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير سنوات الخدمة وبناء على النتائج سألنا الذكر أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها، ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض ، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية ، فلا يقبل الموظف أن يتحمل مسؤوليات إضافية في غياب الحوافز، ففي هذه الحالة يتساوى الموظف الكفو بالموظف الكسول الذي يفتقر للقيام بأي مبادرة.

- دراسة شلايل (2007) وعنوانها " تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين.":

هدفت الدراسة تعرف مدى تفويض السلطات لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين في علاقته بتفويض السلطة، والتعرف على العلاقة بين تفويض لسلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، الخبرة، ونوع المدرسة. والكشف عن مدى الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة. استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة وقد تناولت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة، وكان عدد المستجيبين (324) معلماً ومعلمة بنسبة تقدر (92,5%) وهي نسبة عالية ولقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من

أهمها أن مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

- دراسة مهنا (2006) وعنوانها " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية":

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بير زيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جامعة القدس - أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) عضواً هيئة تدريس للعام الجامعي (2006/2005م). وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً وتمثل ما نسبته (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%)، وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات منها الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة و خاصة الأقسام الأكاديمية وربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

دراسة الصغير (2005) وعنوانها " واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض":

هدفت الدراسة تعرف إلى واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات . ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً لاستبانته كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (99) مديراً أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها أن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط خاصة فيما يتعلق بإعداد جداول الانتظار والمناوبة والإشراف والحصص هذا بالإضافة إلى تفويض المعلمين في إعداد خطة قبول الطلاب واستيعابهم، وأن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة خاصة فيما يتعلق بتفويضهم للمعلمين في عملية الإشراف على سير العمل وزيارات المعلمين والإطلاع على دفاتر متابعة الطلاب ومتابعة تبادل الزيارات واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها: العمل على تغيير وجهة نظر مديري المدارس وسلوكهم إزاء ممارسة تفويض السلطة و عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير نظرة مدير المدرسة للعاملين تحت إدارته حيث يعترفوا بكفاءتهم وقدرتهم على تنفيذ ما يفوض إليهم من أعمال وما يحققه التفويض من ثقة متبادلة بين المدير والمعلمين وأيضاً تدريب المرؤوسين لإعدادهم عدداً جيداً قادراً على تحمل بعض الأعباء الإدارية، وتقديم الحوافز التشجيعية التي دفع المديرين والمرؤوسين على أداء العمل بروح معنوية مرتفعة.

- دراسة نياب (2004) وعنوانها: " تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ":

هدفت الدراسة تعرف إلى مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين وللإجابة على أسئلة الدراسة تم اختيار عينه عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمه، مستخدماً المنهج الوصفي لملاءمة لغرض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج منها أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بتوصيات من أهمها: ضرورة تدريب مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث على ممارسة تفويض السلطة وإجراء دراسة لعملية تفويض السلطة في مدارس الوكالة على مستوى الوطن.

- دراسة الزعبي (2004) وعنوانها "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم."

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. وقد كان تعداد مجتمع الدراسة (128) فرداً (استجاب منهم) 60 فرداً بنسبة مئوية مقدارها (47 %) واشتملت الدراسة على خمسة متغيرات مستقلة هي : الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل. واشتملت على متغير تابع واحد هو :درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لعملية التفويض، وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان أهمها أن درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها: إعطاء مزيد من التفويض لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية والاهتمام بالتفويض في المؤسسات الأكاديمية المشابهة، وفي كافة المجالات بشكل متساوٍ وإجراء مزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

- دراسة النوخاني(2003) وعنوانها " واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض":

هدفت الدراسة تعرف إلى واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية وكذلك التعرف على المعوقات التي تحد من عملية التفويض واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وكان عدد أفراد عينة الدراسة (٢١٣) مسؤولة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية منها وجود انقسام في إدراك مفهوم تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية، وممارسة القيادات غالباً لمعظم مهارات التفويض وأوصت الباحثة بضرورة توعية القيادات الإدارية النسائية بمفهوم التفويض، وإجراء المزيد من الدراسات في ميادين أخرى حول واقع التفويض فيها.

-دراسة العثمان (2003) وعنوانها "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على شرطة منطقة الرياض" :

هدفت الدراسة تعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل والتعرف على العوامل المعوقة للتفويض والعوامل الإيجابية لنجاح التفويض وتأثير التفويض على كفاءة الأداء واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات ، وكان عدد أفراد العينة (282) مبحوثاً من أصل مجتمع عدد أفراد (668) ضابطاً وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها أن أظهرت الدراسة معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية ، وأظهرت الدراسة القوى الدافعة لنجاح التفويض ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت، وأظهرت الدراسة تأثير التفويض على كفاءة الأداء ومنها أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز، ومن خلال نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة إيجاد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية حيث يجب أن يستفيد المفوض إليه من مزايا التفويض بقدر ما يتحمل من مسؤولية من ذلك وإيجاد نظام لكفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة من أجل أن يتقبل الموظف السلطة المفوضة له بها وأن تكون الصلاحيات والسلطات كاملة للمفوض إليه حتى يضمن أن يكون قراره مؤثراً.

دراسة البركاتي (2003) وعنوانها "ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة":

هدفت الدراسة كشف عن درجة واقع ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة إلى المشرفات للقيام بمهامهن، كما تهدف إلى الكشف عن درجة أهمية الممارسة كمأمول من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، والى الكشف أيضا عن العوامل والعوائق التي تحد مديرات الإشراف التربوي من عملية التفويض. لقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي، كما تم استخدام أداة الاستقصاء لجمع المعلومات من المجتمع الأصلي وعينة الدراسة البالغ عددهم أربعة مكاتب إشراف تربوي بعدد (234) مشرفة تربوية إدارية وفنية وقد تم اختيارهن بطريقة المسح الشامل وكان من أهم نتائج الدراسة انه وجد أن ممارسة تفويض السلطة الإجمالية ضعيفة في جانبها الإداري ومتوسطة في جانبها الفني وفي الجانب الإداري وبدرجة عالية وفي الجانب الفني وبدرجة عالية جدا في الواقع بمكاتب الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمدينة مكة المكرمة وأهم ما توصي به الدراسة هو العمل على زيادة ممارسة تفويض السلطة في المحور الإداري الذي ظهر بدرجة ضعيفة جدا في مجمله في الواقع، وكذلك العمل على زيادة ممارسة تفويض السلطة في المحور الفني الذي ظهر بدرجة متوسطة في مجمله في الواقع وذلك من خلال:

أ-الرئيس ب-المرؤوس ج-التنظيم.

- دراسة آل زمانان (2001) وعنوانها "معوقات تفويض السلطة دراسة تطبيقية على إمارة منطقة نجران":

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تفويض السلطة من جانب الرؤساء والمعوقات التي تعود للمرؤوسين والمعوقات التي تعود للتنظيم والتعرف على الاختلاف في رؤية مفردات الدراسة إزاء تلك المعوقات باختلاف متغيراتهم الديموغرافية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب المسح الاجتماعي نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة وتكونت العينة من (104) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن من أهم العوامل التي تدفع بالرئيس إلى عدم التفويض هي الرغبة في الظهور بمظهر القوة وعدم إدراكه لفوائد التفويض والخوف من إساءة

استعمال السلطة المفوضة وإن التفويض يقلل من أهميته والحرص على أن تؤدي الأعمال بنمط واحد وأن من أهم العوامل التي تدفع بالمرؤوسين إلى عدم تقبل السلطة المفوضة لهم هي عدم حصولهم على التشجيع والخوف من المساءلة وقلة التدريب وأن من أهم العوامل التنظيمية التي تعيق تفويض السلطة هي حساسية وأهمية بعض القرارات وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.

دراسة دويكات(2000) وعنوانها "نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين":

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية. وللإجابة على التساؤلات السابقة تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الفنية والواجبات التربوية والواجبات الاجتماعية بصورة متوسطة أما مجال الواجبات الإداري والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيها قليلاً وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التوجه الواضح نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم حتى يتسنى للمديرين أن يتبعوا النهج الديمقراطي ويفوضوا من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.

ب: الدراسات الأجنبية المتعلقة بتفويض السلطة:

دراسة مارتن (Martin, 2006) وعنوانها "أثر الوعي بنوعية المهام على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف وتفويض الصلاحيات: دراسة تحليلية":

هدفت الدراسة تحليل التغيرات الايجابية على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف، وتفويض الصلاحيات وذلك بعد اكتساب الوعي بنوع المهام المفوضة، كما هدفت إلى التعرف إذا ما كان هناك نوعية مهام محددة مفوضة لها علاقة بالتغيرات المحددة، واستخدم الباحث الأدوات التالية:أداة الفحص خليط نوعية المهام لتحديد نوع المهمة المفوضة (TQ) ومقياس التحصيل

والتجارة ، واستخدام أداة تعليمات ما بعد الفحص post assessment لتمد الباحث بالوعي المفوض، و استخدمت دراسة قبلية لتحديد مستوى الوعي بالرضا الوظيفي، وإشراك الموظف، وتفويض الصلاحيات، كما استخدمت دراسة بعدية لتفحص التغيرات وقد أكدت الدراسة على عدة نتائج منها وجود تغيرات ايجابية دالة في الوعي على الرضا الوظيفي، إشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، وهذه التغيرات تعود بشكل مباشر لوعي الموظف بنوعية المهام المفوضة بعد التعرض للأداة وتفضيل المهام الروتينية أدى إلى التغيرات الايجابية في الوعي، يليها مهام تفضيل مهام التخطيط.

- دراسة هانج (Hung,2006) وعنوانها " العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان ":

هدفت الدراسة تعرف على العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية تكونت عينة الدراسة من (410) معلم ومعلمة واستخدم الباحث مقياس تفويض الصلاحيات للمدرسين (SPES) ، واستبانة الرضا الوظيفي للمدرسين (TJSQ) واستبانة البيانات الشخصية واستخدمت هذه الأدوات لجمع البيانات للدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض لصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي وعدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية).

-دراسة مارتن وكروسلاند وجوبنسون (Martin & Crossland & Jobnson, 2001) وعنوانها " العلاقة بين تفويض المعلم وإحساس المعلمين بالمسؤولية ونجاح الطالب ":

هدفت الدراسة بحث إمكانية وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم في مكان العمل وتصورات المدرسين لمستويات المسؤولية نحو تعليم الطلاب وبين مستويات نجاح الطلاب كما تقيسها اختبارات الأداء. شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية

من جنوبي غرب منطقة " ميسوري " الذين اظهروا حسًا من المسؤولية نحو حجم إنجاز الطالب وحجم تفويض مشاركة المدرسة حيث أشارت الدراسة إلى أن المعلمين كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطلاب ولكنهم كانوا مترددين بقبول اللوم نتيجة فشل الطلاب وقد أظهرت النتائج أن تفويض المعلم وإحساسه بالمسؤولية نحو نتائج الطلاب ضروريان لخلق مناخ مدرسي إيجابي وزيادة فعالية المعلم ولكن يظهر أن التأثير على إنجاز الطالب كان ثانويًا وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب أو بين إحساس المعلمين بالمسؤولية وإنجاز الطالب.

- دراسة بروست (Brost, 2000) وعنوانها "تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل.":

هدفت الدراسة استطلاع الآراء حول مجال القيم الديمقراطية، وتطوير التعليم، والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة، وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقام بإعداد استبانتين: الأولى تم توزيعها على مدراء المدارس الثانوية، والثانية على طلابها في إنجلترا وتوصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات ينتج عنه تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى ارتفاع أداء الطلاب وتحسين آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار.

- دراسة انطونيوني (Antonioni, 1999) وعنوانها " أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين":

هدفت الدراسة تعرف إلى أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة. وطبقت الدراسة على أكثر من (1000) مدير من المستويات الإدارية الوسطى. وتبين من خلال هذه الدراسة أن من أهم تلك العوامل الثقة والاحترام والاهتمام

التي تعطيها الإدارات العليا للمرؤوسين، والاهتمام بعنصر القدرة على التفويض كأحد عناصر تقييم أداء المديرين.

- دراسة كارلسون (Carlson,1995) وعنوانها " تحليل تصورات معلمي ولاية إلينوي للتفويض.":

هدفت الدراسة تحديد تصورات مدرسي المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، لمستويات تفويضهم، والى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين أنماط القيادة للمديرين، وتصورات المدرسين للتفويض. وقد تم في هذه الدراسة قياس التفويض ضمن ثمانية مجالات منها اتخاذ القرارات والتخطيط ومفهوم الفريق و الرعاية والإشراف والتقييم الوصول إلى المعلومات والسيطرة على الموارد والتفويض و أشارت النتائج إلى أن المدرسين يتصورون التفويض في سبعة من المجالات بشكل روتيني، أو اعتيادي، وأن مدرسي المدارس الابتدائية يتصورون أعلى مستويات للتفويض وتم الاستنتاج بأن مديري المدارس الابتدائية كانوا أكثر تعاوناً مع أعضاء هيئة التدريس من المديرين في المستويين الآخرين وقد تم التوصل بشكل عام إلى أن (77 %) من المديرين تم تصورهم كمتعاونين، وبأنهم يفوضون المدرسين لديهم بشكل روتيني في سبعة من المجالات وكانت أدنى نسبة للتفويض في مجال السيطرة على الموارد كما أظهر المدرسون نسباً مئوية متدنية من المشاركة في مجال الإشراف، والتقييم للكادر.

-دراسة موريس ونانري (Morris & Nunnery, 1993) وعنوانها " تفويض المعلم في التطور المهني والتعاون المدرسي.":

هدفت الدراسة وضع تصميم نموذج للتطور المهني و التعاون المدرسي وزيادة تفويض المعلم وإسداء النصح الفعال له، حيث بلغت الدراسة (140) معلماً في (6) مدارس ابتدائية مشاركة في برنامج التطوير المهني في ولاية تينيسي في الولايات المتحدة.ومن نتائج هذه الدراسة: زيادة شعور المعلمين المشاركين بمدى تأثيرهم في سلوك واتجاهات المعلمين والزملاء في العمل

من أجل تحسين التعليم والتعلم في مدارسهم خاصة فيما يتعلق بعنصر تفويض السلطة. أي أن هنالك علاقة إيجابية بين تفويض السلطة والنمو المهني للمعلمين.

- دراسة هونسنجر (Honsinger, 1989) وعنوانها "نموذج مدرسة ثانوية في تفويض المعلم".:

هدفت هذه الدراسة إلى وصف الجهد المبذول لتعديل الهيكل الإداري لمدرسة ثانوية حكومية، وتقييم المضامين من ذلك التجديد لنشر السلطة بشكل واسع عبر الكادر التدريسي في سبيل إنجاز أهداف المدرسة بشكل أكثر فعالية. أظهرت النتائج أن وجود مناخ إيجابي بدرجة عالية يعمل على تعزيز عمل المدرسين، ويحسون من خلاله بأن لهم أثراً في اتخاذ القرارات وأظهر إداريو الصفوف أن لديهم التفويض الكافي (امتلاكهم للمعلومات، والموارد والدعم) سواء في القرارات المتعلقة بالصفوف، أو بالمدرسة. وعدت الغالبية أن التجديد يعزز أعمالهم، ويوفر معلومات، وموارد، ودعم، ومكانة، وكذلك يعمل على تعزيز الحس بالتفويض لأعضاء الهيئة التدريسية. وتشير الاقتراحات المبنية على النتائج إلى إمكانية تبني التجديد في مواقع أخرى، والى ضرورة تفويض الكادر في المدارس.

ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة.

-التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية.

- اتفقت هذه الدراسة مع اغلب الدراسات السابقة في اهتماماتها البحثية كونها تناولت مفهوم القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية كما في دراسة عواد (2012) التي بحثت علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، ودراسة الشريفي والتتح (2010) التي قاست درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، ودراسة الربيعه (2009) التي استقصت كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، ودراسة سعادة وخاليلة (2009) التي اتجهت لدراسة درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء

ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، ودراسة عيسى(2008) التي تناولت دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ودراسة الجارودي (2007) التي بحثت في إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح ، ودراسة الفقيه(2006) التي بحثت في القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، ودراسة لكس (Lucks, 2002) التي تناولت القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك ، ودراسة دراسة بارنيت و مكورميك و كونورز (Barnett & McCormick & Conners, 1999) التي درست العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه.

- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي بحثت في القيادة التحويلية حيث أنها فحصت علاقة القيادة التحويلية بمتغير آخر كما في دراسة عواد(2012) ، و دراسة العطوي(2011) ودراسة سعادة و خلايله (2009) ودراسة الفقيه (2006)، و دراسة العازمي (2006) ، ودراسة العمري (2004) ، ودراسة ليندباوم وكارترايت (Lindebaum & Cartwright, 2010) و دراسة جون (John, 2008) ودراسة شاندريا (Shandria, 2007) ودراسة جرفث (Griffith, 2004) ودراسة بارنيت و مكورميك و كونورز (Barnett & McCormick & Conners, 1999)

- تشابهت هذه الدراسة والدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي لتحقيق اهدافها كما في دراسة عواد(2012) ودراسة الربيعه(2009) ودراسة عيسى(2008) دراسة جون (John, 2008) و دراسة العازمي (2006) ودراسة بيكولو (Piccolo, 2006) و دراسة العمري (2004) و دراسة شاين و زو (Shine & Zhou, 2003).

- تميزت هذه الدراسة أنها أول دراسة في حدود علم الباحث -جمعت بين موضوع القيادة التحويلية وتفويض السلطة وبحثت العلاقة بينهما والذي لم يسبق لأي باحث استقصى تلك العلاقة.

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في القيادة التحويلية في:

أ. تطوير أداة الدراسة ومجالاتها.

ب. تعرف عناصر الإطار النظري المتعلق بالقيادة التحويلية.

ت. تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية للدراسة في البيئة التربوية المدرسة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

-التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تفويض السلطة.

- اهتمت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بتفويض السلطة بدراسته في بيئات تربوية كما في دراسة أبو وطفة (2010) التي بحثت في تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، ودراسة أبو معمر(2009) التي قاست درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها ،و دراسة شلايل (2007) التي درست تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين،و دراسة مهنا (2006)التي فحصت العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، و دراسة الصغير (2005)التي هدفت الى تعرف واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، و دراسة ذياب (2004) التي بحثت في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، و دراسة الزعبي (2004) التي قاست درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، ودراسة البركاتي (2003) والتي بحثت في ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، ودراسة دويكات(2000) التي هدفت الى تعرف نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، و دراسة هانج (Hung,2006) والتي فحصت العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينق في تايوان، ودراسة

مارتن وكروسلاند وجوبنسون (Martin & Crossland & Johnson, 2001) والتي بحثت العلاقة بين تفويض المعلم وإحساس المعلمين بالمسؤولية ونجاح الطالب، ودراسة بروست (Brost, 2000) والتي كانت بعنوان تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل، ودراسة انطونيوني (Antonioni, 1999) التي استقصت أهم المتغيرات التي تحفز المديرين إلى تفويض الصلاحيات للمؤوسين، ودراسة كارلسون (Carlson, 1995) والتي بحثت تحليل تصورات معلمي ولاية إلينوي للتفويض، ودراسة موريس ونانري (Morris & Nunnery,) 1993 وعنوانها تفويض المعلم في التطور المهني والتعاون المدرسي، ودراسة هونسنجر (Honsinger, 1989) وعنوانها: نموذج مدرسة ثانوية في تفويض المعلم. بينما بحثت دراسات أخرى تفويض السلطة في مؤسسات غير تربوية مثل دراسة القحطاني (2010) وعنوانها: تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، ودراسة النوخاني (2003) والتي درست واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، ودراسة العثمان (2003) والتي بحثت تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على شرطة منطقة الرياض، ودراسة البركاتي (2003) وعنوانها: ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة ودراسة مارتن (Martin, 2006) والتي قاست أثر الوعي بنوعية المهام على الرضا الوظيفي، مشاركة الموظف وتفويض الصلاحيات: دراسة تحليلية.

- تشابهت هذه الدراسة والدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها كما في دراسة القحطاني (2010)، ودراسة ابو وطفة (2010)، ودراسة شلايل (2007)، ودراسة مهنا (2006)، ودراسة الصغير (2005)، ودراسة ذياب (2004)، ودراسة النوخاني (2003) ودراسة العثمان (2003)، ودراسة الزمانات (2001)، ودراسة دويكات (2000)، ودراسة بروست (Brost, 2000)، ودراسة انطونيوني (Antonioni, 1999)

- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي استقصت العلاقة بين موضوع تفويض السلطة وموضوع آخر مثل دراسة القحطاني (2010)، ودراسة شلايل (2007)، ودراسة مهنا (2006)، ودراسة العثمان (2003)، دراسة هانج (Hung, 2006).

- تميزت هذه الدراسة أنها أول دراسة في حدود علم الباحث - بحثت تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في كل الضفة الغربية.

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تفويض السلطة في:

أ. تطوير أداة الدراسة ومجالاتها.

ب. تعرف عناصر الإطار النظري المتعلق بتفويض السلطة.

ت. تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية للدراسة في البيئة التربوية المدرسة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
 - صدق الأداة
 - ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس التابعة لوكالة الغوث في الضفة الغربية من العام الدراسي 2012/2013 موزعين حسب المناطق التعليمية في الضفة الغربية التابعة لوكالة الغوث وهي منطقة نابلس التعليمية (الشمال) وتشمل مدارس (طولكرم، جنين، نابلس، قلقيلية) ومنطقة القدس التعليمية (الوسط) وتشمل مدارس (القدس، رام الله، أريحا) ومنطقة الخليل التعليمية (الجنوب) وتشمل مدارس (الخليل، بيت لحم)، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات في المناطق التعليمية الثلاث (1941) معلماً ومعلمة حسب ما وردت الباحثة من مكتب رئيس برنامج التعليم موزعين كما في الجدول رقم (1) الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية:

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية

المجموع	منطقة الخليل التعليمية	منطقة القدس التعليمية	منطقة نابلس التعليمية	المنطقة التعليمية
1941	454	677	810	عدد المعلمين

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد المعلمين في مدراس وكالة الغوث الدولية، بلغت (795) معلماً وبنسبة (41%) من مجتمع المعلمين والمعلمات، وتم استرجاع (791) منها، وتم استبعاد (9) إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة وبقي (782) استبانة صالحة للتحليل لأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة، أي ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة :

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	351	44.9
	أنثى	431	55.1
المنطقة التعليمية	نابلس	325	41.6
	القدس	282	36.1
	الخليل	175	22.4
المؤهل العلمي	دبلوم	80	10.2
	بكالوريوس	618	79.0
	أعلى من بكالوريوس	84	10.7
الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	75	9.6
	من (6-10) سنوات	231	29.5
	من (11-15) سنة	248	31.7
	أكثر من (15) سنة	228	29.2
المجموع		782	100.0

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وتضمنت الاستبانة محورين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، فتناول المحور الأول القيادة التحويلية، وتمثلت مجالاته في :

- الجاذبية والتأثير (الفقرات 1-7).
- التحفيز والإلهام (الفقرات 8-15).
- الاستثارة الفكرية (الفقرات 16-21).
- الاهتمام الفردي (الفقرات 22-30).

أما المحور الثاني وهو تفويض السلطة، فقد كانت مجالاته :

- المجال الإداري (الفقرات 31-42).
- المجال الفني (الفقرات 43-48).
- المجال التربوي (الفقرات 49-54).
- المجال الاجتماعي (الفقرات 55-61).

وقد قام بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. الاستعانة بالدراسات السابقة في موضوع القيادة التحويلية مثل: العياش (2010) الربيعة (2009) سعادة وخلاليلية (2009)، وموضوع تفويض السلطة مثل: أبو وطفة (2009)، ذياب (2004)، دويكات (2000) .
2. عرض الاستبانة على المحكمين وإجراء التعديلات بناء على آرائهم وملاحظاتهم.
3. قام الباحث بالتعديل على الاستبانة بما يتلاءم و الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :

الجزء الأول : ويشمل المعلومات الأولية عن المعلم الذي قام بتعبئة الإستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (61) فقرة، موزعة على محورين، و(8) مجالات يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة العالية جداً وتُعطى (5) درجات، ثم العالية وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم المنخفضة وتُعطى درجتين، وينتهي بالمنخفضة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية (ملحق 2) على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (14) محكماً (ملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة فصل بعض الفقرات إلى فقرتين ، وحذف مجال الطلبة من مجالات القيادة التحويلية ، وحذف فقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى حيث كانت عدد فقرات محور تفويض السلطة (41) فقرة بصورتها الأولية وأصبحت (31) فقرة بصورتها الجديدة، وفي محور القيادة التحويلية كانت عدد الفقرات (35) فقرة تم تعديلها الى (30) فقرة حسب اقتراح لجنة المحكمين ، وإعادة صياغة فقرات أخرى . ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 80% تقريباً من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 3).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (3)

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات القيادة التحويلية وتفويض السلطة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	القيادة التحويلية	7	0.888
		8	0.899
		6	0.883
		9	0.905
	الثبات الكلي للقيادة التحويلية	30	0.963
2	تفويض السلطة	12	0.922
		6	0.842
		6	0.816
		7	0.872
	الثبات الكلي لتفويض السلطة	31	0.949

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لمحاور الإستبانة ومجالاتها تراوحت بين (0.816 0.963)، وهو معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وتحكيمها.
2. حصر أفراد المجتمع وتحديد أفراد عينة الدراسة.
3. الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملاحق (4) (5) (6)
4. قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها.
5. إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
6. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وهو فئتان: (ذكر، أنثى)
- المنطقة التعليمية: وله ثلاث مستويات: (نابلس، القدس، الخليل)
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
- الخبرة التعليمية: وله أربع مستويات: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 16 سنة).

2. المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المعلمين في مجالات مقياس أداة الدراسة من قيادة تحويلية وتفويض السلطة.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.
2. اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة مستوى القيادة التحويلية وتفويض السلطة بالمعيار المقبول تربوياً.
3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بالجنس.
4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية.
5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، لتعرف مصدر الفروق في المجالات التي رُفضت فرضياتها بعد استخدام تحليل التباين الأحادي.
6. معادلة كرونباخ ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
7. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية، وتفويض السلطة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات

نظر المعلمين والمعلمات فيها

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات

أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى القيادة التحويلية

وتفويض السلطة:

(4.21 فأكثر) = عالٍ جداً

(4.20- 3.41) = عالٍ

(3.40- 2.61) = متوسط

(2.60- 1.81) = منخفض

(أقل من 1.81) = منخفض جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الأساس الإحصائي القائم على توزيع المسافات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي بشكل متساوٍ (الحلو، 2007).

ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القيادة التحويلية
1	1	الاجاذبية والتأثير	3.81	0.68	عال
2	2	التحفيز والإلهام	3.73	0.67	عال
3	3	الاستثارة الفكرية	3.71	0.69	عال
4	4	الاهتمام الفردي	3.68	0.69	عال
		الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث	3.73	0.62	عالية

يتضح من الجدول (4) أن مستوى القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من جهات نظر المعلمين والمعلمات، قد أتى بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (0.62) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عالٍ للقيادة التحويلية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.68-3.81)، وهي متوسطات استجابات تدل على مستوى عالٍ في مجالات الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الجاذبية والتأثير على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.81)، بينما حصل مجال التحفيز والإلهام على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.73)، ومجال الاستثارة الفكرية على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.71) وحصل مجال الاهتمام الفردي على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي (3.68).

وقام الباحث باختبار السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.5) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

الجدول (5)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى القيادة التحويلية (المعيار = 3.5)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجاذبية والتأثير	3.81	0.68	12.951	* 0.0001
التحفيز والإلهام	3.73	0.67	9.454	* 0.0001
الاستشارة الفكرية	3.71	0.69	8.507	* 0.0001
الاهتمام الفردي	3.68	0.69	7.240	* 0.0001
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	3.73	0.62	10.403	* 0.0001

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (781).

يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية

مقارنة مع المعيار (3.5) ولصالح القيادة التحويلية.

2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات

نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمجالات تفويض السلطة، ويبين الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تفويض السلطة
1	2	المجال الفني	3.78	0.73	عالٍ
2	4	المجال الاجتماعي	3.75	0.71	عالٍ
3	3	المجال التربوي	3.72	0.69	عالٍ
4	1	المجال الإداري	3.47	0.80	عالٍ
الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث					
			3.64	0.63	عالٍ

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، قد أتت بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.63) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عالٍ لتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.47-3.78) وهي متوسطات استجابات تدل على مستوى عالٍ في المجال الفني، والمجال الاجتماعي، والمجال التربوي، والمجال الإداري.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل المجال الفني على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.78)، بينما حصل المجال الاجتماعي على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.75)، والمجال التربوي على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.72)، وأخيراً المجال الإداري، والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.47).

وقام الباحث باختبار السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (-One Sample t-test)، حيث اختار الباحث المعيار (3.5) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (7) يوضح هذه النتائج.

الجدول (7)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مستوى تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث (المعيار = 3.5)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الإداري	3.78	0.73	1.017	0.309
المجال الفني	3.75	0.71	10.850	*0.0001
المجال التربوي	3.72	0.69	8.845	*0.0001
المجال الاجتماعي	3.47	0.80	9.918	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة	3.64	0.63	6.240	*0.0001

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (781).

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح مستوى تفويض السلطة في المجال الفني، والمجال التربوي، والمجال الاجتماعي، والدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة مقارنة مع المعيار (3.5) في المجال الإداري.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

الجدول (8)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في القيادة التحويلية من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=431)		ذكور (ن=351)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.360	0.916	0.68	3.79	0.67	3.84	الجابدية والتأثير
0.429	0.792	0.70	3.71	0.65	3.75	التحفيز والإلهام
0.824	0.222	0.69	3.70	0.69	3.72	الاستشارة الفكرية
*0.028	2.198	0.72	3.63	0.64	3.74	الاهتمام الفردي
0.212	1.249	0.64	3.70	0.58	3.76	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (780).

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاهتمام الفردي، ولصالح الذكور.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية ، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (9) و(10) تبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	المجال
0.70	3.89	325	نابلس	الاجاذبية والتأثير
0.67	3.74	282	القدس	
0.65	3.80	175	الخليل	
0.66	3.83	325	نابلس	التحفيز والإلهام
0.68	3.66	282	القدس	
0.66	3.66	175	الخليل	
0.69	3.83	325	نابلس	الاستثارة الفكرية
0.68	3.65	282	القدس	
0.66	3.58	175	الخليل	
0.68	3.80	325	نابلس	الاهتمام الفردي
0.65	3.60	282	القدس	
0.73	3.59	175	الخليل	
0.61	3.83	325	نابلس	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية
0.60	3.66	282	القدس	
0.63	3.65	175	الخليل	

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة

الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجادبية والتأثير	بين المجموعات	3.600	2	1.800	3.931	*0.020
	خلال المجموعات	356.759	779	0.458		
	المجموع	360.359	781			
التحفيز والإلهام	بين المجموعات	5.382	2	2.691	6.004	*0.003
	خلال المجموعات	349.154	779	0.448		
	المجموع	354.536	781			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	8.830	2	4.415	9.511	*0.0001
	خلال المجموعات	361.596	779	0.464		
	المجموع	370.426	781			
الاهتمام الفردي	بين المجموعات	7.713	2	3.857	8.323	*0.0001
	خلال المجموعات	360.966	779	0.463		
	المجموع	368.679	781			
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	بين المجموعات	5.959	2	2.980	7.976	*0.0001
	خلال المجموعات	291.035	779	0.374		
	المجموع	296.995	781			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، في المجالات جميعها، ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (11-15) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (11)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الجاذبية والتأثير، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.154	0.088
القدس			0.066-
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (11) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الجاذبية والتأثير، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس.

الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التحفيز والإلهام، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.167	*0.170
القدس			0.002
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (12) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال التحفيز والإلهام، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس.

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاستثارة الفكرية، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.183	*0.252
القدس			0.069
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (13) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الاستثارة الفكرية، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس.

الجدول (14)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاهتمام الفردي، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.197	*0.208
القدس			0.011
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (14) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الاهتمام الفردي، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس.

الجدول (15)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.176	*0.179
القدس			0.002
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (15) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

ونائج الجدولين (16) و(17) تبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.68	3.80	80	دبلوم	الجابدية والتأثير
0.68	3.80	618	بكالوريوس	
0.65	3.91	84	أعلى من بكالوريوس	
0.65	3.73	80	دبلوم	التحفيز والإلهام
0.68	3.71	618	بكالوريوس	
0.62	3.88	84	أعلى من بكالوريوس	
0.62	3.76	80	دبلوم	الاستشارة الفكرية
0.70	3.68	618	بكالوريوس	
0.63	3.89	84	أعلى من بكالوريوس	
0.65	3.71	80	دبلوم	الاهتمام الفردي
0.70	3.65	618	بكالوريوس	
0.64	3.84	84	أعلى من بكالوريوس	

الجدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
الجادبية والتأثير	بين المجموعات	0.887	2	0.444	0.961	0.383
	خلال المجموعات	359.471	779	0.461		
	المجموع	360.359	781			
التحفيز والإلهام	بين المجموعات	2.069	2	1.035	2.287	0.102
	خلال المجموعات	352.467	779	0.452		
	المجموع	354.536	781			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	3.574	2	1.787	3.794	*0.023
	خلال المجموعات	366.852	779	0.471		
	المجموع	370.426	781			
الاهتمام الفردي	بين المجموعات	2.640	2	1.320	2.809	0.061
	خلال المجموعات	366.040	779	0.470		
	المجموع	368.679	781			
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	بين المجموعات	2.110	2	1.055	2.787	0.062
	خلال المجموعات	294.885	779	0.379		
	المجموع	296.995	781			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الجادبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاهتمام الفردي، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاستثارة الفكرية ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (18) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاستثارة الفكرية، وفق متغير المؤهل

العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.082	-0.130
بكالوريوس			-0.213*
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (18) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الاستثارة الفكرية، بين حملة البكالوريوس وأعلى من بكالوريوس، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس).

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (19) و(20) تبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث

من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية

المجال	الخبرة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجاذبية والتأثير	(5) سنوات فأقل	75	3.94	0.64
	من (6-10) سنوات	231	3.91	0.62
	من (11-15) سنة	248	3.67	0.72
	أكثر من (15) سنة	228	3.83	0.68
التحفيز والإلهام	(5) سنوات فأقل	75	3.85	0.65
	من (6-10) سنوات	231	3.87	0.60
	من (11-15) سنة	248	3.55	0.71
	أكثر من (15) سنة	228	3.74	0.67
الاستثارة الفكرية	(5) سنوات فأقل	75	3.75	0.66

0.65	3.83	231	من (6-10) سنوات	
0.71	3.58	248	من (11-15) سنة	
0.70	3.71	228	أكثر من (15) سنة	
0.67	3.68	75	(5) سنوات فأقل	الاهتمام الفردي
0.64	3.81	231	من (6-10) سنوات	
0.72	3.53	248	من (11-15) سنة	
0.68	3.70	228	أكثر من (15) سنة	
0.57	3.80	75	(5) سنوات فأقل	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية
0.56	3.85	231	من (6-10) سنوات	
0.65	3.58	248	من (11-15) سنة	
0.61	3.74	228	أكثر من (15) سنة	

الجدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة
الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجاذبية والتأثير	بين المجموعات	8.425	3	2.808	6.208	*0.0001
	خلال المجموعات	351.934	778	0.452		
	المجموع	360.359	781			
التحفيز والإلهام	بين المجموعات	13.096	3	4.365	9.947	*0.0001
	خلال المجموعات	341.440	778	0.439		
	المجموع	354.536	781			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	7.271	3	2.424	5.192	*0.001
	خلال المجموعات	363.155	778	0.467		
	المجموع	370.426	781			
الاهتمام الفردي	بين المجموعات	9.217	3	3.072	6.650	*0.0001
	خلال المجموعات	359.462	778	0.462		
	المجموع	368.679	781			
الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	بين المجموعات	9.333	3	3.111	8.414	*0.0001
	خلال المجموعات	287.661	778	0.370		
	المجموع	296.995	781			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، في المجالات جميعها، ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (21-25) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الجاذبية والتأثير، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.022	*0.263	0.106
من (6-10) سنوات			*0.241	0.084
من (11-15) سنة				0.157-
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (21) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الجاذبية والتأثير، بين فئتي الخبرة التعليمية (5) سنوات فأقل و(من 11-15) سنة، ولصالح (5) سنوات فأقل، وبين (من 6-10 سنوات) و(من 11-15) سنة، ولصالح (من 6-10 سنوات).

الجدول (22)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التحفيز والإلهام، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.015-	*0.298	0.116
من (6-10) سنوات			*0.312	0.131
من (11-15) سنة				*0.182-
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (22) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال التحفيز والإلهام، بين فئتي الخبرة التعليمية (5) سنوات فأقل و(من 11-15) سنة، ولصالح (5) سنوات فأقل، وبين (من 6-10 سنوات) و(من 11-15) سنة، ولصالح (من 6-10 سنوات)، وبين (من 11-15) سنة، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (أكثر من 15 سنة).

الجدول (23)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاستثارة الفكرية، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.074-	0.169	0.041
من (6-10) سنوات			*0.244	0.116
من (11-15) سنة				0.128-
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (23) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الاستثارة الفكرية، بين فئتي الخبرة التعليمية (من 6-10 سنوات) و(من 11-15) سنة، ولصالح (من 6-10 سنوات).

الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال الاهتمام الفردي، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.128-	0.148	0.014-
من (6-10) سنوات			*0.276	0.113
من (11-15) سنة				0.162-
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (24) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال الاهتمام الفردي، بين فئتي الخبرة التعليمية (من 6-10 سنوات) و(من 11-15) سنة، ولصالح (من 6-10 سنوات).

الجدول (25)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5 سنوات فأقل)	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5 سنوات فأقل)		0.052-	0.219	0.060
من (6-10) سنوات			*0.271	0.111
من (11-15) سنة				*0.160-
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (25) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، بين فئتي الخبرة التعليمية (من 6-10 سنوات) و(من 11-15) سنة، ولصالح (من 6-10 سنوات)، وبين (من 11-15 سنة) و أكثر من 15 سنة، ولصالح أكثر من 15 سنة.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (26) تبين ذلك.

الجدول (26)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في تفويض السلطة من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (ن=431)		ذكور (ن=351)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.008	2.667	0.80	3.40	0.79	3.56	المجال الإداري
0.592	0.537	0.75	3.79	0.69	3.77	المجال الفني
0.473	0.717	0.67	3.70	0.70	3.74	المجال التربوي
0.843	0.197	0.70	3.75	0.71	3.76	المجال الاجتماعي
0.169	1.377	0.64	3.61	0.62	3.68	الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (780).

يتضح من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري، ولصالح الذكور.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدولين (27) و(28) تبين ذلك.

الجدول (27)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث

من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	المجال
0.75	3.60	325	نابلس	المجال الإداري
0.64	3.65	282	القدس	
0.89	2.94	175	الخليل	
0.64	4.07	325	نابلس	المجال الفني
0.72	3.58	282	القدس	
0.70	3.57	175	الخليل	
0.59	3.95	325	نابلس	المجال التربوي
0.64	3.65	282	القدس	
0.76	3.38	175	الخليل	
0.57	4.01	325	نابلس	المجال الاجتماعي
0.71	3.56	282	القدس	
0.77	3.57	175	الخليل	
0.55	3.85	325	نابلس	الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة
0.60	3.62	282	القدس	
0.68	3.29	175	الخليل	

الجدول (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة

الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
*0.0001	56.656	31.702	2	63.404	بين المجموعات	المجال الإداري
		0.560	779	435.886	خلال المجموعات	
			781	499.290	المجموع	
*0.0001	49.878	23.306	2	46.612	بين المجموعات	المجال الفني
		0.467	779	363.996	خلال المجموعات	
			781	410.607	المجموع	
*0.0001	45.069	19.055	2	38.110	بين المجموعات	المجال التربوي
		0.423	779	329.356	خلال المجموعات	
			781	367.466	المجموع	
*0.0001	43.394	19.493	2	38.987	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.449	779	349.939	خلال المجموعات	
			781	388.926	المجموع	
*0.0001	50.773	18.157	2	36.314	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة
		0.358	779	278.580	خلال المجموعات	
			781	314.894	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، في المجالات جميعها، ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (29-33) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (29)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الإداري، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		0.045-	*0.660
القدس			*0.706
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (29) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الإداري، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والخليل، ولصالح نابلس، وبين القدس والخليل، ولصالح القدس.

الجدول (30)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الفني، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.490	*0.504
القدس			0.014
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (30) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الفني، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس.

الجدول (31)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال التربوي، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.296	*0.565
القدس			*0.269
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (31) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال التربوي، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس، وبين القدس والخليل، ولصالح القدس.

الجدول (32)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الاجتماعي، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.459	*0.443
القدس			0.017-
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (32) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الاجتماعي، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس.

الجدول (33)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة، وفق متغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس	الخليل
نابلس		*0.238	*0.563
القدس			*0.324
الخليل			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (33) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة، بين المنطقتين التعليميتين نابلس والقدس، ولصالح نابلس، وبين نابلس والخليل، ولصالح نابلس، وبين القدس والخليل، ولصالح القدس.

7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

ونتائج الجدولين (34) و(35) تبين ذلك.

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.76	3.37	80	دبلوم	المجال الإداري
0.82	3.46	618	بكالوريوس	
0.69	3.67	84	أعلى من بكالوريوس	
0.79	3.67	80	دبلوم	المجال الفني
0.73	3.78	618	بكالوريوس	
0.63	3.88	84	أعلى من بكالوريوس	
0.64	3.75	80	دبلوم	المجال التربوي
0.70	3.70	618	بكالوريوس	
0.62	3.85	84	أعلى من بكالوريوس	
0.66	3.75	80	دبلوم	المجال الاجتماعي
0.72	3.73	618	بكالوريوس	
0.62	3.89	84	أعلى من بكالوريوس	
0.61	3.59	80	دبلوم	الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة
0.65	3.63	618	بكالوريوس	
0.54	3.79	84	أعلى من بكالوريوس	

الجدول (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
*0.037	3.304	2.100	2	4.200	بين المجموعات	المجال الإداري
		0.636	779	495.090	خلال المجموعات	
			781	499.290	المجموع	
0.191	1.659	0.871	2	1.741	بين المجموعات	المجال الفني
		0.525	779	408.866	خلال المجموعات	
			781	410.607	المجموع	
0.144	1.946	0.913	2	1.827	بين المجموعات	المجال التربوي
		0.469	779	365.639	خلال المجموعات	
			781	367.466	المجموع	
0.165	1.809	0.899	2	1.798	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.497	779	387.128	خلال المجموعات	
			781	388.926	المجموع	
0.058	2.854	1.145	2	2.290	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة
		0.401	779	312.603	خلال المجموعات	
			781	314.894	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في المجال الفني، والمجال التربوي، والمجال الاجتماعي، والدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري، ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، ويوضح الجدول (36) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (36)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الإداري، وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
دبلوم		0.089-	* 0.299-
بكالوريوس			* 0.210-
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (36) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الإداري، بين حملة الدبلوم وأعلى من بكالوريوس، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس)، وبين حملة البكالوريوس وأعلى من بكالوريوس، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس).

8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

ولفحص الفرضية، فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

ونتائج الجدولين (37) و(38) تبين ذلك.

الجدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة التعليمية	المجال
0.77	3.59	75	(5) سنوات فأقل	المجال الإداري
0.78	3.55	231	من (6-10) سنوات	
0.83	3.47	248	من (11-15) سنة	
0.78	3.36	228	أكثر من (15) سنة	
0.67	3.83	75	(5) سنوات فأقل	المجال الفني
0.65	3.90	231	من (6-10) سنوات	
0.80	3.72	248	من (11-15) سنة	
0.72	3.71	228	أكثر من (15) سنة	
0.82	3.73	75	(5) سنوات فأقل	المجال التربوي
0.60	3.82	231	من (6-10) سنوات	
0.72	3.66	248	من (11-15) سنة	
0.68	3.67	228	أكثر من (15) سنة	
0.83	3.73	75	(5) سنوات فأقل	المجال الاجتماعي
0.61	3.87	231	من (6-10) سنوات	
0.75	3.66	248	من (11-15) سنة	
0.68	3.74	228	أكثر من (15) سنة	
0.68	3.69	75	(5) سنوات فأقل	الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة
0.56	3.74	231	من (6-10) سنوات	
0.69	3.60	248	من (11-15) سنة	
0.61	3.57	228	أكثر من (15) سنة	

الجدول (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
*0.032	2.961	1.879	3	5.637	بين المجموعات	المجال الإداري
		0.635	778	493.653	خلال المجموعات	
			781	499.290	المجموع	
*0.020	3.302	1.721	3	5.162	بين المجموعات	المجال الفني
		0.521	778	405.445	خلال المجموعات	
			781	410.607	المجموع	
*0.034	2.905	1.357	3	4.071	بين المجموعات	المجال التربوي
		0.467	778	363.395	خلال المجموعات	
			781	367.466	المجموع	
*0.015	3.501	1.727	3	5.181	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.493	778	383.745	خلال المجموعات	
			781	388.926	المجموع	
*0.016	3.459	1.381	3	4.144	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة
		0.399	778	310.750	خلال المجموعات	
			781	314.894	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، في المجالات جميعها، ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (39-43) نتائج المقارنة البعدية.

الجدول (39)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الإداري، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6- 10) سنوات	من (11- 15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.038	0.124	*0.235
من (6- 10) سنوات			0.086	*0.197
من (11- 15) سنة				0.110
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (39) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الإداري، بين فئتي الخبرة التعليمية (5 سنوات فأقل)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (5 سنوات فأقل)، وبين (6- 10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (6- 10 سنوات).

الجدول (40)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الفني، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6- 10) سنوات	من (11- 15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.065-	0.109	0.118
من (6- 10) سنوات			0.174	*0.183
من (11- 15) سنة				0.010
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (40) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الفني، بين فئتي الخبرة التعليمية (6- 10 سنوات)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (6- 10 سنوات).

الجدول (41)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال التربوي، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.093-	0.074	0.062
من (6-10) سنوات			*0.167	0.155
من (11-15) سنة				0.012-
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (41) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال التربوي، بين فئتي الخبرة التعليمية (6-10 سنوات)، و(من 11-15 سنة)، ولصالح (6-10) سنوات.

الجدول (42)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات المجال الاجتماعي، وفق متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.139-	0.067	0.016-
من (6-10) سنوات			*0.206	0.124
من (11-15) سنة				0.082-
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (42) إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الاجتماعي، بين فئتي الخبرة التعليمية (6-10 سنوات)، و(من 11-15 سنة)، ولصالح (6-10) سنوات.

الجدول (43)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة، وفق

متغير الخبرة التعليمية

الخبرة التعليمية	(5) سنوات فأقل	من (6-10) سنوات	من (11-15) سنة	أكثر من (15) سنة
(5) سنوات فأقل		0.047-	0.098	0.122
من (6-10) سنوات			0.146	*0.170
من (11-15) سنة				0.024
أكثر من (15) سنة				

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يشير الجدول (43) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة، بين فئتي الخبرة التعليمية (6-10 سنوات)، و(أكثر من 15 سنة)، ولصالح (6-10) سنوات.

9. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

ولفحص الفرضية، استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، ونتائج الجدول (44) تبين ذلك

الجدول (44)

معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث

مستوى الدلالة	قيمة ر	تفويض السلطة		القيادة التحويلية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.0001	0.591	0.63	3.64	0.62	3.73

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (44) وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً : التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

1 - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول ونصه:

ما درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين والمعلمات فيها

يتضح من الجدول (4) أن مستوى القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث من جهات نظر المعلمين، قد أتى بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (0.62) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عالٍ للقيادة التحويلية، و كما يشير الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح القيادة التحويلية.

ويفسر الباحث المستوى العالي لواقع القيادة التحويلية إلى عدد من الأسباب منها التأثير الكبير الذي يحدثه المديرين في نفوس المعلمين، واستجابته لتوجهات إدارة برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية بما يطرحه من خطة النهوض بالتعليم ، يترتب على مديري المدارس مشاركة المعلمين في صياغة أهداف المدرسة وبناء رؤية لها من خلال ما يشكله مديري المدارس في مدارسهم من فريق التطوير الذي يضم عدداً من المعلمين و مدير المدرسة ، كما أنّ إدارة وكالة الغوث و من خلال مديري المدارس أصبحت تحفز المعلمين المتميزين من خلال تكريمهم مادياً و معنوياً فكل مدير مدرسة يرشح سنوياً مجموعة من المعلمين المتميزين في أدائهم للتكريم ، فهذا -كما يرى الباحث - جعل استجابات المعلمين حول إدارة المديرين و ممارستهم للقيادة التحويلية عالية ، لأن المدراء هم من في الواجهة وهم بالتالي من يحفزون ويستثيرون تفكير المعلمين لابتكار طرق و أساليب حديثة للنهوض بالتعليم.

كما يرى الباحث و من خلال معاشيته لواقع الحياة المدرسية كونه معلماً أن المديرين فعلاً يحاولون أن يكونوا أكثر ايجابية مع المعلمين و تعاوناً معهم لتحقيق أفضل أداء و كل ذلك في ظل أجواء إنسانية تعاونية .

كما يفسر الباحث الدرجة العالية لمستوى القيادة التحويلية كون المديرين يحاولون تحسين العلاقة التي تربط المعلم بالأطراف ذات العلاقة من طلبة و مشرفين و مجتمع محلي لأن من شأن ذلك إشاعة الثقة والأمان في البيئة المدرسية.

و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات عواد (2012) والعطوي (2011) والشريفي والتتح (2010) والعياش (2010) والعمر (2010) والربيعة (2009) وأبو هويدي (2007) والعازمي (2006) وجون (John,2008) في توافر خصائص القيادة التحويلية و ممارستها بشكل مرتفع.

و تشابهت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسات سعادة و خلايله (2009) و غرابية (2009) و أبو تينة و عبيدات و خصاونة (2008) والفقيه (2006) في تطبيق القيادة التحويلية بدرجة متوسطة .

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي العمري (2004) ولكس (Lucks ,2002) والتين أظهرتا انخفاض في مستوى القيادة التحويلية.

2 - مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ونصه:

ما درجة ممارسة تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، قد أتت بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.63) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عالٍ لتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث كما يشير الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة مقارنة مع المعيار (3.5)، ولصالح مستوى تفويض السلطة في المجال الفني، والمجال التربوي، والمجال الاجتماعي، والدرجة الكلية

لمجالات تفويض السلطة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة مقارنة مع المعيار (3.5) في المجال الإداري.

ويعزو الباحث المستوى العالي لتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في المجال الفني والمجال الاجتماعي و المجال التربوي في أنها لا تخضع بشكل محكم وتام لأنظمة وقوانين صارمة في إمكانية تفويضها بل أن هناك مرونة فيها ، فبإمكان مدير المدرسة أن يفوض معلم ذو خبرة في مجال ما أن يعقد ورشة عمل للمعلمين في المدرسة ويندرج ذلك تحت مسمى المجال التربوي ، كما يمكن لمدير المدرسة أن يسند مهمة التواصل مع المجتمع المحلي لمعلم ذو نشاط اجتماعي ملموس ويندرج ذلك تحت مسمى المجال الاجتماعي ، كما يمكن لمدير المدرسة أن يكلف أحد المعلمين متابعة النشاط الثقافي في المدرسة و هذا في المجال الفني، أما المجال الإداري فيحتفظ المدير لنفسه بمهمة القيام بأعبائه كونه يتصل مباشرة بصلب عمل مدير المدرسة.

كما يرى الباحث أن التحفظ والسرية التي تحيط بمهام المجال الإداري قد تحول دون ممارسة مدير المدرسة لتفويض مهام هذا المجال من متابعة لمراسلات مكتب التعليم ، و متابعة الحركات المالية في المدرسة والإشراف على المعلمين في الصفوف الدراسية، لربما اعتبروا ذلك تفریطاً بسلطاتهم، أو لربما خوفاً من سطوة الموظفين واتساع نفوذهم، أو حتى لا تتكشف أسرار عجزهم ومثالبهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو وطفة (2010) و مهنا(2006) و البركاني (2003) و دويكات (2000) وبروست (Brost,2000) في وجود درجة كبيرة جداً في ممارسة تفويض السلطة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسات أبو معمر (2009) وشلايل (2007) والصغير (2005) وذياب(2004) والنوخاني (2003) في وجود درجة متوسطة في ممارسة تفويض السلطة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي الزعبي (2004) و البركاني (2002) وتختلف في عدم وجود ممارسة للتفويض حيث دلت هذه الدراسات إنها منخفضة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية ، تعزى لمتغير الجنس .

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاهتمام الفردي، ولصالح الذكور .

ويفسر الباحث تفوق المديرين على المديرات في مجال الاهتمام الفردي في القيادة التحويلية إلى أن الذكور ربما يميلون إلى تقدير أنفسهم وأدوارهم في مدارسهم بشكل أكبر مما تفعله الإناث فتراهم يعملون لإثبات أنفسهم لأنفسهم ولغيرهم وهذا ما يدفع المديرين الذكور إلى تقدير ذوات المعلمين بالإضافة إلى أنه يمكن أن يكون المعلمون الذكور ذوو سلطة ونفوذ في المجتمع أو في تيارات أو أحزاب أو أي تنظيم آخر غير رسمي مما يجعل المدير مضطراً إلى المهادة وإيلاء المعلم نوعاً من الاهتمام الفردي به ليسلم .

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراستي عواد (2012) والربيعه (2009) في وجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .

كما تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسات الشريفي و النتج (2010) وغرايبة(2009) وأبو هويدي (2007) في وجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس و لكن لصالح الإناث .

2 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

يشير الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، في المجالات جميعها، ولتعرف مصدر الفرق، استخدم الباحث اختبار شيفية للمقاربات البعدية.

وعند دراسة الباحث للجدول (11،12،13،14،15) استدل بصورة واضحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) دائماً لصالح منطقة نابلس التعليمية في محور القيادة التحويلية لكل المجالات.

ويعزو الباحث وجود الفروق الإحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لصالح منطقة نابلس التعليمية لعدة أسباب، منها البعد الجغرافي لمنطقة نابلس التعليمية و مدارسها عن مكتب رئيس برنامج التعليم، كونه في منطقة القدس التعليمية، فالمديرون و المديرات في منطقة نابلس لديهم هامش كبير من الحرية في ممارسة القيادة التحويلية مع المعلمين و المعلمات، أما في منطقة القدس فيكون هم المدير وشغله الشاغل تنفيذ التعليمات الصادرة من مكتب رئيس برنامج التعليم بحذافيرها على حساب درجة ممارسة القيادة التحويلية وبذلك يكونوا قد اتسموا بصفات الإداري الناجح على حساب القائد التحويلي الناجح .

أما في منطقة الخليل التعليمية فيعزو الباحث انخفاض متوسط وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية إلى أن طبيعة العلاقات الاجتماعية والثقافة السائدة في منطقة الخليل تسودها روح الاتوقراطية على حساب النمط القيادي التحويلي فهناك أمر ونهي وواجب التنفيذ يرتقي لمستوى الفرض.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة غرايبة (2009) حيث أظهرت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغير مكان العمل.

3 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يشير الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاهتمام الفردي، والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاستثارة الفكرية.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات عدا مجال الاستثارة الفكرية إلى أن الممارسات القيادية التي يقوم بها مديري المدارس تتشابه وواضحة إلى حد كبير بين بعضهم بعض ولا تتأثر استجابة المعلمين و المعلمات حولها بالمؤهل العلمي لهم فهم يهتمون بهم بشكل فردي ويحفظونهم ويمتلكون جاذبية وتأثير على المعلمين بحيث يكونوا قدوة لهم في شخصياتهم و تعاملهم.

كما يفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاستثارة الفكرية لصالح المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس كما يظهر الجدول (18) إلى أن حملة الشهادات العليا لهم نظرة ذات بعد آخر، فهم يمتلكون بعداً معرفياً وفكرياً أكثر من زملائهم ذوو المؤهل العلمي الأقل من ذلك كون الدراسة في مرحلة ما بعد البكالوريوس تعتمد على الحوار و المناقشة مما يزيد الفكر تفتحاً واستثارة فهم أكثر علماً ومعرفةً ويمتلكون رؤية أوسع أفقاً لما يجب أن يكون

عليه مفهوم الاستثارة الفكرية للمعلمين، لذلك كانت الدلالة الإحصائية لصالح (أعلى من بكالوريوس).

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عواد(2012) و غرايبة(2009) وعيسى(2008) و أبو هويدي (2007) في عدم تأثير المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة التحويلية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات العطوي (2011) والشريفي والتنج (2011) و الربيعة (2009) و العازمي(2006) و العمري (2004) في وجود تأثير للمؤهل العلمي في درجة ممارسة القيادة التحويلية .

4 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

يشير الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، في المجالات جميعها ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (21-25) نتائج المقارنة البعدية.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية إلى تباين وجهات النظر الطبيعي بين الأفراد بشكل عام و المعلمين والمعلمات في هذه الدراسة بشكل خاص، فالمعلمين والمعلمات كما سائر البشر مختلفين في أنماط تفكيرهم ومختلفين في توجهاتهم و مختلفين في أطباعهم وانطباعاتهم حول المديرين ومختلفين في مستوى القناعة المنشودة لكل منهم، فالاختلاف في أنماط شخصياتهم أدى إلى استجابات متفاوتة في الدرجة على مجالات استبانة الدراسة ، فما يبغونه من مدير المدرسة يختلف من معلم لآخر،

ووجهات نظرهم تجاهه غير متجانسة ، فمن المعلمين والمعلمات بسيط في تفكيره، فبمجرد ابتسامة من مدير المدرسة في يوم ما أو إشادة به في موقف معين كفيلة أن تعطي هذا المعلم انطباع إيجابي عنه.

كما يعزو الباحث مصدر الفروق في الفرضية في مجالات القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية التي كانت لصالح (5 سنوات فأقل) كما أشارت إليه الجداول (21،22)، ولصالح (6-10 سنوات) كما أشارت إليه الجداول (21،22،23،24،25) إلى أن المعلمين والمعلمات أصحاب تلك الفترات الزمنية الوجيهة في مهنة التعليم أصابهم انبهار من تصرفات المديرين، فهم غالباً لم يعرفوا غيرهم ولم يعملوا تحت إمرة غيرهم ولم يعتادوا أساليب تعامل متعددة من مديرين آخرين، فحكموا على من عندهم من مديرين ومديرات بما شاهدوه منهم فقط دون مقارنتهم بغيرهم.

كما يفسر الباحث تلك الفروق إلى أن مديري ومديرات المدارس يطبقون فعلاً سلوكيات القيادة التحويلية في مدارسهم، وهذا التوجه له ما يبرهنه، حيث أن هناك فئة من المعلمين والمعلمات ذوو الخبرة (أكثر من 15 سنة) كانت استجاباتهم تدل على وجود أثر للخبرة في ممارسة القيادة التحويلية كما أشارت إليه الجداول (22 25) .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات عواد(2012) والعطوي(2011) والشريفي والتتح (2010) والعمر (2010) والعازمي (2006) في وجود أثر للخبرة في تطبيق القيادة التحويلية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة بشكل كبير مع دراسة أبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008) في أن المعلمين والمعلمات ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم مقارنة مع زملائهم ذوي الخبرات الطويلة .

5 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية ، تعزى لمتغير الجنس .

يتضح من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري، ولصالح الذكور .

كما يعزو الباحث ميل مديري المدارس الذكور إلى تفويض الأعمال في المجال الإداري أكثر من المديرات الإناث لعدم رغبتهم بتراكم الأعمال لديهم وعدم رغبتهم في إكمال بعض الأعمال في البيت ، كما أن بعض المعلمين يحاولون أن يأخذوا دوراً قيادياً أكثر من المعلمات ، لاسيما أن للمعلمات إلتزامات كثيرة وخاصة الأعمال البيتية و الأسرة .

كما يعتقد الباحث أن المديرين الذكور قد يكونوا أكثر انفتاحاً على التفويض في المجال الإداري من المديرات لانخفاض منسوب حاجز الخوف و الرهبة لديهم من المديرات في تفويض أعمال أكثر اتصالاً بهن وبعملهن كمديرات وهذا الخوف مبرر كونهن إناث وهذا يتفق مع طبيعتهن .

كما وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات ذياب (2004) والزعبي (2004) ودويكات (2000) وهانج (Hung,2006) في وجود فروق في ممارسة التفويض يعزى لمتغير الجنس .
وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي أبو معمر (2009) و شلايل (2007) في عدم وجود فروق في ممارسة التفويض يعزى لمتغير الجنس .

6 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية ، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

يشير الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، في المجالات جميعها، ولتعرف مصدر الفرق، استخدم الباحث اختبار شيفية للمقارنات البعدية.

وعند دراسة الباحث للجدول (29،30،31،32،33) استدل بصورة واضحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في محور تفويض السلطة لكل المجالات عند حدوث المقارنة نابلس وأي منطقة تعليمية أخرى، وعند حدوث المقارنة بين منطقة القدس والخليل فإن الدلالة الإحصائية تكون لصالح القدس مقابل الخليل.

ويعزو الباحث ارتفاع متوسطات وجهات نظر المعلمين و المعلمات حول تفويض السلطة في منطقة نابلس على باقي المناطق التعليمية في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، فالمديرين و المديرات الذين يمتلكون درجات عالية من القيادة التحويلية يفوضون السلطة لتكتمل صورة القائد التحويلي بأنه يشارك المعلمين ويحفزهم ويثير تفكيرهم حول ابتكار طرق جديدة لتنفيذ المهام المفوضة إليهم ليصبحوا شركاء في رسم الأهداف وصياغة رؤية المدرسة وشركاء في التنفيذ ليقوم كل منهم بدوره في التغيير نحو الأفضل وذلك ما ترمي إليه القيادة التحويلية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراستي ذياب(2004) ودراسة دويكات (2000) حيث أظهرتا وجود فروق في تفويض السلطة تعزى لمتغير السكن عند دويكات ولمتغير المحافظة في دراسة ذياب .

7 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يشير الجدول (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في المجال الفني، والمجال التربوي، والمجال الاجتماعي، والدرجة الكلية لمجالات تفويض السلطة بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المجال الإداري.

و يفسر الباحث أن المديرين و المديرات يفوضون سلطاتهم بشكل واضح وجلي لجميع المعلمين و المعلمات وهم يلمسون ذلك، ويتعاملون مع روح القانون والأنظمة الجامدة المقيدة مما يجعل البيئة المدرسية مبنية على التفاهم والتفاعل المثمر.

كما يفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الإداري لصالح المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس كما يظهر الجدول (36) إلى أن حملة الشهادات العليا لهم نظرة ذات بعد آخر، فهم يمتلكون بعداً معرفياً وفكرياً أكثر من زملائهم ذوو المؤهل العلمي الأقل من ذلك كون الدراسة في مرحلة ما بعد البكالوريوس تعتمد على الحوار و المناقشة مما يزيد الفكر تفتحاً واستنارة فهم أكثر علماً ومعرفةً ويمتلكون رؤية أوسع أفقاً لما يجب أن يكون عليه وضع التفويض في الجانب الإداري ، لذلك كانت الدلالة الإحصائية لصالح (أعلى من بكالوريوس).

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو معمر (2009) في وجود تأثير للمؤهل العلمي في درجة ممارسة تفويض السلطة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مهنا(2006) والزعبي(2004) في وجود تأثير للمؤهل العلمي في درجة ممارسة تفويض السلطة.

8 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

يشير الجدول (38) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث، تعزى لمتغير الخبرة التعليمية، في المجالات جميعها ولتعرف مصدر الفروق، فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (39-43) نتائج المقارنة البعدية.

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية إلى تباين وجهات النظر الطبيعي بين الأفراد بشكل عام و المعلمين والمعلمات في هذه الدراسة بشكل خاص ، فالمعلمين و المعلمات كما سائر البشر مختلفين في أنماط تفكيرهم و مختلفين في توجهاتهم و مختلفين في أطباعهم وانطباعاتهم حول المديرين ومختلفين في مستوى القناعة المنشودة لكل منهم، فالاختلاف في أنماط شخصياتهم أدى إلى استجابات متفاوتة في الدرجة على مجالات استبانة الدراسة ، فما يبغونه من مدير المدرسة يختلف من معلم لآخر، ووجهات نظرهم تجاهه غير متجانسة، فمن المعلمين والمعلمات بسيط في تفكيره، فبمجرد ابتسامة من مدير المدرسة في يوم ما أو إشادة به في موقف معين كفيلة أن تعطي هذا المعلم انطباع إيجابي عنه.

كما يعزو الباحث مصدر الفروق في الفرضية في مجالات تفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية التي كانت لصالح (5 سنوات فأقل) كما أشار إليه الجدول(39) ولصالح (6-10 سنوات) كما أشارت إليه الجداول (39-43) إلى أن المعلمين والمعلمات أصحاب تلك الفترات الزمنية الوجيزة في مهنة التعليم أصابهم انبهار من تصرفات المديرين، فهم غالباً لم يعرفوا غيرهم ولم يعملوا تحت إمرة غيرهم ولم يعتادوا أساليب تعامل متعددة من

مديرين آخرين، فحكموا على من عندهم من مديرين ومديرات بما شاهدوه منهم فقط دون مقارنتهم بغيرهم.

كما يفسر الباحث هذه الفروق أن المعلمين الجدد هم قليلو خبرة في فن التعامل الإداري وليس لديهم من الإرث التربوي والإداري ما يجعلهم يحكمون على مديرهم وفق ما يجب أن يكون صحيحاً وصحياً تربوياً وإدارياً على الأقل في مواضيع هذه الدراسة و هي القيادة التحويلية وتفويض السلطة، ولعل هذه الأسباب جعلت هذه النتيجة تميل لصالح تلك الفئات من الخبرة التعليمية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسات أبو معمر (2009) وعيسى (2008) وأبو هويدي (2007) وشلايل (2007) والعمرى (2004) في عدم وجود أثر لمتغير الخبرة حول مستوى تفويض السلطة عند مديري المدارس.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات مهنا (2006) و الزعبي (2004) في وجود أثر للخبرة في ممارسة تفويض السلطة .

9 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

يشير الجدول (44) إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحويلية، وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية.

ويفسر الباحث الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية وتفويض السلطة إلى العديد من الأسباب، فتمتع مديري ومديرات المدارس بسمات القائد التحويلي وسلوكاته يتطلب منهم تمكين المعلمين والمعلمات بتفويض بعض السلطات والصلاحيات لهم ، لحثهم على تحمل المسؤولية وبذلك يشعروا بأنهم جزء من هذا الجسم التربوي، فتزيد خبراتهم ويندفعوا نحو تحقيق أهداف

المدرسة بإخلاص وبنية صادقة كونهم يتلقوا الدعم والتأييد والتحفيز المستمر والاهتمام من مدير المدرسة.

كما يفسر الباحث الارتباط الايجابي بين القيادة التحويلية و تفويض السلطة إلى أن الانتقال الضروري الحاصل من النمط القيادي التقليدي في إدارة المؤسسات التعليمية القائم على إصدار الأوامر إلى نمط تزيد فيه مشاركة المعلمين في إدارة المدرسة ومشاركتهم في إحداث التغيير الايجابي في المدرسة يتطلب من مدير المدرسة تفويض المعلمين لصلاحيات تمكنهم من إدارة المواقف بحرية.

كما يعزو الباحث الارتباط الايجابي إلى وجود توجه لدى إدارة وكالة الغوث الدولية نحو تطوير عمل مدير المدرسة، وما يترتب عليه من مسؤوليات و أعباء إدارية حتى أصبح هناك توجه نحو تغيير مسمى مدير المدرسة إلى رئيس المدرسة وما يرافق هذا المسمى من أعباء إضافية يستوجب على مدير المدرسة أن يقوم بتفويض صلاحياته إلى المعلمين لتسريع الانجاز في العمل.

كما يفسر الباحث هذا الارتباط الايجابي بالتوجه الحديث في علم الإدارة خاصة إذا علمنا أن زمن القائد الأوتوقراطي قد ولى إلى غير رجعه وأصبحت المفاهيم الحديثة في علم التربية والإدارة التربوية تغزو المؤسسات التعليمية حتى أصبح مشاركة العاملين في تحمل مسؤوليات العمل بما يفوض لهم من معايير نجاح مدير المدرسة، وما لذلك من ميزة إشاعة جو المحبة والألفة بين المعلم والمدير .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع كثير من نتائج الدراسات التي أشارت إلى تأثير القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات إدارية أخرى كما في دراسة عواد(2012) التي أشارت إلى علاقة ذات ارتباط ايجابي بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، ودراسة العطوي (2011) التي توصلت لوجود أثر للقيادة التحويلية على التميز المنظمي، ودراسة العياش (2010) التي توصلت لوجود أثر للقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي، ودراسة الكساسبة والفاعوري وعبدالله (2009) التي توصلت لوجود أثر للقيادة التحويلية على منظمة التعليم، ودراسة العازمي

(2006) التي توصلت لوجود علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ودراسة العمري (2004) التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وتوفير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة جون (John, 2008) التي توصلت لوجود علاقة ايجابية بين ممارسة القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي ، ودراسة جرفت (Griffith, 2004) التي توصلت إلى نفس النتيجة .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي كل من لايتون (Layton, 2003) في عدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة ودراسة لوكس (Luks, 2002) في عدم وجود أثر للقيادة التحويلية في دافعية المعلمين.

ثالثاً: التوصيات

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، أوصى الباحث بتوصيات منها:

1. العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في المدارس وتدريب المديرين عليها لتمارس عن علم ومعرفة لما لها من آثار ايجابية أظهرها الأدب التربوي.
2. إجراء دراسات مماثلة حول القيادة التحويلية وتفويض السلطات في المدارس الحكومية كون هذه الدراسة أجريت في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية .
3. تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المدارس والمؤسسات التربوية لتأكيد أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة المدارس والمؤسسات.
4. توجيه الباحثين نحو إجراء دراسات تدرس علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى .

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو تينة، عبدالله وعبيدات، أسامة وخصاونة، سامر (2008). *درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لأنموذج ليثود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم*. مجلة دراسات (العلوم التربوية)، مجلد (35)، العدد (1)، ص.ص 312 - 326.

- أبو فروه، إبراهيم محمد. (1996). *الإدارة المدرسة*. ط(2)، الجامعة المفتوحة، طرابلس.

- أبو معمر، وصفية سليمان (2009). "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- أبو هويدي، علي (2007). *ممارسة المدارس ومديراتها للقيادة التحويلية، و علاقتها بذكائهم الانفعالي* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

- أبو وطفة، سماهر مرزوق. (2010). "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفعالية الادارة من وجهة نظر معلميه" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- أحمد، أحمد. (1998). *تحديث الإدارة التعليمية*. الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة للنشر.

- البركاتي، ملكة بنت يحي عبود (2003). "ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية.

-البكري، مجاهد.(2005). اثر القيادة على الولاء الوظيفي في قطاع التعليم. مكتبة النهضة المصرية، مصر .

-البهال، ماجد عبدالرحمن. (2008). "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

-توفيق، جميل أحمد. (1999). إدارة الأعمال - مدخل وظيفي. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

-توفيق، جميل. (2000). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي. الدار الجامعية، القاهرة.

-الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2007) "إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية" (برنامج تدريبي مقترح) (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

-الجبوسي، محمد وجاد الله، أحمد. (2000). الإدارة علم وتطبيق. المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

-الحربي، محمد (2008) "الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح" (بحث مستقل) قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

-الحو، غسان (2007). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) مجلد(21)، عدد(4)، ص.ص 956-1002.

-الخشروم، محمد. (1998). إدارة الأعمال -المبادئ والمهارات والوظائف مركز الإسكندرية للكتاب، مصر .

- الدويك، تيسير، وآخرون. (1995). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط(5) دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دويكات، فيصل عبد الجليل(2000)" نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ذياب، أمجد تركي. (2004). "تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الربيعه، صالح بن محمد(2009). "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الزعبي، دلال محمد ذياب. (2004). "الدرجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم" مجلة العلوم التربوية والنفسية كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، مج(5) ع(3) ص.ص 305:337.
- سعادة، سائدة والخليله، هدى. (2009). "الدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها" حولية كلية التربية مسقط، سلطنة عُمان، ع(71)، السنة(30)، ص.ص 156:177.
- الشريفي، عباس والنتح، منال. (2010). "العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن" مستقبل التربية العربية مج 11 ع 45، ص.ص 240-280.
- شلايل، عبد السلام حلمي (2007) "تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

- الشنواني، صلاح. (1999) . التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- الصغير، علي بن سويلم(2005). "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض" (رسالة ماجستير غير منشورة)كلية التربية جامعة الملك سعود.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003) . مفاهيم إدارية حديثة ط(1) ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطبيب، أحمد محمد. (1999) . الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة .المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- العازمي محمد بزيع.(2006). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العامري، أحمد بن سالم. (2001) . "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة" (دراسة استطلاعية)، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العامري، احمد سالم.(2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود،السعودية،مجلد(9)،عدد(1)، ص.ص 170:180.
- عبدالعزیز،منصور و العامري أحمد.(2003). "مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن" (دراسة ميدانية) مجلة جامعة الملك سعود مجلد٦، ع٣ ص.ص 111:131.

- عبد الله، وجيه. (1998) "القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية وتأثرها بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمشرفين". (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- العثمان، محمد (2003). " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- العجمي محمد حسنين. (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.

- عزت جردات و مؤتمن، منى. (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

- العطوي، عايد عويض. (2011). " أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- العميرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط2) :دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- العمري مشهور بن ناصر. (2004). " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- عوض، رفيق. (2002). " الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع". (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- العياش، زيد عبد الفتاح عبد الرحمن (2010) " أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- عياصرة علي . (2006) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية دار الحامد للن شر والتوزيع (رسالة ماجستير منشورة) عمان.

- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد . (1994) . "صنع القرار و اتخاذه في الجامعات المصرية" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

- عواد، ريم . (2012). "علاقة القيادة لتحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- غرايبة، حسن (2009). "درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلة في الاردن، وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة دكتوراه غير منشورة) عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.

- عيسى، سناء محمد . (2008). "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية الجامعة الإسلامية، غزة.

- الغامدي، سعيد . (2001) . "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية" (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم القرى.

- الفقيه، محمد بن هادي . (2006). "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية" (رسالة دكتوراه غير منشورة) قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.

- فولر جورج . (1996) المدير المتنقل مكتبة جرير جدة .

- القحطاني، سالم بن سعيد. (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط2. دار النشر (بدون) الرياض.
- القحطاني، يحيى سعيد (2010). تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريوتي، محمد. (2001). مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن
- كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية ط(6) مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كلادة، ظاهر. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار الزهراء، عمان، الأردن.
- آل زمانان، عبدالله أحمد (2001) "معوقات تفويض السلطة: دراسة تطبيقية على امارة منطقة نجران" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مهنا، إبراهيم عفيف. (2006). "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المخلافي، محمد سرحان خالد. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت.
- المغربي، كامل وزويلف، مهدي وعلاونة، علي. (1995). أساسيات في الإدارة ط(1) دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، صلاح عبدالحميد وعمر، فدوى فاروق. (2007). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي ط ١ مكتبة الرشد، الرياض.

-النوخاني، دولة بنت عبد الله على (2003) "واقع تفويض السلطة لدي القيادات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض" (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الإدارية، الرياض جامعة الملك سعود.

-نور محمود إبراهيم، وخلف خالد. (2011) "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (17) عدد (2) ص ص 133-184.

-الهاللي،الهاللي الشربيني. (2001). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية" (دراسة ميدانية) مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(3)العدد (21).

-الهوري،سيد.(1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية.(ط2). مكتبة عين شمس، القاهرة.

-الهوري سيد. (1999). القائد التحويلي ط 2 مكتبة عين شمس، القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Aku, A; Balci, Y (2009): Organizational Commitment and Transformational Leadership in High Schools, **Journal of New Sciences Academy**,Vol.(4),No (4), pp.148 -176
- Al-Taneiji, S., (2006): Transformational Leadership and Teacher Learning in Model Schools, **Journal of Faculty of Education**, Vol. (23),No. (3), pp.21-36.
- Antonioni, David (1999) "What Motivates Middle Managers", **Journal of Educational Administration**, Vol.(41),No (6),pp.198-132
- Barnett, k., Mcorimick J.,& Conners, R. (1999) : "A Study Of The Relationship Behavior Of principles And School Learning Culture In

Selected New South Wales State Secondary School " **American Educational Research Journal**, Vol.(22),No.(6),pp. 147-188.

- Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994): **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership**, London SAGE publication, Inc.
- Bass, B (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8 (1),p.p. 9-32.
- Brost,P.(2000): "Shared decision making for better schools", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol.(10),No.(6),pp. 58-88.
- Carlson, G. E. (1995). "An analysis of Illinois teachers perceptions of empowerment". (Unpublished doctoral dissertation). Northern Illinois University, **Dissertation Abstracts International**, 55(7),p.p:17-54.
- Colvin, Robber (1999): "Transformational leadership: a prescription for contemporary organization, leadership: a values philosophy model, **international journal of value-based management**,31(2),p.p:55-90.
- Conger, M. (2002): "Leadership: Learning to share the vision, organizational dynamics", **winter**, Vol.19.issue 3,p.p:90-120.
- DiPaola, M. & Tschannen-Moran, M. (2001). "Organizational Citizenship Behavior In Schools And Its Relationship To School Climate". **Journal Of School Leadership**, 11(5), p.p:424-447.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). " Impact of transformational leadership on follower development and performance:

- a field experiment". **Academy of Management Journal**, Vol.45,NO.19,pp.735-744
- Fink, D & Retallick, J. (2002). "Framing leadership: Contributions And Impediments To Educational Change". **International Journal of Leadership in Education**, Vol.(10),No.(4),pp.77-101.
 - 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),pp. 333-356.
 - Gurr. D. (1996): "On conceptualizing school leadership :tim to abandon transformation leadership", **leading and managing** .Vol.(2) .No.(3) .pp. 221-239
 - Hosinger. R.W.(1989). "A secondary school model of teacher empowerment". (Unpublished doctoral dissertation), Coloumbia University Teachers College, **Dissertation Abstracts International**. Vol.(49),No.(9), pp.24-71.
 - Hung,Cheng- Jen.(2006): "A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China)", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.(9).No.(11).pp.330-350
 - Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): "An investigation into the relationship between effective Administative leadership styles and use of technology". **International Electronic Journal for leadership for leadership in learning** . Vol. 5. No. 5,pp:70-110.

- John, D. (2008): "An analysis of the relationship between job satisfaction, leadership and intent to leave within an engineering consulting firm", **Emerald journal**.Vol.5. No.3,P.P:4-33
- Layton, J., (2003) Transformational, Leadership and the Middle School Principal, **Journal of Faculty of Education**, Vol. (13),No. (11), pp.300-336..
- Leithwood ,k.& jantzi , d. (1990): "Transformational Leadership :How Principle Can help reform School Cultures Speeches" **International Journal** , 5(5), p.p :49-88 .
- Leithwood, K. and Others(1992): "Transformational Leadership and School Restructuring ,**Dissertation Abstracts International** ,Vol(3) ,Victoria,p.p:68-77.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010): A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence & Transformational Leadership, **The Journal of Management Studies**. Vol. (47), No.(7); pp. 1317-1342.
- Lucks, Howard jay (2002): "Transformational Leadership Through Amyers . Briggs Analysis : Bersonality Style Of Principles And teacher At The Secondary level" , **Dissertations Abstract International** , 62(11), p.p:36-42.
- Martin, Barbara-N. & Crossland, Barbara & Jobnson, Judy A. (2001). "Is There a connection: Teacher Empowerment, Teachers' Sense of Responsibility, and Student success?", **Dissertations Abstracts International** , 4(10), p.p:36-42.

- Morris, Vivian Gunn & Nunnery, John-A.(1993). "Teacher Empowerment in a Professional Development School Collaborative", **Journal of Educational Administrative**.8(6), p.p:55-89.
- Piccolo, C. (2006): "Transformational leadership and Job behaviors: The mediating role of core job characteristics", **Academy Of Management Journal** , Vol. 49, No.2, P: 327-340
- Roberts, N.C. (1985). "Transforming leadership: A process of collective action". **Human Relations**,38(2),p.p:1023–104
- Shandrina, G. (2007): "The satisfaction and dissatisfaction of African in American woman administrators using transformational leadershippractices" **Journal of Organizational Behavior** , Vol. 4, No.22, P: 254-288
- Shin, S. & Zhou, J. (2003): "Transformational leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea", **Academy of Management Journal**, Vol.46, No.6, PP: 703-714.
- Tschanen-moran, M. (2003). "Fostering Organizational Citizenship In Schools: Transformational Leadership And Trust. Studies In Leading And Organizing Schools", **Dissertations Abstracts International**, Vol.(3),No.(2), pp.157-179.
- Martin, Honllie G.(2006). "The effect of task type mixture awareness on individual perception of job satis faction ,employee involvement, **Dissertation Abstract International**, Vol.(14),No.(5), pp.214-228.

الملحقات

ملحق (1)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1.	أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
2.	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
3.	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
4.	د. علي حمدان	جامعة النجاح الوطنية
5.	د. محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية
6.	د. فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
7.	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
8.	د. علياء العسالي	جامعة النجاح الوطنية
9.	د. كفاح حسن	جامعة القدس المفتوحة - طولكرم
10.	د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة - طولكرم
11.	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
12.	أ.د. محمود خليل أبو دف	الجامعة الإسلامية - غزة
13.	د. احمد برهوم	الجامعة الإسلامية - غزة
14.	د. مبارك الدوسري	وزارة التربية والتعليم - المملكة العربية السعودية

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانته

أخي المعلم.....أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة عنوانها:

"القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من

وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، فأرجو الإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية، علماً أن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضع تقدير واحترام ولنسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وعليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم.

شاكراً حسن تعاونكم،

الباحث: أحمد عواد

مفاهيم الاستبانة:

بتفويض السلطة: إسناد جزء من مهام المدير وصلاحياته كمدير مدرسة إلى واحد أو أكثر من العاملين معه في المدرسة.

القيادة التحويلية: مدى سعي مدير المدرسة إلى الارتقاء بمستوى المعلمين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمدرسة ككل.

أولاً: المعلومات العامة

أرجو وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

النوع الاجتماعي:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
المنطقة التعليمية:	نابلس <input type="checkbox"/>	القدس <input type="checkbox"/>	الخليل <input type="checkbox"/>	
المؤهل العلمي:	دبلوم <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم عالي <input type="checkbox"/>	ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة في التعليم:	أقل من (5) <input type="checkbox"/>	من (5-10) <input type="checkbox"/>	أكثر من (10) <input type="checkbox"/>	

ثانيا :الأستبانة الخاصة بقياس درجة تفويض السلطة.

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع إشارة (✓) أمام العبارة بما يتناسب والدرجة الذي يفوض فيها مدير مدرستك بعض سلطاته للعاملين معه في المدرسة من وجهة نظرك ، علما أن هذه الاستبانة هي لغرض البحث العلمي فقط.

درجة التفويض					الفقرات	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1 - المجال الإداري :						
					1. يفوض أحد المعلمين توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.	
					2. تشكيل لجنة لتوزيع الطلاب على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.	
					3. يفوض أحد المعلمين توزيع الجدول المدرسي على المعلمين.	
					4. يفوض أحد المعلمين إعداد الجدول المدرسي.	
					5. يفوض نائب المدير متابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربو الصفوف.	
					6. يفوض أحد المعلمين دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها إذا لزم الأمر حسب القوانين المعمول بها في المدرسة.	
					7. يفوض أحد معلمي المدرسة قبول الطلاب المحولين للمدرسة وإحاقهم بالصفوف الدراسية حسب القوانين المعمول بها في	

درجة التفويض					الرقم	الفقرات
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
						المدرسة.
					8.	يفوض أحد المعلمين الإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.
					9.	يفوض أحد المعلمين حفظ ملفات المعلمين.
					10.	يفوض أحد المعلمين حفظ الملفات التي تخص الطلبة.
					11.	يفوض أحد المعلمين حفظ السجلات المالية.
					12.	يفوض مربّي الصف الحفاظ على النظام والنظافة والترتيب في الصف المسؤول عنه.
					13.	يفوض أحد المعلمين متابعة الخطابات الرسمية والبيانات والمعلومات التي تصل من مكتب التعليم في الوكالة وإبلاغها إلى ذوي الشأن من العاملين في المدرسة.
					14.	يفوض أحد المعلمين إعداد قائمة القرطاسية اللازمة لهذه المدرسة في بداية كل فصل دراسي.
					15.	تشكيل لجنة من المعلمين لمتابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة في هذه المدرسة.

درجة التفويض					الفقرات	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
2 - المجال الفني:						
					16. يفوض نائب المدير الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.	
					17. يفوض أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الصفوف الدراسية والساحات والقاعات والوحدات الصحية).	
					18. يفوض معلم العلوم تحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.	
					19. يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المختبر من أدوات ضمن قوانين المدرسة	
					20. يفوض اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب ضمن القوانين المعمول بها للشراء في المدرسة.	
					21. يفوض اللجنة الرياضية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.	
					22. يفوض نائب المدير بين الحين والآخر مراجعة سجلات المدرسة المالية	

درجة التفويض					الرقم	الفقرات
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					23.	يفوض لجنة المتابعة إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك.
					24.	يفوض لجنة المشتريات القيام بعملية التجوال في المكتبات لشراء ما يلزم المدرسة من قرطاسية.
3-المجال التربوي:						
					25.	يفوض نائب المدير متابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية و إعداد دفتر العلامات.
					26.	يفوض أحد المعلمين متابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.
					27.	يفوض اللجنة الرياضية متابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة.
					28.	يفوض مربى الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً.
					29.	يفوض أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب و ما يلزم فيها من إتلاف.
					30.	يفوض معلم الرياضة تحديد ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية.
					31.	يفوض نائب المدير بالإعداد لاجتماعات هيئة التدريس.
					32.	يفوض نائب المدير بتروؤس جلسات الاجتماع الأسبوعي التربوي للمعلمين.

درجة التفويض					الرقم	الفقرات
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					33.	يفوض اللجنة الصحية متابعة أعمال النظافة في صفوف المدرسة وساحاتها ومرافقها.
					34.	يفوض اللجنة الصحية متابعة عملية تتقيف الطلبة صحياً.
					35.	يفوض أحد المعلمين أو أكثر الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وإنتاجها.
4 - المجال الاجتماعي:						
					36.	يفوض المرشد الاجتماعي مقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.
					37.	يفوض المرشد الاجتماعي متابعة الأنشطة الاجتماعية.
					38.	يفوض المرشد الاجتماعي متابعة مشكلات الطلبة خاصة المعقد منها والذي يتكرر لدى الطلبة المشاكسين.
					39.	يفوض مربى الصف الرد على استفسار أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.
					40.	يفوض اللجنة الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق بالمباريات والأنشطة الرياضية.
					41.	يفوض المرشد الاجتماعي متابعة سلوك الطلبة و إرشادهم.

ثالثاً: القسم الخاص بقياس درجة القيادة التحويلية.

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع إشارة (✓) أمام العبارة بما يتناسب والدرجة التي يمارسها مدير المدرسة من القيادة التحويلية من وجهة نظرك، علماً أن هذه الاستبانة هي لغرض البحث العلمي فقط.

الدرجة					الفقرات	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1 - مجال الجاذبية والتأثير:						
					يظهر مدير المدرسة قيماً إيجابية وأخلاقاً حسنة في تعامله مع المعلمين تجعله قدوة لهم.	1.
					يحظى مدير المدرسة باحترام وتقدير المدرسين.	2.
					يقدم مدير المدرسة احتياجات المعلمين في المدرسة على احتياجاته.	3.
					يعمل مدير المدرسة على إيصال رؤية المدرسة إلى المعلمين.	4.
					يبادر مدير المدرسة في كل موقف حسب مقتضياته.	5.
					يعير مدير المدرسة اهتماماً كبيراً إلى برامج تغيير المعلمين وتطويرهم.	6.
					يتخذ مدير المدرسة قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.	7.
2 - مجال التحفيز والإلهام:						
					يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين في المدرسة مهما	8.

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
	صغرت .				
9.	يعمل مدير المدرسة على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد.				
10.	يعمل مدير المدرسة بحماس وتفاؤل.				
11.	يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال فعالة مع المعلمين.				
12.	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة وأهدافها.				
13.	يشجع مدير المدرسة المعلمين ويحثهم على الالتزام بأهداف المدرسة.				
14.	يظهر مدير المدرسة توقعات عالية عن مستويات أداء المعلمين.				
3 - مجال الاستشارة الفكرية:					
15.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة بطرق ابتكاريه إبداعية.				
16.	يحفز مدير المدرسة المعلمين على التقويم الذاتي لأدائهم.				
17.	يسعى مدير المدرسة إلى توفير فرص النمو المهني للمعلمين.				

الدرجة					الرقم	الفقرات
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					18	يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة.
					19	يساعد مدير المدرسة المعلمين على إظهار أقصى قدراتهم.
					20	يعمل مدير المدرسة على توطيد ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة.
					21	يطور مدير المدرسة البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.
4 - مجال الاهتمام الفردي:						
					22	يستمتع مدير المدرسة بلطف للمعلمين.
					23	يظهر المدير اهتماماً شخصياً بكل معلم.
					24	يسعى مدير المدرسة لجعل مهام المعلمين أكثر قيمة ومعنى.
					25	يمارس مدير المدرسة دور المشرف التربوي للمعلمين.
					26	يسند مدير المدرسة بعض مهامه للمعلمين ليزيد من خبراتهم.
					27	يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين.
					28	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات المعلمين.

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
29.	ييدي مدير المدرسة اهتماماً بآراء المعلمين واقتراحاتهم.				
30.	يهتم مدير المدرسة بالمناسبات الشخصية للمعلمين.				
5 - مجال الطلبة:					
31.	يتواصل مدير المدرسة مع الطلبة باستمرار				
32.	يهتم مدير المدرسة بمشكلات الطلاب الخاصة.				
33.	يبادر مدير المدرسة في الاتصال بأولياء أمور الطلبة.				
34.	يصمم مدير المدرسة مع المعلمين خططاً لتحسين مستوى الطلبة.				
35.	يوفر مدير المدرسة بيئة تربوية خلاقة ومبدعة لتطوير الطلبة.				

انتهت الاستبانة ، وجهدكم مشكور

ملحق (3)

استبانة

المعلم الفاضل المعلمة الفاضلة
تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة عنوانها:

"القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية لذا يرجى الإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية، علماً أن كل ما يرد في الاستبانة سيكون موضع تقدير واحترام، وسيعامل بسرية تامة، وسيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون،،

الباحث: أحمد عواد

مفاهيم الاستبانة:

تفويض السلطة: إسناد جزء من مهام المدير وصلاحياته كمدير مدرسة إلى واحد أو أكثر من المعلمين في المدرسة.

القيادة التحويلية: هي قدرة مدير المدرسة على التأثير في المعلمين من أجل تحقيق رؤية وأهداف المدرسة من خلال تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل وبما يتمتع به من شخصية ملهمة جذابة.

أولاً: المعلومات العامة

أرجو وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

1.	الجنس:			
	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
2.	المنطقة التعليمية:			
	نابلس <input type="checkbox"/>	القدس <input type="checkbox"/>	الخليل <input type="checkbox"/>	
3.	المؤهل العلمي:			
	دبلوم <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	أخرى بكالوريوس <input type="checkbox"/>	
4.	الخبرة التعليمية:			
	(5) سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	من (6-10) سنوات <input type="checkbox"/>	من (11-15) سنة <input type="checkbox"/>	
			أكثر من (16) سنة <input type="checkbox"/>	

ثانياً: فقرات الاستبانة المتعلقة بالقيادة التحويلية.

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع إشارة (✓) أمام العبارة بما يتناسب والدرجة التي يمارسها مدير المدرسة من القيادة التحويلية من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1 - مجال الجاذبية والتأثير:						
1.	يظهر مدير المدرسة أخلاقاً حسنة في تعامله مع المعلمين.					
2.	يعتبر مدير المدرسة بمثابة قدوة حسنة للمعلمين.					
3.	يحظى مدير المدرسة باحترام وتقدير المعلمين.					
4.	يقدم مدير المدرسة احتياجات المعلمين في المدرسة على احتياجاته.					
5.	يعمل مدير المدرسة على إيصال رؤية المدرسة إلى المعلمين.					
6.	يتسم مدير المدرسة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.					
7.	يتخذ مدير المدرسة قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.					
2 - مجال التحفيز والإلهام:						
8.	يعزز مدير المدرسة إنجازات المعلمين في المدرسة مهما كانت صغيرة.					
9.	يعمل مدير المدرسة على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد.					
10.	يعمل مدير المدرسة متحمساً نشطاً متفائلاً.					
11.	يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال فعالة مع المعلمين.					
12.	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة وأهدافها.					
13.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بأهداف المدرسة.					
14.	يرفع مدير المدرسة سقف توقعاته حول إنجازات المعلمين.					
15.	يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة.					
3 - مجال الاستشارة الفكرية:						
16.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة بطرق ابتكارية إبداعية.					

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
17.	يستثير مدير المدرسة المعلمين على التقويم الذاتي لأدائهم.				
18.	يهتم مدير المدرسة ببرامج تأهيل المعلمين وتطويرهم.				
19.	يحث مدير المدرسة المعلمين على توليد أفكار جديدة حول تطوير العملية التعليمية.				
20.	يعمل مدير المدرسة على توطين ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة.				
21.	يطور مدير المدرسة البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.				
4 - مجال الاهتمام الفردي:					
22.	يستمتع مدير المدرسة بلطف للمعلمين.				
23.	يظهر المدير اهتماماً شخصياً بكل معلم.				
24.	يسعى مدير المدرسة لجعل مهام المعلمين أكثر قيمة ومعنى.				
25.	يمارس مدير المدرسة دور المدرب للمعلمين.				
26.	يسند مدير المدرسة مهامه للمعلمين ليزيد من خبراتهم.				
27.	يحرص المدير على تلبية احتياجات المعلمين.				
28.	يعبر المدير عن تقديره لإنجازات المعلمين.				
29.	يبيد مدير المدرسة اهتماماً بأراء المعلمين واقتراحاتهم.				
30.	يهتم مدير المدرسة بالمناسبات الشخصية للمعلمين.				

ثالثاً : فقرات الاستبانة المتعلقة بتفويض السلطة.

أرجو قراءة الفقرات التالية بدقة ووضع إشارة (✓) أمام العبارة بما يتناسب والدرجة الذي يفوض فيها مدير مدرستك بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	درجة التفويض				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة
المجال الإداري:						
1.	يسند لأحد المعلمين توزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.					
2.	يكلف أحد المعلمين إعداد الجدول المدرسي.					
3.	يعهد لأحد المعلمين متابعة دفاتر الحضور وغياب الطلبة.					
4.	يفوض أحد المعلمين دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتها إذا لزم الأمر.					
5.	يفوض أحد معلمي المدرسة إتمام إجراءات قبول الطلبة في المدرسة لإلحاقهم بالصفوف الدراسية .					
6.	يسند لأحد المعلمين التحضير لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين.					
7.	يفوض أحد المعلمين حفظ الملفات المدرسية ومتابعتها.					
8.	يسند إلى اللجنة المالية متابعة الحركات المالية وتسجيلها في المدرسة.					
9.	يسند إلى أحد المعلمين الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.					
10.	يفوض أحد المعلمين متابعة المراسلات مع مكتب التعليم في الوكالة وإبلاغها إلى ذوي الشأن من العاملين في المدرسة.					
11.	يكلف أحد المعلمين إعداد قائمة القرطاسية اللازمة للمدرسة.					
12.	يفوض أحد المعلمين متابعة البناء المدرسي وأمور الصيانة المتعلقة به.					
المجال الفني:						
13.	يفوض أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة(الصفوف الدراسية والساحات والقاعات والوحدات الصحية).					
14.	يكلف معلم العلوم تسلم عهدة مختبر العلوم في المدرسة لإدارته والإشراف عليه.					
15.	يسند إلى احد المعلمين مهمة أمين المكتبة في المدرسة لإدارة شؤون المكتبة.					
16.	يكلف أحد المعلمين شراء احتياجات المدرسة المختلفة.					
17.	يكلف احد المعلمين إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك.					

درجة التفويض					الرقم	الفقرات
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					18.	يكلف احد المعلمين متابعة النشاط الثقافي في المدرسة.
المجال التربوي:						
					19.	يفوض أحد المعلمين متابعة دفاتر التحضير والخطط السنوية المعدة من قبل المعلمين.
					20.	يفوض مربى الصفوف دراسة أسباب تدني تحصيل بعض الطلبة علمياً.
					21.	يكلف المرشد الاجتماعي متابعة مشكلات الطلبة و إرشادهم.
					22.	يكلف بعض المعلمين ذوي الكفاءة تدريب المعلمين الجدد على العمل.
					23.	يفوض احد المعلمين تثقيف الطلبة صحياً.
					24.	يعهد لأحد المعلمين أو أكثر الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وإنتاجها.
المجال الاجتماعي:						
					25.	يفوض أحد المعلمين مقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.
					26.	يفوض أحد المعلمين متابعة الأنشطة الاجتماعية.
					27.	يفوض المرشد الاجتماعي متابعة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم.
					28.	يفوض مربى الصف الرد على استفسار أولياء الأمور حول سلوك أبنائهم وتحصيلهم العلمي.
					29.	يفوض معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق بالمباريات والأنشطة الرياضية.
					30.	يوكل المعلمين مهمة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي مناسباته.
					31.	يكلف المرشد الاجتماعي بعقد حلقات إرشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع سلوكيات أبنائهم.

انتهت الاستبانة

ملحق (4)

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2012/3/7

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (248)، المنعقدة بتاريخ 2012/3/6، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب / احمد رياض احمد عواد، رقم تسجيل 11054507، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمين والمعلمات فيها)

(Transformational Leadership and its Relationship with Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank from the Teachers Point of Views)

بإشراف: أ.د. غسان الحلو

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا


د. محمد أبو جعفر



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الإنسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب

الطالب

فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) فاكس: 2342907 (09) (972)

Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5)

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2012/3/15

حضرة الدكتور مهند بيدس المحترم
رئيس برنامج التعليم في الضفة الغربية في وكالة الغوث الدولية
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / احمد رياض احمد عواد، رقم تسجيل (11054507)

تحية طيبة وبعد،

الطالب احمد رياض احمد عواد / رقم تسجيل 11054507 تخصص ماجستير ادارة تربية في كلية الدراسات العليا،
وهو بصدد إعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:
(القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في وكالة الغوث من وجهة
نظر المعلمين والمعلمات فيها)

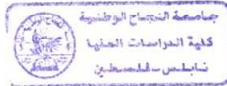
يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته في تطبيق الاستبانة وتوزيعها على المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث
الدولية وتشغيل اللاجئيين في الضفة الغربية لمتابعة مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



الملحق (6)

From :BEIDAS, Muhannad
Sent :Wednesday, April 26 2012 10:55AM
To :JUBRAN Wahid
Subject :RE: copy of the questionnaire

Approved

Dr .Muhannad Beidas
Chief Field Education Programme
West Bank

From :JUBRAN, Wahid
Sent :Wednesday, April 26 2012 01:18PM
To :SCHOOL, Tulkarem BS 1
Subject:

تعبر هذه المراسلة عن موافقة برنامج التعليم على إجراء الباحث أحمد رياض عواد لدراسته في مدارس وكالة الغوث، ويمكن استخدامها لتسهيل مهمة الباحث.

وحيد جبران
نائب رئيس برنامج التعليم
وكالة الغوث

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Transformational Leadership and it's Relationship with
Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West
Bank from the Teachers Point of Views.**

**By
Ahmad Reyad Ahmad Awwad**

**Supervisor
Prof. Ghassan Hussein Al-Hilo**

**This Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2012

Transformational Leadership and it's Relationship with Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank from the Teachers Point of Views.

By
Ahmad Reyad Ahmad Awwad
Supervisor
Prof. Ghassan Hussein Al-Hilo

Abstract

This study aimed to identify the degree of Transformational Leadership and Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank from the Teachers Point of Views and Relationship between them. In addition, the study tries to know the effects of the it's variables of (gender, educational area, qualification, experience) the degree of Transformational Leadership and it's Relationship with Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank from the Teachers Point of Views, The study population consisted of all teachers in the UNRWA schools in the West Bank and the number (1941) teachers, chosen of them stratified random sample, The study sample consisted of (759) teachers , approximately (41%) of the study community. The researcher used the descriptive study of the suitability; To achieve the goals of the study, the researcher prepared a questionnaire based on literature and related studies. The questionnaire validity was achieved by a panel of referees. The two reliability coefficients was computed by Cronbach Alpha equation. The reliability coefficient of transformational leadership was (96%) while the reliability coefficient of the Authority Delegated was (95%). Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) with T-test and ANOVA.

The study revealed the following results:

First: the degree of Transformational Leadership and Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank from the Teachers Point of Views was high.

Second: There are no significant differences at the level ($\alpha=0.05$) between the means of Teachers Point of Views about the degree of Transformational Leadership and Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank due to gender .but there are significant differences in the domains of individual attention and the administrative domain in favor of males.

Thirdly: There are significant differences at the level ($\alpha=0.05$) between the means of Teachers Point of Views about the degree of Transformational Leadership and Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank due to educational area in favor of Nablus area.

Fourth: There are no significant differences at the level ($\alpha=0.05$) between the means of Teachers Point of Views about the degree of Transformational Leadership and Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank due to qualification in the domains of gravity and influence, motivation and inspiration, and individual attention with the total degree for all domains of Transformational Leadership and technical domain, and the domain of education, and the social sphere with the total degree for all domains of Authority Delegated, but there are significant differences in the domains of intellectual stimulation and the administrative domain and in favor of holders of (higher than BA).

Fifth: There are significant differences at the level ($\alpha=0.05$) between the means of Teachers Point of Views about the degree of Transformational Leadership and Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank due to experience in the all domains in favor of owners of less experience except in the domain of motivation and inspiration when it was comparison between (11-15) years, and (more than 15 years), where it was in favor of (more than 15 years).

Sixth: There is a positive significant correlation at the level ($\alpha=0.05$) between the Teachers Point of Views about the degree of Transformational Leadership and Authority Delegated in the UNRWA Schools in the West Bank.

Accordingly to the findings of the study results, the researcher recommended a set of recommendations, including:

1. Working on promoting a culture of transformational leadership in schools and training principals to practice informed consent and knowledge because of their positive effects Including educational literature.
2. Conduct similar studies on transformational leadership and delegation of authority in public schools as this study was carried out in schools in the international relief agency in the West Bank.
3. Disseminate the results of this study at all schools and educational institutions to confirm the importance of adopting modern styles of leadership as transformational leadership in the administrator of schools and institutions.
4. Guiding researchers to conduct studies between transformational leadership with other administrative topics.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.