

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس
الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين
من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين

إعداد

رؤيا محمود محمد كنعان

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

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

2014م

درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية
وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين
في محافظات شمال فلسطين

إعداد

رويا محمود محمد كنعان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2014/4/3، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د. عبد عساف / مشرفاً رئيساً

- د. احمد فتحة /ممتحناً خارجياً

- د. علي الشكعة / ممتحناً داخلياً

- د. عبد الكريم ايوب / ممتحناً داخلياً

التوقيع

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

الإهداء

إلى من أدبني وأحسسه تأديبي... إلى أعظم رجل في حياتي..

والذي الحبيب

إلى اللؤلؤة الكريمة.. والتي مازلت تغرق علينا بعطائها...

والتي الحبيبة

إلى من كان له وقفة عظيمة.. وجوده نعمة.. وروحه حنوء...

ما أروعك!

ما أروع وجودكم في حياتي..

لكم جميعاً شكري وإهدائي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يوافي نعمه ويكافي منيره والشكر لله على ما وهبني من صبر
وهدي وتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع

فيسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل عبد حساف عرفاتاً وتقديراً بتفضله
بالإشراف على هذه الرسالة ومتابعة جميع مراحلها أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته،

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة
وتدقيق طيات هذه الرسالة.

والشكر موصول أيضاً لجميع رؤساء الإدارات المدرسية في مديريات التربية والتعليم في
الشمال لتعاونهم الرائع في تسهيل مهمتي في توزيع الاستبانة وجمعها على الفئة المحددة في
المدراس

شكري وتقديري لكل من ساعدني في إنجاز رسالتي من خلال تقديم النصائح والمشورة.

وختاماً.. الحمد لله رب العالمين

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حينما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة علمية أو بحث علمي أو بحثي لدى أية 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 الطالبة:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
13	الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة
14	أولاً: الأدب التربوي
32	ثانياً: الدراسات السابقة
44	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
48	أداة الدراسة
50	صدق الأداة

الصفحة	الموضوع
50	ثبات الأداة
51	إجراءات الدراسة
52	متغيرات الدراسة
52	المعالجات الإحصائية
54	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
55	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية الأولى
58	ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية الثانية
59	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
60	رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
61	خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
64	سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
66	سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
72	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
73	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والفرضية الأولى
74	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية الثانية
75	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
76	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
77	خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
78	سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
79	سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
82	التوصيات
83	قائمة المصادر والمراجع
91	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
47	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية	جدول (1)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (2)
51	معاملات الثبات لأداة الدراسة بمجالها الرئيسيين والمجالات الفرعية.	جدول (3)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية.	جدول (4)
57	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية مقارنة مع المعيار (3.41).	جدول (5)
58	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء المهني.	جدول (6)
59	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.	جدول (7)
60	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	جدول (8)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، وفق متغير سنوات الخبرة التعليمية.	جدول (9)
63	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، وفق متغير سنوات الخبرة التعليمية.	جدول (10)

الصفحة	الجدول	الرقم
64	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية لفحص دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة لمجال العلاقات الإنسانية.	جدول (11)
65	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات فلسطين تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	جدول (12)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين وفق متغير المحافظة.	جدول (13)
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، وفق متغير المحافظة.	جدول (14)
70	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية لفحص دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة لمجالات الانضباط الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة والعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية والمجال الكلي.	جدول (15)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
92	قائمة المحكمين	ملحق (1)
93	أداة الدراسة قبل التحكيم	ملحق (2)
105	أداة الدراسة بعد التحكيم	ملحق (3)
117	كتاب كلية الدراسات العليا بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف	ملحق (4)
118	كتاب مديريات الشمال لتسهيل المهمة	ملحق (5)
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التأثير المثالي	ملحق (6)
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الحافز الإلهامي	ملحق (7)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاعتبار الفردي	ملحق (8)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإثارة الفكرية	ملحق (9)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الانضباط الوظيفي	ملحق (10)
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أخلاقيات الوظيفة	ملحق (11)
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية	ملحق (12)
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الاجتماعية	ملحق (13)

درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين

إعداد

رؤيا محمود محمد كنعان

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (565) معلماً ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

وبعد أن تم جمع البيانات وتحليلها توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

أولاً: أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (3.9)، ويوجد ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم.

ثانياً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الإجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة، ولمتغير المحافظة في مجالات الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة.

ثالثاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة والمحافظة في باقي المجالات غير المذكورة أعلاه.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بما يلي:

ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها، بطرح مساقات ذات صلة بالمشكلات التي ربما تواجه المدير، في السنوات الأولى من علمه، حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية مديري المدارس و أخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس، لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات، وفي وفق مفاهيم حديثة المجال وتقديم المعززات المادية والمعنوية، من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة

يرتبط نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة بوجود قيادة حكيمة تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة وتزداد صعوبة المسؤولية الملقاة على كاهل القائد، كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفة، ويستدعي هذا أن يفوقهم هو في إعداده واستعداده، وأن يتصف بصفات شخصية عالية حتى يستطيع القائد اكتساب ثقتهم والتعامل معهم.

وقد فرض التطور المعلوماتي والمعرفي على المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في إيجاد حلول لها والتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي الذي يعد أساساً للتجاوب مع المتغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة قيادية تفرضها التغيرات التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الصيرفي، 2003).

وبما أن السمة البارزة لهذا العصر الذي نعيشه اليوم هي التغيير المستمر، والتطور اللامتناهي لكل المناحي الحياتية المختلفة، فإن القيادة المعاصرة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة وسياسات تربوية ثابتة، ونظم عمل نمطية، وإنما عليها أن تنتقل من المفاهيم السلوكية التقليدية إلى الأنماط التنظيمية المعرفية المرنة والمتطورة والمتفاعلة، وهذه الطبيعة الجديدة للقيادة المعاصرة قيادة التغيير، تؤكد حقيقة واضحة وهي أن مهمة قيادة اليوم أصبحت في المقام الأول إدارة لإحداث التغيير. (الجوارنة وصوص، 2007).

إن القيادة التربوية التي تتبنى التغيير والتطوير كأسلوب حياة، وتمزج بينهما حتما ستقود إلى تطوير نوعية التعليم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وتتيح مرونة أكبر لتتحول من

مجتمعات بيروقراطية رتيبة إلى مجتمعات منتجة مبدعة. إنها نوعية القيادات الإدارية التربوية التي تُحدث التطوير، وتشكل المفتاح الأساس في التكوين، والدفع بجودة عمل كل من الأقسام التعليمية، ومن ناحية رسم السياسة المدرسية تتعكس قدرة القائد التربوي على التغيير التربوي، وهذا ما دعت إليه العديد من دول العالم إلى تخصيص الموارد السخية في البحث والتطوير والإعداد المستمر للقيادات التربوية التي ترنو إلى التغيير والتطوير المنشودين (عرار، 2010).

ويتسم النظام الإداري التربوي دائما بأنه في حالة تجديد وتحديث بناء على التطور الفكري العالمي، والمفاهيم العلمية والتربوية المتجددة، وهذا يحتم إدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة من شأنها رفع فاعلية وكفاءة العملية التعليمية لنتناغم مع روح العمل الإداري التربوي في المدارس و الجامعات وغيرها.

ليس بمستغرب أن تتجه الدول وهي تسعى إلى تطوير نظم التعليم إلى إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب وتحديات عصر التغيرات، فتطوير المؤسسة التعليمية يتطلب قادة أكفاء على مستوى يتناسب وحجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشود من خلال التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على العاملين، والذي يمثل تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع قيادتهم المحور الرئيس في نجاح العمل وتطويره.

ومع تسارع عمليات التغيير وتنوع مجالاته وظهور العديد من التدايعات على المنظمات، توجه البحث والدراسات العلمية نحو دراسة التغيير وكيفية إدارته بما يحقق البقاء والاستمرار والمنافسة، وبرزت العديد من النظريات والنماذج في القيادة الإدارية ومن أهمها نظرية القيادة التحويلية، وفي ذلك يشير الهواري (2010م) إلى أن القيادة التحويلية هي النمط الجديد والمستقبلي في المنظمات.

وظهر مفهوم القيادة التحويلية والقائد التحويلي أول مرة في كتابات المؤرخ السياسي بيرن والذي ميز بين نوعين من القيادة على حسب اختلاف العلاقة ما بين القائد والعاملين معه،

فقد بين بيرنز بأن القيادة التحويلية والقائد التحويلي يسعون إلى النهوض بالمنظمة تجاه هدف أسمى موحد للجميع، بيرن (Burin, 1978).

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة" والذي أكد فيه أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004).

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل 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 اهتمامهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي.

ويعد الإلتزام من المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين في قطاع التربية والتعليم، حيث يعد من الحاجات الإنسانية الأساسية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، وهو من الحاجات الأساسية التي تدفع بالإنسان للنشاط باتجاه ترضى عنه المجموعة التي يرغب ذلك الفرد بالانتماء لها، سواء أكانت هذه المجموعة البشرية أسرته الخاصة أو مجموعة الرفاق، أو جماعات مهنية، أو أي مجموعة أخرى تشعره بأنه جزء من مجتمع أو وطن أو أمة. روبرتس (Roberts, 1985).

والانتماء المهني يعتبر من الأمور بالغة الأهمية مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته سواء الأسرية والاجتماعية، فمن هنا أصبحت التنظيمات الناجمة وقادتها المتميزون تهتم بالأفراد العاملين وتوليهم العناية المناسبة، وأخذت أيضاً تبذل الجهد وتتفق الأموال الطائلة لاختيار أفضلهم كفاءة، فتقوم بتدريبهم تدريباً مناسباً يتفق ومتطلبات العمل وتمنحهم الحوافز

المادية والمعنوية والتي من الممكن أن تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وفي المقابل فإن كل ما هو مطلوب من هؤلاء هو الانتماء لهذه التنظيمات والإخلاص في خدمتها وتقديم الأداء والجهود المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها والانتقال منها إلى غيرها فيما يعود عليها بالفوائد الكثيرة، (القريوتي، 2001).

تعد المدرسة مؤسسة اجتماعية تمثل أداة المجتمع في تحقيق أهداف المناهج المدرسية التربوية التي تضمنها فلسفة التربية بأبعادها التربوية والنفسية والاجتماعية، وتعمل المدرسة على تنمية شخصية الطالب الإدراكية والانفعالية والوجدانية، وغرس قيم ومعتقدات المجتمع في نفوس الطلاب وتكوين اتجاهات إيجابية تجاهها. وتحقق المدرسة تلك المهام التربوية عن طريق خلق بيئة تعليمية وتعلمية. وإذا كان التعليم وسيلتنا لإعداد الأجيال الحاضرة والمقبلة فإن المعلم يعد أحد المداخل الأساسية من مدخلات العملية التعليمية، مما يساعد بدور أكبر في نجاح التربية بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة (ويج، 2003).

لذا ينظر علماء "التنمية البشرية" للمعلم على أنه المصدر الأول للبناء الحضاري الاقتصادي الاجتماعي للأمم من خلال إسهاماته الحقيقية في بناء البشر، والحجم الهائل الذي يضاف إلى مخزون المعرفة، وعبرت عنه نظرية "رأس المال البشري" بأنه كلما نجح المعلم في زيادة المستويات التعليمية لأبناء الأمم، ارتفعت معها مستويات المعرفة، ومن ثم مستويات الإنتاج القومي العام والذي بدوره ينعكس على زيادة مستويات دخل أبناء الأمم وتحقق الرفاهية الاجتماعية.

فإن تلبية احتياجات المعلمين الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسات التعليمية من شأنها أن تعمل على تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الانتماء المهني لدى المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية، مما يؤدي إلى التناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمين، وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ المدرسي ليساعدهم علي تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية. فقد أكدت العديد من الدراسات السيكولوجية أن سعادة الإنسان في حياته مرتبطة بسعادته في عمله (سلعوس، 2007).

لقد أصبح الالتزام مؤشراً مهماً في الدلالة على نجاح المنظمات، فالحماسة والإخلاص في العمل من صفات عضو في هيئة التدريس الملتزم والمتفاني، فنرى بعض أعضاء هيئة التدريس يعترفون بانتمائهم لجامعاتهم ومهنتهم، ويعملون بجد ونشاط ويدأبون على تحقيق أهداف الجامعة، ونرى آخرين لا يترددون في التغيب أو التأخر ويكتفون بالحد الأدنى من الإنجازات المطلوبة، هذا إن لم يتركوا الجامعة ويغتموا أية فرصة عمل أخرى تعرض عليهم، مما يؤثر سلباً في أداء الجامعة وأهدافها، فالالتزام التنظيمي حاجة ماسة لكل مؤسسة (غنيم، 2007).

فمن أهم عناصر الانتماء المهني، نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين، وسياسة الإدارة في تنظيم وتوفير ظروفه الملائمة، والعلاقة مع العاملين، والراتب، وفرص الترقية والتقدم في العمل، ومزايا العمل في المنشأة، والأمن والسلامة والاستقرار في العمل، ومسؤولية العمل وإنجازه والمكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره وساعات العمل، (عريقات، 2003).

مشكلة الدراسة

"من لا يسعى إلى التطور فإنه يحمل في طياته بذور الفناء"، هذه المقولة توضح كيف أن من لا يتطور فمصيره التبدد، ذلك لأن الدنيا من حولنا تتغير، بل أصبحت وتيرة التغيير في عصرنا الحالي متلاحقة وبسرعة أعلى مما نستطيع أن ندركه وعلى تلك المنظمات التي تود أن تبقى وتتمو أن تدرس ما يحدث حولها، وتأثير ذلك فيها.

تفرض سمات العالم المعاصر ضغوطاً على المنظمات وإداراتها لكي تأخذ شكلاً جديداً مما يجعل المبادئ التقليدية للإدارة تفقد بريقها لأنها لا تتماشى مع سمات العالم المعاصر، ومع تراجع الامبراطورية التقليدية للإدارة تظهر قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري، ومع القيم الحديثة في الإدارة يظهر الاحتياج إلى فكر إداري متكامل يهتم بتحديث المنظمات وتغييرها إلى الأفضل وهو الفكر الخاص بالتطوير التنظيمي. والأساس في هذا كله يرتكز على التطوير الفاعل في النظم التربوية بشكل عام وإداراتها بشكل خاص. (الجندي، 2006).

وفي الدول المتقدمة وفي المدارس خصوصاً وبعد تغير الوظيفة التقليدية لمدير المدرسة من مزاولة الأعمال التقليدية إلى وكيل للتغيير، أصبح لزاماً الاعتماد على نمط يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وإحداث نقلة نوعية في الأداء من خلال الأهداف والخطط المرسومة بالتعاون مع المعلمين والمعلمات.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الواقع التعليمي والتربوي الفلسطيني، فهناك من المديرين من يتصف ببعض صفات القائد التحويلي بعلم أو بغير علم، وأن منهم من يتمسك بالقيادة التقليدية التسلطية.

ومع تضخم حجم المسؤوليات الموكلة إلى مدير المدرسة، وتعدد المجالات الإدارية التي يعمل بها المديرون من التخطيط والتنفيذ، ومع تزايد مهامهم وأعبائهم الإدارية، واستجابة للضغوط التي تتعرض لها مؤسسات التعليم المدرسي، فإنه لم يعد كافياً توفير مدراء ذوي شخصيات عادية، بل إن الظروف تحتم وجود مدراء يتمتعون بشخصيات قيادية قادرة على تحمل تلك الظروف الضاغطة حاضراً ومستقبلاً، لذا كان لا بد من دراسة أنماط القيادة الحديثة التي تساعدهم على تسيير أمورهم، ومن أبرزها وأكثرها فاعلية القيادة التحويلية.

لذا ترى الباحثة أن الحاجة أصبحت ملحة جداً لإجراء مثل هذه الدراسة والتي جاءت لتجيب عن السؤال التالي: (ما درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين)؟

أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وضعت الباحثة الأسئلة التالية:

1. ما درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة والانتماء المهني لدى المعلم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها؟

3. هل يوجد أثر للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة والمحافظه) على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين؟

فرضيات الدراسة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم اشتقاق الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين مقارنة مع المعيار (3.41).

2. لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة والانتماء المهني لدى المعلم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير مستوى الجنس.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير مستوى المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير مستوى سنوات الخبرة التعليمية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها في محافظات شمال فلسطين.
2. التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة التعليمية وموقع المدرسة والمحافظة) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين.
3. تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء المهني في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية هذه الدراسات في بندين رئيسيين وهي:

1. الحدأة

- أ. أنها دراسة تتناول مفاهيم تربوية حديثة مثل، القيادة التحويلية والانتماء المهني اللذان يعملان على زيادة فاعلية وكفاءة العمل الإداري والتعليمي في المدرسة.
- ب. حدأة الدراسة: حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى – حسب علم الباحثة – التي تبحث في القيادة التحويلية والانتماء المهني والعلاقة بينهما.

2. الإفأة العلمية للدراسات

- أ. إمكانية الإستفادة من هذه الدراسة ومن توصياتها وتعميم نتائجها على قطاعات التعليم الأخرى المشابهة لمجتمع الدراسة (مدارس وكالة الغوث ومدارس القطاع الخاص).
- ب. يمكن أن يفيد من هذه الدراسة كل من مديريات التربية والتعليم ومديرو ومديرات المدارس والمعلمون والمشرفون التربيون وكل من له علاقة بحقل التربية والتعليم.
- ج. تحفز هذه الدراسة مديري ومديريات المدارس وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بالنمط القيادي التحويلي باعتباره من المواضيع المعاصرة والتي يتزايد الاهتمام بها نظراً لدورها الكبير في تطوير المؤسسات.

حدود الدراسة

خضعت الدراسة لعدة حدود هي:

الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة في مديرات التربية والتعليم في شمال فلسطين.

الحد الزمني: تم تطبيق إجراءات هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014/2013.

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

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجادبية والتأثير / التحفيز والإلهام / الاستثارة الفكرية / الاهتمام الفردي) (Bass و Avolio, 2004).

القيادة التحويلية (إجرائياً): هي درجة استجابات المعلمين عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في البحث الحالي.

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

الانتماء المهني (إجرائياً): درجة استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة في مجال الانتماء المهني.

المدرسة: هي الوحدة الإجرائية التي تترجم فلسفة التربية وأهدافها إلى عمل وإجراءات لتربية التلاميذ، يقوم بها مجموعة متكاملة من مدير المدرسة ومساعد له أو أكثر ومدرسين وعاملين

من غير المدرسين، يعملون معا كجماعة متكافلة متعاونة لغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة، ويقع على كل فرد من هؤلاء واجبات ومسؤوليات تجاه عملهم بالمدرسة وتحقيق أهدافها. (القاروط، 2006).

القيادة: هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة يعملون معاً لتحقيق هذه الأهداف.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

أولاً: الأدب التربوي

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل إلى الأدب التربوي المتعلق بالقيادة التحويلية والانتماء المهني، كما تقدم عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية والانتماء المهني.

أولاً: الأدب التربوي

التغير والتحول من حال إلى حال من سمات العصر الحديث، فما كان مقبولاً وصحيحاً 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 يصدر الأوامر وينتظر التنفيذ، إلى القائد التحويلي الذي يثير دافعية المعلمين بجاذبية أخلاقه ومصدر الإلهام الذي يملكه لتحسين ظروف العملية التعليمية.

القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، وأنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيهات القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداءً بالأسرة وانتهاءً بالدولة. وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها (الخوالدي، 2011).

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية تعتمد عليه المنظمات في تحقيق النجاح أو وقوع الفشل، ويشير شارنوف، إلى أن القيادة "هي عملية إيجاء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في انجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، ويؤكد هذا التعريف على مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال، فينان (Feenan, 2004).

ويشار أن مهمة ودور القيادة سابقاً كانت تركز على تحقيق نجاح المنظمة، ومع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة للبحث عن نموذج جديد للقيادة يتواءم مع هذه التطورات العالمية، مما حدا بمؤسسات الأعمال، وبخاصة في الاقتصاديات الناشئة والنامية، العمل على التخلص من الأساليب القيادية التقليدية بفعل عوامل ثقافية ومجتمعية مختلفة والتي أصبحت غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية، هاوس (House, 1999).

أن معظم الدراسات والنظريات الإدارية التي ظهرت في النصف الأول من القرن العشرين تناولت موضوع القيادة من حيث ارتباطه بالعلوم الاجتماعية والنفسية والفلسفية، وقبل نشوء التطورات الحديثة في الاقتصاديات والأعمال، التي تشهدها الأمم منذ النصف الثاني من القرن الماضي، نشرت في أدبيات الإدارة الغربية دراسات ونظريات تقليدية متعددة تناولت موضوع القيادة وصفات القائد من وجهات نظر مختلفة من أهمها ثلاث توجهات هي: السمات، والسلوكية، والموقفية (السخني، 2005).

ويرى شايندا (Chinda, 2008) أن هذه النظريات قد حاولت البحث عن الصفات والمهارات التي يتميز بها القائد الفعال، وتبنت فكرة أساسية مفادها أن جميع القادة يحملون صفات ومهارات أساسية عالمية وعامة غالباً ما تكون وراثية وقابلة للتطبيق في المواقف جميعها، واتفقت جميعها في البحث عن اثر القيادة على العاملين وإحداث التغيير المؤسسي، وتعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.

وظلت القيادة لفترات طويلة في بعض المجتمعات والمنظمات عملية غير محددة بدقة ولكنها كانت ضرورية. ولقد أدت التغيرات العالمية السياسية والاقتصادية السريعة إلى ظهور أو تنامي الحاجة إلى إعادة النظر في القيادة من حيث المفاهيم والأدوار، والمسؤوليات، والإنجازات المطلوبة. فالقيادة تعني فنون ومهارات إدارة الإنسان من خلال مشاعره ومصالحه وفكره ونستطيع تفجير مواهبه إذا استطعنا أن نجعلهم يضعون أهداف ذات مغزى ويستخدمون المزيد من ابداعاتهم.

أ. القيادة التحويلية

نشأة القيادة التحويلية

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، وفي عام 1985 قدم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وتوالت الأبحاث والدراسات تباعاً، وقدمت النظرية على شكل أبحاث وبرامج للقيادة في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة (المخلافي، 2007).

ويعود الفضل أيضاً في تبلور مفهوم القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني التي امتدت من 1984 – 1990، جور (Gurr, 1996).

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

تعد القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة الإدارية التي جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة، فهي من أهم وأحدث أنماط القيادة، جاءت لتجمع بين مميزات أنماط القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أن القيادة التحويلية من أنسب الممارسات القيادية وأكثرها ملائمة واستجابة لمعطيات العصر، وأقدرها على مواجهة تحدياته. (الأشهب، 2001).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004).

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، روبرنز (Robbins, 2003).

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (شلعوط، 2003).

مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات والتي من أبرزها:

القيادة التحويلية: هي القيادة التي تساعد على النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى إلى إعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، روبرت (Roberts, 1985).

وتعريف آخر للقيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهوري، 1996).

وعرفها (الغامدي، 2001) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

وتعني القيادة التحويلية حسب تعريف "بيلبيني" استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يجب أن يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين التحفيز، والاستقامة (ضرار، 1995).

وينظر لها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، كونجر (Conger, 2002).

وأشار فينك (Fink, 2002) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة لمفهوم القيادة التحويلية فقد رأت الباحثة أنه يمكن إجمال مفهوم القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تحول الأفراد للأفضل وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، ويمكننا القول أنها قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المعلمين في بناء رؤية المدرسة ووضع أهداف مشتركة لها، وحثهم وتحفيزهم على تحقيقها.

أبعاد القيادة التحويلية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها أربعة ومنهم من يراها ستة، وفيما يلي عرض لكلا الرأيين، فالرأي الأول ويمثله باس وأفوليو (Bass and

Avolio) كما أورده العامري (2001) اللذان طوراً استبانة متعددة العناصر بنيت على افتراض أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد كما يلي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي) (Idealized Influence)

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 الإقتداء به والإستجابة لتوجيهاته.

2. الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation)

الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة في أداء التابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كما ونوعاً

3. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

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

أما الرأي الثاني فيمثله هيرلجي (Herlliegi) كما أورده العامري (2001) حيث يرى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة عناصر كما يلي:

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، فهو داعية التغيير الأول الذي

يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، وهو يملك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي يصعب التنبؤ بها.

تحمل المخاطرة

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

الثقة بالذات والآخرين

وهنا يثق القائد التحويلي بالآخرين وهم يثقون به بعيداً عن التسلط والاستبداد، فحرصه على تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين والعمل عن طريق تفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي لنفسه مجموعة من المبادئ التي ترشده في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي بأخلاقه العالية.

احترام الذات

يعتمد القائد التحويلي في هذا البعد مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوءها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائماً أن الفعل دائماً أبلغ من القول، كما أن الانسجام بين الأقوال والأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يقوم بعملية التغيير.

القدرة على الاتصال

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

الإحساس بالآخرين

حيث يسعى القائد في هذا البعد إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال، كما يبدي إهتماماً عالياً بالعلاقات الإجتماعية، ويعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية لأعضائها.

وهنا ترى الباحثة أن الأبعاد الأربعة التي طرحها باس وأفوليو (Bass and Avolio) والأبعاد الستة التي طرحها هيرلجي (Herlliegt) متداخلة فيما بينها، ويمكن دمجها معاً، لذا ترى الباحثة إمكانية ترجيح الرأي الأول بأبعاده الأربعة الأساسية، وهذا يساعد على تخفيف الغموض الذي يكتنف مفهوم القيادة التحويلية ويجعله أكثر وضوحاً.

أنماط القيادة التحويلية

يرى بيرنرز (Bernse) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، تتضمن (الهالي، 2001):

1. القيادة العقلانية **Intellectual Leadership**

2. القيادة الإصلاحية **Reform Leadership**

3. القيادة الثورية **Revolutionary Leadership**

4. القيادة البطولية **Heroes Leadership**

5. القيادة الأيديولوجية **Ideoloies Leadership**

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة بينها، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

مصطلح القيادة العقلانية يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرًا، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة (العطوي، 2011).

تعد القيادة الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج، ولكن إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع.

أما القيادة الثورية تعني إحداث تطور شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، وهي مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

أهداف القيادة التحويلية

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

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.

مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية

تؤدي المشاركة بين العاملين والمديرين إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ورؤى الإعتبارات الشخصية، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

تعزيز تنمية المعلم

فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبيينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم 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 إيجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

وظائف القيادة التحويلية

حدد القحطاني (2008) وظائف ومهام للقائد التحويلي نوردتها فيما يلي كما وردت في كتابه.

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 والشاملة ووضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية، وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب، وتحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث وممارسات المنافسين.

إدارة التعقيد

وتعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض أو تباين الأهداف والمصالح واتساع 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.

تكيف المنظمة مع التوجه العالمي

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

إدارة فرق العمل العالمية

ويتم ذلك من خلال بناء وتشكيل فرق عمل تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية والثقافية لتكون المنظمة قادرة على التعامل والتفاعل مع مثيلاتها من المنظمات العالمية.

إدارة التعليم والتدريب المستمر

وهذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتدريبى قادر على جعل الأفراد والمنظمة على اتصال دائم ومستمر مع التوجهات والمستجدات والتغيرات العالمية، نظام يعمل على تطوير قدرات العاملين ويرتقي بفاعلية المنظمة لتتمكن من الاستمرار والمنافسة على مستوى العالم.

ويتبين للباحثة مما سبق أن عملية القيادة التحويلية تتطلب قدرات متقدمة في مجالات القيادة والإدارة والتقنية والمعرفة والتنمية المهنية والتكيف والموائمة، بالقدر الذي يمكن من نقل المنظمات الحالية من واقعها إلى واقع أفضل.

إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم: (الهالي، 2001)

يؤكد "توماس سيرجيو فاني" الوارد في الهالي (2001) على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها بأنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، إضافة إلى الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية، والحاجة إلى القيادة الرمزية (**Symbolic Leadership**) مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة والقيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية منفردة، والقيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر والشخصية للعاملين.

ويمكن إجمال الجهود البحثية حول موضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي في أربعة أبعاد على النحو التالي (الهالي، 2001):

البعد الأول ويتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها وألويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.

البعد الثاني ويدور حول اهتمام الأفراد، ويتضمن تقديم الدعم الفردي والاستئثار العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل من مستويات المؤسسة التعليمية.

البعد الثالث ويركز على المشاركة في القيادة، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية، وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.

البعد الرابع ويركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستئثار وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية.

معظم النظم الإدارية والأساليب القيادية تتجه الآن إلى المرونة والتحرر من القوالب الثابتة، وذلك لشدة المنافسة تربوياً وتعليمياً، مما يتطلب ضرورة توافر القيادة الناجحة الفعالة في كل مجال، وضرورة قيام المدراء بأدوارهم الإدارية وان يفكروا باستقلالية وإبداع ويجب عليهم تحديد الغايات والأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير وتنمية العاملين معهم، وبسبب تغير أدوارهم فان عليهم القيام بتطوير المهارات القيادية والسلوك القيادي داخل أنفسهم وبين العاملين معهم حيث يدفعهم لتنمية مهارات العمل ويخلق وينمي فيهم الانتماء المهني.

ب. الإنتماء المهني

يدل مفهوم الإنتماء في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو الالتزام أو القبول أو الاستعداد والمحبة، ولقد كان لعلماء الاجتماع السابق في الحدث في هذا المجال وذلك لنظرتهم إلى الإنسان بأنه كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم بالانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه (عورتاني، 2003).

من هنا ندرك أن الانتماء المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.

يعدّ الانتماء من المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والنظرين في قطاع التربية والتعليم، حيث يعدها فريدمان (Friedman, 1991) من الحاجات الإنسانية الأساسية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، هي من الحاجات الأساسية التي تدفع بالإنسان للنشاط باتجاه ترضى عنه المجموعة التي يرغب ذلك الفرد بالانتماء لها. وسواء أكانت هذه المجموعة البشرية أسرته الخاصة أو مجموعة الرفاق، أو جماعات مهنية، أو أي مجموعة أخرى تشعره بأنه جزء من مجتمع، أو وطن أو أمة.

والانتماء المهني يعتبر من الأمور البالغة الأهمية لكونه مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته سواء الأسرية أو الاجتماعية، فمن هنا أصبحت التنظيمات الناجمة وقادتها

المتميزون تهتم بالأفراد العاملين وتوليهم العناية المناسبة، وأخذت أيضاً تبذل الجهد وتتفق الأموال الطائلة لإختيار أفضلهم كفاءة، فنقوم بتدريبهم تدريباً مناسباً يتفق ومتطلبات العمل وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية والتي من الممكن أن تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وفي المقابل، فإن كل ما هو مطلوب من هؤلاء هو الانتماء لهذه التنظيمات والإخلاص في خدمتها وتقديم الأداء والجهد المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركهما والانتقال منها إلى غيرها فيما يعود عليها بالفوائد الكثيرة (القریوتی، 2001).

والمدرسة تعد مؤسسة اجتماعية تمثل أداة المجتمع في تحقيق أهداف المناهج المدرسية التربوية التي تضمنها فلسفة التربية بأبعادها التربوية والنفسية والاجتماعية؛ وتعمل المدرسة على تنمية شخصية الطالب الإدراكية والانفعالية والوجدانية، وغرس قيم ومعتقدات المجتمع في نفوس الطلاب وتكوين اتجاهات ايجابية تجاهها. وتحقق المدرسة تلك المهام التربوية عن طريق خلق بيئة تعليمية وتعلمية. وإذا كان التعليم وسيلتنا لإعداد الأجيال الحاضرة والمقبلة فإن المعلم يعد أحد المداخل الأساسية من مدخلات العملية التعليمية، مما يساعد بدور أكبر في نجاح التربية بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في تطوير الحياة (ويج، 2003).

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

ويعد موضوع الانتماء المهني المفتاح الأساسي لمعرفة مدى الانسجام الكائن بين الأفراد، فالأفراد ذوو الانتماء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية ليكرسوا

مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم (الجمل، 2006).

لقد أصبح الالتزام مؤشراً مهماً في الدلالة على نجاح المنظمات، فالحماسة والإخلاص في العمل من صفات عضو في هيئة التدريس الملتزم والمتفاني، فنرى بعض أعضاء هيئة التدريس يعترفون بانتمائهم لجامعاتهم ومهنتهم، ويعملون بجد ونشاط ويدأبون على تحقيق أهداف الجامعة، ونرى آخرين لا يترددون في التغيب أو التأخر ويكتفون بالحد الأدنى من الإنجازات المطلوبة، هذا إن لم يتركوا الجامعة ويغتموا أية فرصة عمل أخرى تعرض عليهم، مما يؤثر سلباً في أداء الجامعة وأهدافها، فالالتزام التنظيمي حاجة ماسة لكل مؤسسة (غنيم، 2007).

أبعاد الانتماء المهني

هناك عدداً من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة انتماء المعلم وولائه للمؤسسة التعليمية ومن هذه الأبعاد:

سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين: وهو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع المعلمين، ويكون زميلاً لهم، ويبيدي اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع المعلمين، والعاملين معه في داخل المؤسسة التعليمية والمدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها المعلمين على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، وتحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير المعلم.

سلوك الدعم: يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمدرسة مثل المعلم، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، وكما أن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تعتبر من صلب مهام التعلم والتعليم، وتساهم في زيادة انتماء المعلم لمكان عمله، ويشير فردمان (Friedman, 1991) أن سياسة المدرسة التي تعامل المعلمين كمهنيين يمكن الاعتماد عليهم، لأنها تؤدي إلى مستوى أقل من النفور من المهنة، وتشعر المعلمين أن المشاكل في التعليم تستحق الفهم، وإيجاد الحل الملائم وليس اللوم والتوبيخ.

سلوك التوجيه والتحويل: وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كثب، وعلى قدرته على تخويلهم القيام بالمهام مع بقاءه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، ويجب أن يكون لدى المعلمين معرفة بنجاح جهودهم، لأنه سبب لأن يهنئ المرء نفسه، ويمكن الحصول على تغذية راجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

سلوك الدعم وعدم السيطرة: يستطيع المعلم في المدرسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المدرسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر المعلمون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفاً تمكن المدرسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة تلاميذها على التعلم إذا ما كان لدى المعلمين انتماء لتلاميذهم ولرسالة التعليم، والمعلمون لن يشعروا بالانتماء للمدرسة بمجرد تلفظ المدير بكلمات جيدة، بل ينبغي على المديرين أن يدعموا معلمهم، ويحترمواهم، ويولواهم المسؤوليات، فهي عامل رئيسي في توليد الانتماء لقيم وأهداف المدرسة.

وقد وجد **روزنهولتر (Rozenholts, 1990)** أن غياب فرص النمو المهني له علاقة يضعف انتماء المعلمين، إذ أن فرص العمل التي تسمح للأشخاص بالنمو والتطور، وتعلم مهارات جديدة، تعطي المعلمين إحساساً بالتحدي والتقدم والإنجاز.

إن الإقتناع بالعمل هو الفرق بين ما يعتقد أنه سيتلقاه وما يتلقاه فعلاً، وأشار إلى أن هناك علاقة بين الإقتناع والدافعية والتوجه نحو المهنة، فالمعلمون والمديرون غير المقتنعين لديهم اتجاه سلبي نحو المدرسة.

تأثير الإلتزام المهني على معنوية العاملين

يقصد بالمعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، وبمعنى آخر فهي لها علاقة بالمشاعر

والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، وكما أن الصحة العامة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية (المعاني، 1996).

أما الحالة المعنوية للعاملين في المؤسسة يمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم ورؤسائهم وزملائهم، وتجاه أهداف المنظمة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس، لا ينكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وامثالهم الطوعي للتعليمات واللوائح، والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المشروع، والانتماء للمشروع وقيادته، والشعور بالفخر للانتماء له، فمن البديهي أن يعكس هذا على الأفراد وانتمائهم، فمن هنا ونتيجة لذلك يأتي اهتمام المنظمات بالعاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء لديهم، ستيترز (1977) (Steers).

الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء المهني لدى الموظفين

لقد أشادت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء المهني كدراسة القريوتي (2001) والمعاني (1996) إلى عدد من الحاجات التي تساعد على زيادة الانتماء المهني لدى العاملين ومن بين هذه الحاجات:

الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم (القريوتي، 2001).

فكما أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية، هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة

الانتماء والولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد ومناخ تنظيمي جيدان (المعاني، 1996).

المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم

أن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالالتزام النفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي لدى العاملين، فسيبدأ العاملون بالبحث عن فرص عمل لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين المادي والنفسي،

ويلسون وبوندي (Willison & Bondi, 1990)

زيادة إشراك المعلمين في التنظيم

تعرف المشاركة على أنها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل جماعة، من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية و أن يشترك في المسؤولية عنها" ولقد تبين أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء المهني لديهم، فيتحدث الفرد عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد، وقدرة على وضع الأهداف والخطط وحل المشكلات. ديفيد (David, 1999)

العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز

معظم المعلمين يحصلون على أقوى المكافآت من العلاقات الأكاديمية الناجحة والإيجابية من التلاميذ، ومن المديح الخارجي الذي يتلقونه من زملائهم، لذلك فإن غياب المكافآت المعنوية سيكون له التركيز على عدم اقتناع المعلم بالعمل، وتغيبه عن مكان عمله، وإظهاره الرغبة في ترك العمل، ويعتمد نظام الحوافز على شقين: الأول وهو أن يشتمل هذا النظام على الحوافز

المادية والمعنوية، والثاني هو يجب أن يكون النظام موجهاً للأفراد والجماعات، روزنهوتز (Rozenhottz, 1990).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جديد من الحوافز من أجل ضمان بناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم، زادت درجة الانتماء المهني لدى المعلمين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الانتماء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع، وإزالة للغموض الذي من الممكن أن يحيط بالمنظمة (عورتاني، 2003).

وبعض الاستعراض لموضوع الانتماء المهني فإنه لا يخفى أن الإدارات الواعية لمدى الآثار السلبية لعدم وجود انتماء لدى أفرادها لان الانتماء ليس مجرد طاعة وإذعان، لكنه دعم وعمل نابع من داخل الفرد لقيم وثقافة وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين، إذا زاد عنه فإن إيجابياته تنقلب إلى سيئات، فالانتماء المهني إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه، فإنه يصبح عاملاً معطلاً وسلبياً ويصبح أشبه بالتعصب والتطرف.

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد تعرض العديد من الباحثين لموضوع القيادة التحويلية ولكن العدد القليل منهم تعرضوا إلى علاقة القيادة التحويلية بالانتماء المهني لدى مدراء المدارس، حيث أن القيادة التحويلية تعتبر من المواضيع الجديدة في العالم العربي.

قامت الباحثة بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والانتماء المهني بدءاً بالدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية

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، إضافة 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 الدراسة من (652) مديراً، وتم أخذ عينة بطريقة طبقية عشوائية، تكونت من (288) مديراً، أي ما يقارب (44.1%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك واقع عال جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بعدة توصيات، أهمها أن يتم توجيه الباحثين نحو دراسات تبحث في العلاقات الممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة القيادة التحويلية بموضوعات إدارية أخرى، أو دراسة علاقة القيادة التحويلية والممارسات الإدارية في المدرسة.

دراسة عواد (2012) وعنوانها (القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها)

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، وسعت الدراسة للتعرف على أثر 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، تم اختيار طبقة عشوائية وتكونت من (795) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات 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. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات 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.

دراسة (الطيبي وآخرون، 2010) وعنوانها: (العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتفاء المهني للمعلمين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتفاء المهني للمعلمين، في ظل متغيرات الدراسة: الجهة المشرفة على المدرسة، وجنس المعلم، ومؤهله العلمي، واستخدم الباحثون استبانتين لقياس واقع الكفاءة الإدارية للمديرين والانتفاء المهني للمعلمين بعد التحقق من صدقهما وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الكفاءة الإدارية للمديرين والانتفاء المهني للمعلمين، ومقدارها (0.68) حسب معامل ارتباط بيرسون، كما أظهرت النتائج أن درجة الكفاءة الإدارية للمديرين كانت عالية، في حين كانت درجة الانتفاء المهني للمعلمين متوسطة.

دراسة (عابدين، 2010) وعنوانها: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم، وإلى الاختلاف فيها بحسب كل من الجنس، وعدد سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية الفلسطينية بلغت (270) مديراً، و(564) معلماً من الجنسين، واستخدمت فيها استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وأشارت النتائج أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالية، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرين متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلمين، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وأنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس لصالح المعلمات.

دراسة الشريفي والتنج (2010) وعنوانها: (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم).

هدفت الدراسة إلى التعرف على 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 الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي

وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. وقد توصل الباحث إلى أن 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 العمر (2010) وعنوانها: (خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر وممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعدها المختلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة اشتملت على (95) عبارة، وبلغت عينة الدراسة (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأبرزت 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 والتشجيع والرؤية والرسالة) حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.

دراسة سعاد وخلايلة (2009) وعنوانها: (درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها)

هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها،

وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أداؤها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعاً وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون والوعي والاهتمام والسلوك الحضاري، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤ هو التأثير المثالي (0.47)، ويليه 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 عيسى (2008) بعنوان: (دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة. وبلغت العينة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة، وتوصلت النتائج إلى وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة وبنسبة 60%، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص، وأوصت الباحثة بأن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية

دراسة أبو هويدي (2007) وعنوانها: (ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بذكائهم الإنفعالي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بذكائهم الانفعالي، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً، و(600) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم أداتين لجمع البيانات: الأولى مقياس الذكاء الإنفعالي الذي صممه شوت وآخرون (Schutt et.al,1998)، أما الأداة الثانية فهي مقياس القيادة التحويلية لليثورد وجانتزي (Leithwood & Jantiz,1996) وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومجموعة من الاختبارات الإحصائية، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى هؤلاء المديرين من وجهة نظر معلمهم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة متوسطة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية.

دراسة الجمل (2006) وعنوانها: (مستوى الانتماء المهني لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل).

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء المهني لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وفقاً لعدو متغيرات (الجنس، الوظيفي، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها الموظف، حسب مجالات الانتماء المهني التي حددها الباحث، وأظهرت النتائج أن مستوى الانتماء المهني العام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية كان دون المتوسط حيث بلغت متوسط استجاباتهم (2،98)، وأن دافعية العمل لديهم كانت فوق المتوسط، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني لديهم وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو دافعية العمل وفقاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الانتماء المهني ودافعية العمل لدى الموظفين.

دراسة العنزي (2005) وعنوانها: (القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم).

هدفت الدراسة تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرف علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، والكشف عن الفرق بين هذا المستوى ومستوى السلوك القيادي التحويلي المرغوب في ممارسته من قبلهم، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية تُعزى لمتغيرات: (التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية)، كما هدفت الدراسة تصميم برنامج يطور من مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي تكونت من (83) فقرة، ووُزعت على (5) أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والتغيير. وقد شملت الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية، حيث بلغ عددهم (191) مدير مدرسة ثانوية، وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وفي جميع الأبعاد التي شملتها الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية يمكن أن يُعزى لمتغيرات التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية. كما كشفت الدراسة عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين هذا المستوى والمستوى العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية

الفعالة كانت عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير المسمى الوظيفي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير الجنس لصالح الذكور، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير سنوات الخبرة، باستثناء مجال إدارة الوقت، حيث أشارت المقارنات البعدية أن هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكبر، وأن مستوى الانتماء المهني للمعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم كان متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني للمعلمين حسب متغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح المعلمين من حملة درجة الدبلوم.

دراسة سلامة (2003) وعنوانها: (مستوى الانتماء المهني والانتماء المهني والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية).

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء المهني والانتماء المهني والعلاقة بينها لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الانتماء المهني والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، أي كلما زاد الرضا ازداد الانتماء المهني، ووجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية حيث بلغت النسبة المئوية للانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (78.6) أي حصلت على درجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الانتماء المهني والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء المهني والانتماء المهني.

دراسة عورتاني (2003) وعنوانها: (العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة الولاء المهني، وكذلك التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1021) إدارياً، فيما بلغت عينة الدراسة (363) إدارياً من مختلف الوزارات. ولتحقيق الهدف من الدراسة، قام الباحث باستخدام استبيانين وهما: استبانة لقياس درجة الولاء المهني، واستبانة لوصف النمط القيادي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إنَّ درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً. - إنَّ أكثر الأنماط القيادية شيوعاً عند الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هو النمط القيادي الديمقراطي. - وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني. - كانت هناك فروق في الولاء المهني تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور. - ظهرت هنالك فروق دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومتغير المؤهل العلمي وكانت هذه الفروق لصالح مؤهل الماجستير. وبناء على نتائج الدراسة قام الباحث بوضع عدد من التوصيات من أهمها: - قيام الإداريين والمعنيين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بتبني النمط القيادي الديمقراطي لأنه الأكثر تحقيقاً للولاء المهني للإداريين أنفسهم ولمرؤوسيه، قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بتطبيق قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي، لأنه يعمل على زيادة روح الولاء المهني في العمل.

الدراسات الأجنبية

دراسة موريسن وريدي (Morrison and Riddy, 2010) وعنوانها: (الأبعاد الرئيسية للقيادة الفاعلة للتغيير، التركيز على مدارس مناطق الريف في جنوب إفريقيا).

هدفت الدراسة تعرف هذه الأبعاد ومحاسنها في التعليم، وركزت الدراسة على دراسة حالة 13 مدرسة في (Kwa-Zulu Natal) في جنوب أفريقيا، واشتملت عينة الدراسة على

كل من المدارس الريفية الأساسية والثانوية بما فيهم البيض والهنود، وتم اختيار المدارس بناءً على معيارين التحصيل الأكاديمي المرتفع والنجاح في تطبيق التغيير فيها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تشابه في تطبيق القيادة الفاعلة للتغيير في هذه المدارس كما هو سائد في المدارس في العالم من حولهم

دراسة أكو وبالسي (2009, Aku & Balci) وعنوانها: (الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية في المدارس الثانوية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وهدفت 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 نيوهامشر الأمريكية. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المسحية حول الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً، كما أشارت إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات، وكذلك معرفة ما هو الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، حيث كانت عينة الدراسة من النساء الأمريكيات من أصل إفريقي، واستخدم الباحث المقابلات لجمع البيانات، والتي تم إعداد أسئلتها التي تركز على سمات القيادة التحويلية، حيث قابل الباحث (70) امرأة أمريكية إفريقية الأصل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها أن معظم القادة الذين اشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية،

وكذلك توصلت الدراسة إلى أن النساء الأمريكيات من الأصول الإفريقية يرون أن أسلوب القيادة التحويلي هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي، وتوصلت أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

دراسة جرفث (Griffith, 2004) وعنوانها: (العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل).

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم 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) معلم، حيث وزعت عليهم استبانة لتحديد العلاقة الواردة في الدراسة، وتفاوتت فيما بينهما في التركيبة الإجتماعية 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 لدير 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 كان الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحويلية، والمتغير التابع هو إبداع العاملين، ولقد تمثل مجتمع الدراسة من (290) من العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في (46) شركة صناعية في كوريا وهم نفس حجم العينة، وصمم الباحث استبانة خصيصاً لجمع البيانات مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج ومنها وجود علاقة إيجابية 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 دوراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والإبداع.

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 وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس، ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق أختبر الباحث 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.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والأدب التربوي المتعلق بالقيادة التحويلية والانتماء المهني، نجد أن فعالية التعليم تعتمد كثيراً على كفاءة وفعالية مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية المسؤولة عن تعليم وتأهيل الكوادر المختلفة.

أما هذه الدراسة وعنوانها "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين" فإنها:

- تشابهت هذه الدراسة والدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي لتحقيق أهدافها كما في دراسة عواد (2012) ودراسة الطيطي (2010) ودراسة العمر (2010) ودراسة العنزي (2005) ودراسة عودة (2004).
- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين موضوع القيادة التحويلية وموضوع آخر مثل دراسة عواد (2012) ودراسة الشريفي والتنج (2010) ودراسة العمر (2010) ودراسة سعاد وخاليلة (2009) ودراسة أكو وبالسي (2009) ودراسة شاندريا (2007) ودراسة جرفت (2004).
- تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين الانتماء المهني وموضوع آخر، مثل دراسة الطيطي (2010) ودراسة عواد (2012) ودراسة سلامة (2003) ودراسة عورتاني (2003).
- تميزت هذه الدراسة أنها أول دراسة - في حدود علم الباحثة- التي جمعت بين موضوع القيادة التحويلية والانتماء المهني، وبحثت العلاقة بينهما والذي لم يسبق لأي باحث أن استقصى تلك العلاقة.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في القيادة التحويلية والانتماء المهني في:
 - تطوير أداة الدراسة ومجالاتها.
 - تعرف عناصر الأدب التربوي المتعلق بالقيادة التحويلية والانتماء المهني.

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 لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (12575) معلم ومعلمة وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام 2013/2012 م موزعين كما في الجدول رقم (1) الذي يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية

عدد المعلمين	المديرية
2222	جنين
1296	جنوب نابلس
2532	نابلس
979	سلفيت
2113	طولكرم
1308	قلقيلية
1477	قباطية
649	طوباس
12575	المجموع

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختبار عينة عشوائية ممثلة لعدد المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية بلغت (565) معلم ومعلمة، وتم استرجاع (560) منها وتم استبعاد (10) إما لعدم اكتمال الإجابة عنها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الإستجابة، وبقي (550) استبانة صالحة للتحليل لأغراض الإجابة عن أسئلة الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	301	54.7
	أنثى	249	45.3
	بكالوريوس	460	83.6
	أعلى من بكالوريوس	90	16.4
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	166	30.2
	من (6-10) سنوات	212	38.5
	أكثر من (10) سنوات	172	31.3
موقع المدرسة	مدينة	146	26.5
	قرية	404	73.5
المنطقة التعليمية	نابلس	209	38.0
	جنين	113	20.5
	طولكرم	118	21.5
	سلفيت	78	14.2
	قلقيلية	32	5.8
المجموع		550	100.0

أداة الدراسة

قامت الباحثة بعدة خطوات من أجل بناء أداة الدراسة، وقامت بتطويرها لتصبح أداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. مراجعة الأدب السابق المتعلق بموضوع القيادة التحويلية والانتماء المهني والاستعانة بالدراسات السابقة مثل: الشريفي (2010) والعمر (2010) ولكس (2002) وقد روعي في بناء وتطوير الاستبانة أن تكون مناسبة لقياس المطلوب من الدراسة.

2. عرض الاستبانة على المحكمين وإجراء التعديلات بناء على آرائهم وملاحظاتهم.

3. قامت الباحثة بالتعديل على الاستبانة بما يتلاءم مع الدراسة

وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات، فتناول

المحور الأول، القيادة التحويلية وتمثلت مجالاته في:

- التأثير المثالي (الفقرات 1-6).

- الحافز الإلهامي (الفقرات 7-15).

- الاعتبار الفردي (الفقرات 16-23).

- الإثارة الفكرية (24-33).

- الانضباط الوظيفي (34-56).

- أخلاقيات الوظيفة (57-63).

- العلاقات الإنسانية (64-68).

- العلاقات الاجتماعية (69-73).

أما المحور الثاني وهو الانتماء المهني فقد تكون من (50) فقرة.

وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول: ويتناول معلومات أولية عامة حول المجيب على الاستبانة.

الجزء الثاني: فقد خصص لقياس درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين، واشتمل على (73) فقرة موزعة على (8) مجالات.

الجزء الثالث: وقد خصص لقياس درجة توفر الانتماء المهني لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين، واشتمل على (50) فقرة.

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية (ملحق 2) على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، ومنهجية البحث العلمي وعددهم (14) محكماً، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة على أهمية الفقرة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون ضرورة فصل بعض الفقرات إلى فقرتين، وحذف متغير نوع المدرسة من متغيرات الدراسة، وحذف مجال الطلبة من القيادة التحويلية، وحذف بعض الفقرات كانت قد وردت مضامينها في فقرات أخرى، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية تحكيم فقرات المقياس، بحيث أصبح المقياس في صورته النهائية انظر(ملحق 3).

ثبات الأداة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**، والجدول (3) يبين معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (3): معاملات الثبات لأداة الدراسة بمجالها الرئيسيين والمجالات الفرعية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	6	0.88
2	الحافز الإلهامي	9	0.72
3	الاعتبار الفردي	8	0.93
4	الإثارة الفكرية	10	0.92
5	الانضباط الوظيفي	23	0.93
6	أخلاقيات الوظيفة	7	0.91
7	العلاقات الإنسانية	5	0.94
8	العلاقات الاجتماعية	5	0.79
	الثبات الكلي للقيادة التحويلية	73	0.97
	الثبات الكلي للانتماء المهني	50	0.96

يتضح من الجدول (3) معاملات الثبات الكبيرة، والتي حصلت عليها مجالات الدراسة، ودرجتها الكلية، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد مقياس الدراسة بصورته النهائية.
2. تحديد أفراد عينة الدراسة.
3. الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملاحق
4. قامت الباحثة 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 التالية:

1. المتغيرات المستقلة

الجنس: وله مستويان: (ذكر، أنثى)

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (اقل 5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 11 سنوات)

موقع المدرسة: وله مستويان: (قرية، مدينة).

المحافظة: وله خمسة مستويات: (نابلس وجنين وسلفيت وطولكرم وقلقيلية).

2. المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المعلمين على أدوات الدراسة من قيادة تحويلية وانتماء مهني.

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 لتحديد خصائص عينة الدراسة في ضوء خصائصهم الديموغرافية وجميع ما يتعلق بالدراسة.

2. المتوسط الحسابي لحساب متوسطات استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.
3. معامل ارتباط ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
4. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين **t-test for Independent Samples**، لتحديد دلالة الفروق بين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي **(ANOVA) One-Way Analysis of Variance**، لتحديد دلالة الفروق بين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
6. اختبار **LSD Post Hoc Test** للمقارنة البعدية بين المتوسطات، للكشف عن مصدر التباين بعد رفض الفرضيات التي تستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرَّابِع

نتائج الدّراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية الأولى

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية الثانية

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تقدم الباحثة في هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والفرضية الأول

ما درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى القيادة التحويلية والانتماء المهني:

$$(4.21 \text{ فأكثر}) = \text{عال جداً}$$

$$(4.20 - 3.41) = \text{عال}$$

$$(3.40 - 2.61) = \text{متوسط}$$

$$(2.60 - 1.81) = \text{منخفض}$$

$$(1.81 \text{ من أقل}) = \text{منخفض جداً}$$

ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التأثير المثالي	3.74	0.56	عالٍ
2	الحافز الإلهامي	3.72	0.54	عالٍ
3	الاعتبار الفردي	3.9	0.61	عالٍ
4	الإثارة الفكرية	3.73	0.58	عالٍ
5	الانضباط الوظيفي	4.18	0.48	عالٍ
6	أخلاقيات الوظيفية	4.10	0.57	عالٍ
7	العلاقات الإنسانية	4.12	0.87	عالٍ
8	العلاقات الاجتماعية	3.74	0.52	عالٍ
	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية	3.9	0.59	عالية

يتضح من الجدول رقم (4) أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، كانت بمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.59) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على مستوى عالٍ للقيادة التحويلية، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.74-4.18)، وهي متوسطات استجابات تدل على مستوى عالٍ في مجالات التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاعتبار الفردي والإثارة الفكرية والانضباط الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة والعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الانضباط الوظيفي على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.18)، بينما حصل مجال العلاقات الإنسانية على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.12)، ويليهما مجال أخلاقيات الوظيفة في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.10)، وتتدرج المجالات للوصول إلى الترتيب الثامن وحصل عليه مجال الحافز الإلهامي بمتوسط (3.72).

وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة تم وضع الفرضية الأولى ونصها: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين مقارنة مع المعيار (3.41).

وقامت الباحثة باختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، إذ اختارت المعيار (3.41) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول (5) يوضح هذه النتائج

جدول (5): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية مقارنة مع المعيار (3.41)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	3.74	.5630	13.83	.0000*
الحافز الإلهامي	3.71	.5350	13.38	.0000*
الاعتبار الفردي	3.94	.6120	20.60	.0000*
الإثارة الفكرية	3.73	.5790	13.36	.0000*
الانضباط الوظيفي	4.18	.4840	37.52	.0000*
أخلاقيات الوظيفة	4.10	.5730	28.27	.0000*
العلاقات الإنسانية	4.11	.8740	18.94	.0000*
العلاقات الاجتماعية	3.74	.5230	14.92	.0000*
المجال الكلي	3.96	.4560	28.30	.0000*

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ودرجات حرية 549.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية في مدارس شمال فلسطين مقارنة مع المعيار (3.41)

ولصالح سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس على جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية الثانية

هل لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة والانتفاء المهني لدى المعلم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها؟

وللإجابة عن السؤال أعلاه قامت الباحثة بوضع الفرضية الثانية ونصها: (لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة والانتفاء المهني لدى المعلم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين فيها).

ولفحص هذه الفرضية، استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون **Pearson**

Correlation Coefficient، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والانتفاء المهني

مستوى الدلالة	قيمة ر (معامل الارتباط)	الانتفاء المهني		القيادة التحويلية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
**0.000	0.510	0.512	3.433	0.456	3.96

*دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)

** دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية والانتفاء المهني لدى المعلمين والمعلمات في مدارس شمال الضفة الغربية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.51) وهو دال إحصائياً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث (249)		ذكور (301)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.000	5.73	0.70	3.6	0.38	3.86	التأثير المثالي
*0.013	2.5	0.61	3.6	0.46	3.77	الحافز الإلهامي
*0.000	5.9	0.72	3.8	0.46	4.1	الاعتبار الفردي
*0.000	4.1	0.67	3.6	0.47	3.8	الإثارة الفكرية
*0.007	2.7	0.60	4.12	0.37	4.23	الانضباط الوظيفي
*0.000	4.32	0.58	3.9	0.54	4.2	أخلاقيات الوظيفة
*0.000	12.8	1.01	3.7	0.47	4.5	العلاقات الإنسانية
*0.000	7.23	0.66	3.6	0.30	3.9	العلاقات الاجتماعية
*0.000	8.7	0.53	3.7	0.28	3.99	المجال الكلي

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاعتبار الفردي والإثارة الفكرية والانضباط الوظيفي وأخلاقيات

الوظيفة والعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية والمجال الكلي. حيث كانت الفروق لصالح الذكور في هذه المجالات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	أعلى من بكالوريوس (90)		بكالوريوس (460)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.339	.958-	0.550	3.79	0.565	3.73	التأثير المثالي
0.406	.831	0.538	3.67	0.535	3.72	الحافز الإلهامي
0.178	1.186	0.515	3.87	0.628	3.96	الاعتبار الفردي
0.329	.977-	0.578	3.79	0.578	3.72	الإثارة الفكرية
0.063	1.862-	0.496	4.27	0.480	4.16	الانضباط الوظيفي
0.084	1.732-	0.557	4.19	0.575	4.08	أخلاقيات الوظيفة
0.122	1.548-	0.858	4.24	0.876	4.09	العلاقات الإنسانية
*0.013	2.501-	0.470	3.90	0.522	3.71	العلاقات الاجتماعية
0.230	1.200-	0.444	3.96	0.470	3.90	المجال الكلي

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

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية على هذا المجال (0.013) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقد كانت الفروق لصالح حملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس (3.90) على حملة مؤهل البكالوريوس (3.71).

خامساً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي للدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمجالات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
.52570	3.8072	166	اقل 5 سنوات	التأثير المثالي
.58140	3.7123	212	من 6-10 سنوات	
.57400	3.7171	172	أكثر من 10 سنوات	
.52830	3.7149	166	اقل 5 سنوات	الحافز الإلهامي
.52830	3.7018	212	من 6-10 سنوات	
.55400	3.7339	172	أكثر من 10 سنوات	
.59160	4.0339	166	اقل 5 سنوات	الاعتبار الفردى
.60570	3.9015	212	من 5-10 سنوات	
.63350	3.9215	172	أكثر من 10 سنوات	
.58880	3.7271	166	اقل 5 سنوات	الإثارة الفكرية
.56910	3.7473	212	من 5-10 سنوات	
.58470	3.7430	172	أكثر من 10 سنوات	
.46800	4.1927	166	اقل 5 سنوات	الانضباط الوظيفي
.48280	4.1947	212	من 5-10 سنوات	
.50390	4.1659	172	أكثر من 10 سنوات	
.50420	4.1558	166	اقل 5 سنوات	أخلاقيات الوظيفة
.59540	4.0896	212	من 5-10 سنوات	
.60650	4.0631	172	أكثر من 10 سنوات	
.81280	4.3494	166	اقل 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
.90980	4.0009	212	من 5-10 سنوات	
.84880	4.0337	172	أكثر من 10 سنوات	
.50420	3.7554	166	اقل 5 سنوات	العلاقات الاجتماعية
.54240	3.7406	212	من 5-10 سنوات	
.52080	3.7349	172	أكثر من 10 سنوات	
0.4333	3.9981	166	اقل 5 سنوات	الأداة الكلية
0.4586	3.9462	212	من 5-10 سنوات	
0.4747	3.9423	172	أكثر من 10 سنوات	
0.4562	3.9606	550	المجموع	

يتضح من الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات لمستوى أقل من 5 سنوات (3.99) والانحراف المعياري (0.433)، ولمستوى من 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.946) والانحراف المعياري (0.458)، ولمستوى أكثر من 10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي (3.942) والانحراف المعياري (0.474).

جدول (10): نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لاستجابة أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.207	1.579	0.317	547	173.2	0.500	2	1.001	التأثير المثالي
0.844	0.170	0.288	547	157.4	0.049	2	0.098	الحافز الإلهامي
0.090	2.419	0.373	547	203.8	0.901	2	1.803	الاعتبار الفردي
0.942	0.060	0.336	547	184.0	0.020	2	0.041	الإثارة الفكرية
0.822	0.197	0.235	547	128.7	0.046	2	0.093	الانضباط الوظيفي
0.310	1.175	0.328	547	179.6	0.386	2	0.772	أخلاقيات الوظيفة
*0.000	8.747	0.744	547	406.8	6.507	2	13.01	العلاقات الإنسانية
0.933	0.069	0.275	547	150.4	0.019	2	0.038	العلاقات الاجتماعية
0.449	0.803	0.208	547	113.9	0.167	2	0.334	المجال الكلي

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α) = 0.05 في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية على جميع مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي ما عدا مجال العلاقات الإنسانية، حيث بلغ مستوى الدلالة على هذا المجال (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ولمعرفة لصالح من كانت

الفروق في هذا المجال أجرت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد طبيعة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (11): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التعليمية في مجال العلاقات الإنسانية

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات		*0.348	*0.315
من 5 - 10 سنوات			-0.032
أكثر من 10 سنوات			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين (من 5-10 سنوات) وكانت الفروق لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، كما توجد فروق أيضاً بين المعلمين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين المعلمين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) وكانت الفروق أيضاً لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات).

سادساً: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير موقع المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	قرية (404)		مدينة (146)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
.1060	1.620	.56791	3.7191	.54761	3.8071	التأثير المثالي
.6960	-.390	.53252	3.7211	.54598	3.7009	الحافز الإلهامي
*.0030	2.961	.60440	3.9016	.61684	4.0753	الاعتبار الفردي
.6500	-.454	.57241	3.7466	.59864	3.7212	الإثارة الفكرية
.5070	-.665	.48837	4.1933	.47431	4.1622	الانضباط الوظيفي
.0900	1.699	.59456	4.0764	.50537	4.1703	أخلاقيات الوظيفة
*.0030	3.004	.88142	4.0495	.83054	4.3014	العلاقات الإنسانية
.9830	.022-0	.52810	3.7436	.51244	3.7425	العلاقات الاجتماعية
*.0370	2.091	.44648	3.8345	.49710	3.359	المجال الكلي

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

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة، في مجالات التأثير المثالي والحافز الإلهامي والإثارة الفكرية والانضباط الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة والعلاقات الاجتماعية.

كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً في مجال الاعتبار الفردي باختلاف موقع المدرسة وقد كانت الفروق لصالح المدينة (4.07) على القرية (3.90)، كما توجد فروق دالة إحصائياً أيضاً في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح المدينة أيضاً (4.30) على القرية (4.04). كما توجد فروق دالة إحصائياً في مجال الدراسة الكلي ولصالح القرية (3.83) على المدينة (3.35).

سابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي للدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين حسب متغير المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	نابلس	209	3.747	0.531
	جنين	113	3.762	0.546
	طولكرم	118	3.717	0.566
	سلفيت	78	3.683	0.685
	قلقيلية	32	3.875	0.488
الحافز الإلهامي	نابلس	209	3.714	0.501
	جنين	113	3.728	0.583
	طولكرم	118	3.667	0.559
	سلفيت	78	3.739	0.533
	قلقيلية	32	3.798	0.504
الاعتبار الفردي	نابلس	209	3.985	0.572
	جنين	113	3.890	0.627
	طولكرم	118	3.939	0.626
	سلفيت	78	3.894	0.693
	قلقيلية	32	4.066	0.536
الإثارة الفكرية	نابلس	209	3.729	0.548
	جنين	113	3.774	0.627
	طولكرم	118	3.766	0.604
	سلفيت	78	3.642	0.585
	قلقيلية	32	3.821	0.481
الانضباط الوظيفي	نابلس	209	4.198	0.438
	جنين	113	4.215	0.495
	طولكرم	118	4.255	0.517
	سلفيت	78	3.973	0.502
	قلقيلية	32	4.244	0.450

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة	المجال
0.539	4.097	209	نابلس	أخلاقيات الوظيفة
0.563	4.086	113	جنين	
0.597	4.283	118	طولكرم	
0.503	3.822	78	سلفيت	
0.645	4.187	32	قلقيلية	
0.849	4.171	209	نابلس	العلاقات الإنسانية
0.931	4.116	113	جنين	
0.777	4.242	118	طولكرم	
0.975	3.761	78	سلفيت	
0.723	4.156	32	قلقيلية	
0.491	3.755	209	نابلس	العلاقات الاجتماعية
0.547	3.700	113	جنين	
0.520	3.840	118	طولكرم	
0.589	3.576	78	سلفيت	
0.371	3.862	32	قلقيلية	
0.416	3.924	209	نابلس	المجال الكلي
0.489	3.909	113	جنين	
0.511	3.964	118	طولكرم	
0.498	3.761	78	سلفيت	
0.377	4.001	32	قلقيلية	

يتضح من الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين حسب متغير المحافظة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحافظة نابلس (3.924) والانحراف المعياري (0.416)، والمتوسط الحسابي لمحافظة جنين (3.909) والانحراف المعياري (0.489)، ولمحافظة طولكرم بلغ المتوسط الحسابي (3.964) والانحراف المعياري (0.511)، والمتوسط الحسابي لمحافظة سلفيت (3.761) والانحراف المعياري (0.498)، ولمحافظة قلقيلية بلغ المتوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (0.377).

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجال
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.558	0.750	0.318	545	173.3	0.239	4	0.955	التأثير المثالي
0.749	0.482	0.288	545	156.9	0.139	4	0.556	الحافز الإلهامي
0.466	0.896	0.375	545	204.2	0.336	4	1.343	الاعتبار الفردي
0.466	0.896	0.336	545	182.8	0.301	4	1.203	الإثارة الفكرية
*0.001	4.732	0.228	545	124.5	1.081	4	4.325	الانضباط الوظيفي
*0.000	8.202	0.312	545	170.1	2.561	4	10.245	أخلاقيات الوظيفة
*0.003	4.137	0.748	545	407.5	3.094	4	12.375	العلاقات الإنسانية
0.006	3.687	0.269	545	146.5	0.991	4	3.965	العلاقات الاجتماعية
*0.025	2.80	0.205	545	111.9	0.575	4	2.301	المجال الكلي

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

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات التأثير المثالي، الحافز الإلهامي والاعتبار الفردي والإثارة الفكرية، كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة، ولتحديد طبيعة هذه الفروق أجرت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية على مجالات الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية والمجال الكلي حسب متغير المحافظة والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (15): نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة في مجالات (الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية، والمجال الكلي).

المحافظة	نابلس	جنين	طولكرم	سلفيت	قليلية	
الانضباط الوظيفي	نابلس	-0.017	-0.057	*0.224	-0.045	
	جنين		-0.040	*0.241	-0.028	
	طولكرم			*0.281	0.011	
	سلفيت				*-0.270	
	قليلية					
أخلاقيات الوظيفة	نابلس	0.011	*-0.185	*0.275	-0.0897	
	جنين		*-0.197	*0.263	-0.101	
	طولكرم			*0.460	0.095	
	سلفيت				*-0.365	
	قليلية					
العلاقات الإنسانية	نابلس	0.054	-0.071	*0.409	0.015	
	جنين		-0.125	*0.355	-0.039	
	طولكرم			*0.480	0.086	
	سلفيت				*-0.394	
	قليلية					
العلاقات الاجتماعية	نابلس	0.0541	-0.085	*0.178	-0.107	
	جنين		*-0.139	0.123	-0.161	
	طولكرم			*0.263	-0.021	
	سلفيت				*-0.285	
	قليلية					
المجال الكلي	نابلس	0.0045	-0.038	*0.161	-0.071	
	جنين		-0.043	*0.156	-0.076	
	طولكرم			*0.200	-0.032	
	سلفيت				*-0.232	
	قليلية					

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المحافظة كما يلي:

في مجال الانضباط الوظيفي: تبيين وجود فروق بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، كما توجد فروق بين محافظة جنين ومحافظة سلفيت ولصالح محافظة جنين، وتوجد أيضاً فروق بين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، بالإضافة إلى وجود فروق بين محافظة سلفيت وقليلية ولصالح محافظة قليلية.

وفي مجال أخلاقيات الوظيفة: توجد فروق دالة إحصائياً بين محافظة نابلس وطولكرم ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وطولكرم ولصالح محافظة طولكرم، كما توجد فروق بين محافظة جنين وسلفيت ولصالح محافظة جنين، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة سلفيت وقليلية ولصالح محافظة قليلية.

وفي مجال العلاقات الإنسانية: توجد فروق دالة إحصائياً بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وسلفيت ولصالح محافظة جنين، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة سلفيت وقليلية ولصالح محافظة قليلية.

وفي مجال العلاقات الاجتماعية: توجد فروق دالة إحصائياً بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وطولكرم ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة سلفيت وقليلية ولصالح محافظة قليلية.

أما في المجال الكلي: توجد فروق دالة إحصائياً بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وسلفيت ولصالح محافظة جنين، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة سلفيت وقليلية ولصالح محافظة قليلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والفرضية الأولى

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والفرضية الثانية

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة والتوصيات، إذ هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة التعليمية، وموقع المدرسة، والمحافظه) على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والفرضية الأولى

ما درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين مقارنة مع المعيار (3.41).

يتضح من نتائج الدراسة ومن الجدول (4) أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، قد أتت بدرجة عالية وبمتوسط (3.9) وانحراف معياري (0.59).

ويتضح من الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية في مدارس شمال فلسطين والمعيار (3.41) ولصالح سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس على جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي.

وتفسر الباحثة المستوى العالي لواقع القيادة التحويلية إلى عدد من الأسباب منها التأثير الكبير الذي يحدثه المديرون في نفوس المعلمين، واستجاباتهم للخطط التطويرية التي تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فإنه 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، فهذا - كما ترى الباحثة - جعل استجابات المعلمين حول إدارة المديرين وممارستهم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين عالية، لأن المدراء هم من في الواجهة وهم بالتالي من يحفزون ويستثيرون تفكير المعلمين لابتكار طرق وأساليب حديثة للنهوض بالتعليم. كما أنهم يحاولون أن يكونوا أكثر إيجابية مع المعلمين، وأكثر تعاوناً لتحقيق أفضل أداء وكل ذلك في ظل أجواء إنسانية تعاونية.

كما تفسر الباحثة الدرجة العالية لمستوى القيادة التحويلية، كون المديرين يحاولون تحسين العلاقة التي تربط المعلم بالأطراف ذات العلاقة من طلبة ومشرفين ومجتمع محلي لأن ذلك يزيد من الثقة والأمان في البيئة المدرسية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عواد (2012) والتتح (2010) والعمر (2010) والعززي (2005) في توافر خصائص القيادة التحويلية بشكل مرتفع.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ولكس (Lucks, 2002) واللتين أظهرتا انخفاض في مستوى القيادة التحويلية

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والفرضية الثانية

هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة والانتماء المهني لدى المعلم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة المعلمين فيها؟

لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة والانتماء المهني لدى المعلم في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهة المعلمين فيها.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية والانتماء المهني لدى المعلمين في مدارس شمال الضفة الغربية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.51) وهو دال إحصائياً.

تفسر الباحثة هذه الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية والانتماء المهني إلى العديد من الأسباب، منها أن من الممكن أن يبدي الشخص عطاء وانتماء أكثر إذا توفر له بيئة عمل مريحة، وإذا وجد أمامه قدوة في الالتزام والانتماء.

وأن تمتع مديري ومديرات المدارس بسمات القائد التحويلي وسلوكاته يتطلب منهم تمكين المعلمين والمعلمات، وحثهم على تحمل المسؤولية وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف، وبالتالي يشعرون بأنهم جزء من هذا الجسم التربوي، فتزيد خبراتهم ويندفعوا نحو تحقيق أهداف المدرسة بإخلاص وبنية صادقة، كونهم يتلقون الدعم والتأييد والتحفيز المستمر والاهتمام المتواصل من مدير المدرسة الذي انتقل من النمط التقليدي في إدارة المؤسسات التعليمية إلى نمط حديث تزيد فيه مشاركة المعلمين في إدارة المدرسة.

كما أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات المرؤوسين، مما يسهم في زيادة انتمائهم وولائهم للمدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عواد (2012) التي أشارت إلى علاقة ذات ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، ودراسة العطوي (2011) التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية على تميز المنظمة، والعنزي (2005) التي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير مستوى الجنس.

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الدراسة ولصالح الذكور.

ويفسر الباحث تفوق المديرين على المديرات في كل مجالات الدراسة، إلى أن - كما ترى الباحثة- 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 المهادنة وإعطاء المعلم نوعاً من الاهتمام الفردي به.

تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة عواد (2012) في وجود فروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

تختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشريقي والتتح (2010) وأبو هويدي (2007) في وجود فروق في درجة توفر سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولكن لصالح البنات.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير مستوى المؤهل العلمي).

يتضح من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع

مجالات الدراسة وعلى مجالها الكلي باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية عند هذه المجال (0.013) وهي دالة إحصائياً وقد كانت الفروق لصالح حملة مؤهل (أعلى من بكالوريوس).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الممارسات القيادية التي يقوم بها مديري المدارس تتشابه إلى حد كبير، وتتسم بالوضوح، فهم يهتمون بمعلميهم بشكل فردي ويحفزونهم ويمتلكون جاذبية وتأثير على المعلمين بحيث يكونوا قدوة لهم في شخصياتهم وتعاملهم.

كما تفسر الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقات الاجتماعية لصالح المؤهل العلمي (أعلى من بكالوريوس) إلى أن حملة الشهادات العليا لهم نظرة مختلفة وذات بعد مختلف، فهم يمتلكون بعداً معرفياً وفكرياً مقارنة مع زملائهم ذوو المؤهل العلمي الأقل، كون الدراسة في مرحلة ما بعد البكالوريوس تعتمد على الحوار والمناقشة مما يزيد من تفتح العقل وإدراك الأمور بشكل أفضل.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات عواد (2012) وأبو هويدي (2007) في عدم وجود تأثير للمؤهل العلمي على درجة توفر سمات القيادة التحويلية.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير مستوى سنوات الخبرة التعليمية.

يتضح من الجداول (9) و(10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية على جميع مجالات الدراسة والمجال الكلي ما عدا مجال العلاقات الإنسانية، حيث بلغ

مستوى الدلالة على هذا المجال (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ويتضح من الجدول رقم (10) أن الفروق كانت لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة الفروق لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بأن 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 على أساليب تعامل متعددة من آخرين، حتى تكون لهم فرصة للمقارنة، فمن الممكن أن يكونوا قد حكموا على المديرين والمديرات من منطلق الفترة القصيرة دون مقارنتهم مع غيرهم.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات عواد (2012) في وجود أثر للخبرة التعليمية في تطبيق القيادة التحويلية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عيسى (2008) في أن المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة قد حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم مقارنة مع زملائهم من ذوي الخبرة الطويلة.

سادساً: مناقشة نتائج الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة.

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير موقع المدرسة، في مجالات التأثير المثالي والحافز الإلهامي والإثارة الفكرية والانضباط الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة والعلاقات الاجتماعية.

كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في مجال الاعتبار الفردي باختلاف موقع المدرسة وقد كانت الفروق لصالح المدينة (4.07) على القرية (3.90)، كما توجد فروق دالة إحصائية أيضاً في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح المدينة أيضاً (4.30) على القرية (4.04). كما توجد فروق دالة إحصائية في مجال الدراسة الكلي ولصالح القرية (3.83) على المدينة (3.35).

وتعزو الباحثة هذه النتائج والفروق لصالح المدينة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية، إلى أن معظم مديري ومديرات المدارس في المدينة هم من القرية والعكس كذلك، لذا من الطبيعي أن يعمل المدير على إثبات نفسه ومحاولة التودد والتقرب لمعلميه، ويحرص المدير على بناء علاقات طيبة مع المعلمين في المدرسة.

بينما تظهر الفروق في المجال الكلي للدراسة ولصالح القرية، لأن طبيعة الحياة الاجتماعية في القرية مختلفة، حيث توصف العلاقات في الريف بأنها عميقة وتتم وجها لوجه، وهناك شبه اتفاق على وصف الحياة الاجتماعية فيه بالتماسك وقوة الروابط، وربما يعود ذلك كما ترى الباحثة إلى القرب المكاني في السكن إذ أن الوجود في مكان صغير محدد ييسر عملية الاتصال والتفاعل مع الآخرين وجها لوجه. هذا بالإضافة إلى صغر حجم وعدد السكان، فالجماعة الصغيرة ذات العدد المحدود تتيح فرصة أكبر لأعضائها في توثيق المعرفة الشخصية.

سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

يتضح من الجدول رقم (13) و(14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاعتبار الفردي والإثارة الفكرية.

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المحافظة، في مجالات الانضباط الوظيفي، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الإنسانية، والعلاقات الاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المحافظة كما يلي:

في مجال الانضباط الوظيفي: تبين وجود فروق بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، كما توجد فروق بين محافظة جنين ومحافظة سلفيت ولصالح محافظة جنين، وتوجد أيضاً فروق بين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، بالإضافة إلى وجود فروق بين محافظة سلفيت وقلقيلية ولصالح محافظة قلقيلية.

وفي مجال أخلاقيات الوظيفة: توجد فروق دالة إحصائية بين محافظة نابلس وطولكرم ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وطولكرم ولصالح محافظة طولكرم، كما توجد فروق بين محافظة جنين وسلفيت ولصالح محافظة جنين، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة قلقيلية ولصالح محافظة قلقيلية.

وفي مجال العلاقات الإنسانية: توجد فروق دالة إحصائية بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وسلفيت ولصالح محافظة جنين، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة قلقيلية ولصالح محافظة قلقيلية.

وفي مجال العلاقات الاجتماعية: توجد فروق دالة إحصائية بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وطولكرم ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة قلقيلية ولصالح محافظة قلقيلية.

أما في المجال الكلي: توجد فروق دالة إحصائياً بين محافظة نابلس وسلفيت ولصالح محافظة نابلس، وبين محافظة جنين وسلفيت ولصالح محافظة جنين، وبين محافظة طولكرم وسلفيت ولصالح محافظة طولكرم، وبين محافظة سلفيت وقلقيلية ولصالح محافظة قلقيلية.

يتضح من الفروق أن الاختلاف بين المحافظات عدا سلفيت متشابهة، ويعود ذلك كما تفسر الباحثة إلى أن حجم المحافظة له تأثير، وبالتالي فإن عدد موظفي الإدارات المدرسية المسؤولة عن متابعة المديرين والمديرات مالياً وإدارياً يكون كبيراً، وبالتالي يكون الاهتمام والمتابعة للمدارس من قبل الإدارات المدرسية أكبر، مما يجعل المدير على تأهب كامل واستعداد كامل لأي مساءلة، ويجعل كل مدير يحاول الارتقاء بمستوى مدرسته ومعلميه لينافس المدارس الأخرى. مقارنة مع محافظة سلفيت.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عواد (2012) حيث أظهرت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى لمتغير مكان العمل.

التوصيات

بناء على نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. تطوير وصف وظيفي واضح، حتى يتمكن المدراء من معرفة طبيعة الواجبات التي يجب تناولها للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الطاقم التعليمي.
2. أخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس، لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات، وفي وفق مفاهيم حديثة المجال.
3. إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين، والمعلمين، وأولياء الأمور، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة حول المشكلات التي تواجه المدير المبتدئ.
4. تقديم المعززات المادية والمعنوية، من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو هويدي، علي. (2007). ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بذكائهم الانفعالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الأشهب، عائدة كامل. (2001). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

الجمال، سمير سليمان عبد. (2006). مستوى الانتماء المهني لدى إداريي مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعلاقته بدافعية العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

الجندي، عبد الوهاب أحمد عبد المنعم. (2006). أثر التحفيز على الانتماء المهني لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

الجوارنة، المعتصم بالله. صوص، ديمة. (2007). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى منتسبي دورة مديري المدارس في كلية المعلمين أبها، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.

الحوالدي، عايد أحمد. (2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة،، عدد (23).

السخني، حسن. (2005). تصورات القيادة الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، عمان للدراسات العليا، الأردن.

سعادة، سائدة. والخليلة، هدى. (2009). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، حولية كلية الرياضة، مسقط، سلطنة عمان.

سلامة، انتصار محمد طه. (2003). مستوى الانتماء المهني والانتماء المهني والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سلعوس، رنا. (2007). العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء المهني عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد (15).

الشريفي، عباس، والتتح، منال. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مستقبل التربية العربية، مجلد (11)، عدد (45).

شلعوط، فريز. (2003). نظريات في الإدارة التربوية، دار الرشد للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ضرار، قاسم. (1995). تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطيبي، محمد عبد الإله، وأبو سمرة، محمود. (2010). العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء المهني للمعلمين، دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (7).

عابدين، محمد. (2010). *درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين*، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (6).

العامري، أحمد سالم. (2001). *السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية*، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

عرار، سالم محمود. (2010). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عريقات، سميرة إبراهيم. (2003). *العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

العتوي، عايد عويص. (2011). *أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عقل، خالد زكي. (2004). *المعلم بين النظرية والتطبيق*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمر، أمينة بنت سليمان. (2010). *خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية.

العمرى، مشهور بنى 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، المملكة العربية السعودية.

العنزى، حمود عايد جمعان. (2005). **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

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

عواد، معاوية يحيى أحمد. (2006). **درجة الاحتراق النفسي وعلاقته بالانتماء المهني لدى المرشدين النفسيين والاجتماعيين في المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

عودة، سعاد حماد قاسم. (2004). **تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الضالة وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

العورتانى، مأمون عبد القادر. (2003). **العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

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، المملكة العربية السعودية.

غنيم، يوسف. (2007). العلاقة بين الانتماء المهني والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد (9)، العدد (2).

الكاروط، صادق سميح صادق. (2006). الجدية في العمل وعلاقتها بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

القحطاني، يحيى سعيد. (2010). تفويض الصلاحيات وعلاقته بمعنويات العاملين بجوازات منطقة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم. (2001). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المخالفي، محمد سرحان خالد. (2007). القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت.

المعاني، أيمن. (1996). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الجامعة الأردنية، عمان الأردنية، عمان، الأردن.

الهاللي، شربيني. (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعة، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد (3)، عدد (21).

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

ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم. (2003). منظومة تكوين المعلم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- Aku, A. Balci. (2009). *Organizational Commitment and Transformational Leadership in High Schools*, *Journa of New Sciences Academy*, Vol (4), No (4).
- Antonio, David. (1999). **What Motivates Middle Managers**, *Journal of Educational Administration*, Vol (41).
- Bass, B & Avolio. (1994). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol (3)
- Burn, M. S. (1978). **Using Power Walking Small Groups to Connect th Unchurched of Hampton Roads**, Virginia to Total Life Christian Center. ProQuest.
- Chinda, S. (2008). **A Comparative study of administrative leadership in universities**, Ph.D. Dissertation, Victoria University, USA.
- Conger, M. (2002). *Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics*, Vol (19).
- Feenan, K. (2004). **Personal Transformational Leadership Planning Knomaze Business**, Vol (10).
- Fink, D. (2002). *Framing Leadership: Contributions and Impediments to Educational Change*, *International Journal of Leadership in Education*, Vol (10), No. (4).

- Friedman, L., (1991). *High and low burnout school culture aspects of teacher burnout*, **Journal of Educational Research**, vol (7)
- Griffith, J. (2004). *Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance*, **Journal of Educational Administration**, Vol (42).
- Gurr, D. (1996). *On conceptualizing school leadership: tim toabandon Transformational Leadership*, **Leading and managing**, Vol (2), No (3).
- House, R. (1999). *Weber and the neo-charismatic leadership paradigm response to Beyer*, **Leadership quarterly**, Vol 10 (4).
- Lucks, Howard jay. (2002). *Transformational Leadership Through Amyers*, **Dissertations Abstract International**, No (62)
- Morrison, K.& . Riddy, K., **Curriculum planning and the primary school**. London, Paul – Champman pub.
- Robbins. P. (2003). **Organizational behavior**, New Jersey, USA
- Roberts, N. C. (1985). *Transforming Leadership*, **Human Relations**.
- Rozenholtz, S. (1990). *Workplace conditions that affect teacher quality and commitment*, **Elementary School Journal**. Vol (3)
- Shandrina. G. (2007). *The satisfaction and dissatisfaction of African in American women administrators using Transformational Leadership*, **Journal of Organizational Behavior**, Vol (4), No(22).

Shin, S. & Zhou, J. (2003). *Transformational Leadership*, **Academy of Management Journal**, Vol (46), No (6).

Steers, R. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment to organization*, **Administrative Sciences Quarterly**. Vol (22)

Willison, Jon & Bondi, Joseph. (1990). **A guide to practice, 3rd Edition**. Columbia Merrill pub.

الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
2	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
3	د. علي أبو حمدان	جامعة النجاح الوطنية
4	د. علي حبايب	جامعة النجاح الوطنية
5	أ.د. عبد الناصر القدومي	جامعة النجاح الوطنية
6	أ. فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
7	د.سميح الأعرج	كلية العلوم التربوية رام الله
8	د. جمال مرشود	مشرف تربوي في وكالة الغوث نابلس
9	د.حسن رمضان	مدير تعليم منطقة نابلس في وكالة الغوث
10	د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
11	د.جواد العبادي	الجامعة العربية الأمريكية
12	د. محمد أبو الرب	الجامعة العربية الأمريكية
13	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية - غزة
14	د. بتول غانم	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (2) الاستبانة قبل التحكيم

استبانة المدرسة

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في المدرسة. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ماجاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن التعاون

الطالبة

رؤيا كنعان

الجزء الأول: البيانات الأولية

يُرجى وضع علامة (√) أمام درجة المشكلة التي تنطبق عليها حالتك.

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() بكالوريوس () أعلى من بكالوريوس

3. سنوات الخبرة الإدارية:

() أقل من سنة () من سنة إلى أقل من 3 سنوات

() من 3-5 سنوات

4. موقع المدرسة:

() مدينة () قرية

6. عدد الدورات التي حصلت عليها في مجال الوظيفة:

() لم أحصل على أية دورة تدريبية () من دورة إلى 3 دورات

() أكثر من 3 دورات

7. المحافظة:

() نابلس () جنين () طولكرم

() قلقيلية () سلفيت

8. نوع المدرسة:

() ذكور () إناث () مختلطة

ثانياً: الرجاء وضع شارة (√) في المكان المناسب:

الدرجة					الفقرات	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	سمات القيادة التحويلية	المجال الأول
					التأثير المثالي	
					يطلب من الموظفين مهنية عالية.	1
					يشجع الموظفين على الإبداع.	2
					يشجع الموظفين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.	3
					منفتح نحو آراء وأفكار الآخرين.	4
					يشجع الموظفين على حمل رؤية للتغيير على مستوى منظمات المجتمع المدني.	5
					يبدل قصارى جهده لتعزيز الموظفين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك	6
					الحافز الالهامي	
					يقدم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم.	7
					يعمل بشكل جاد.	8
					لديه طاقة كبيرة للعمل.	9
					يكون صادقاً في معتقداته.	10
					يقدم مثلاً ونموذجاً للانفتاح مع الآخرين.	11
					يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغييره شخصياً.	12
					يقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.	13
					يعمل على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم	14
					تؤثر رؤيته في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.	15

الدرجة					الفقرات	
كبيره جدا	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجال الأول	سمات القيادة التحويلية
						الاعتبار الفردي
					16	يكن الاحترام للموظفين بصفاتهم الشخصية.
					17	يهتم بحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.
					18	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.
					19	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للموظفين.
					20	يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
					21	لديه الرغبة في الاستماع للموظفين وتسهيل التواصل معهم.
					22	يوفر التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.
					23	يحرص على بناء الثقة مع الموظفين.
						الاثارة الفكرية
					24	يحرص على إيصال المعلومات إلى الموظفين.
					25	يعزز العمل التعاوني بين الموظفين.
					26	يشارك الموظفين في وضع أهداف المنظمة.
					27	يساعد الموظفين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.
					28	يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.
					29	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المنظمة.
						الانضباط الوظيفي
					30	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدوام المدرسي

الدرجة					الفقرات	المجال الأول
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	سمات القيادة التحويلية	
					يحرص مدير المدرسة على استثمار الوقت ويحفظ المواعيد جيدا فلا يطغي موعد على موعد	31
					يلتزم مدير المدرسة بموعد بدء الفعاليات الصباحية ويحافظ على وقت الحصص الصيفية من الأولى وحتى السابعة	32
					يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدورات ورش العمل والاجتماعات	33
					يلتزم مدير المدرسة بالدوام أثناء الإجازة الصيفية ويستثمرها	34
					يراقب مدير المدرسة ويتابع التزام المعلمين بمواعيد الدوام المدرسي	35
					يضع مدير المدرسة آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة	36
					يلتزم مدير المدرسة بالتسلسل الهرمي في العمل	37
					يخطر مدير المدرسة المسؤول عنه حين مغادرته للعمل	38
					يحرص مدير المدرسة على تطبيق بنود الموازنة وفق خطته المعدة	39
					يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة	40
					يلتزم مدير المدرسة بالتقيد بقوانين الصرف المنصوص عليها ويتجنب صور التحايل على القوانين المالية والضريبية	41
					يحرص مدير المدرسة على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق أهداف بوصفها السابق	42
					يرسم مدير المدرسة لنفسه أهدافا تربوية سامية تتصف بالرفعة والرقي	43

الدرجة					الفقرات	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	سمات القيادة التحويلية	المجال الأول
					يقوم مدير المدرسة بوضع خطة سنوية للمدرسة ويحرص على انجاز العمل وفقا للمقرر الدراسي.	44
					يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة ويتابع عمل الموكلين ويقوم أداءهم أولا بأول.	45
					ينتهج مدير المدرسة في إدارته نهج التجديد والتطوير ويرفض تكرار الذات.	46
					يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين في المدرسة	47
					يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي ويحرص على أخذ آراء المعلمين في الميدان.	48
					يتابع مدير المدرسة قضايا الموظفين ويرفع حاجات المعلمين إلى المسؤولين ويتابع تنفيذها.	49
					يحرص مدير المدرسة على متابعة وتوجيه الطلبة	50
					يجرب مدير المدرسة أفكار تربوية جديدة مدروسة جيدا ويحدد فيها الأهداف، والإجراءات ويثق بنتائجها المرضية المتوقعة.	51
					يحرص مدير المدرسة على انجاز أهداف خطته السنوية وفقا لما قرر لها	52
					أخلاقيات الوظيفة	
					يحرص مدير المدرسة على الظهور بمظهر يليق بمكانته كمدير المدرسة.	53
					يحرص مدير المدرسة على عدم استغلال مكانته للضغط على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية	54

الدرجة					الفقرات	
كبيره جدا	كبيره	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المجال الأول	سمات القيادة التحويلية
					55	يحرص مدير المدرسة على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر
					56	يحرص مدير المدرسة على عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعة.
					57	يحرص مدير المدرسة على عدم اتهام المسؤولين بعدم فهمهم لما يري د
					58	يعمل على تصويب الأخطاء بدل من إخفائها
					59	يحرص على أوقات العمل وعدم استئقبال الزوار الخاصين
						العلاقات الإنسانية
					60	يحرص مدير المدرسة على نبذ التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة
					61	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين والطلبة باحترام ومرونة
					62	يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات طيبة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.
					63	يراعي مدير المدرسة ذو الاحتياجات الخاصة.
					64	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بأفراحهم وأحزانهم
						العلاقات الاجتماعية
					65	يحرص مدير المدرسة التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها.
					66	يحرص مدير المدرسة على إعداد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.
					67	يطلع مدير المدرسة أولياء الأمور بالصورة الحقيقية.

الدرجة					الفقرات	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	سمات القيادة التحويلية	المجال الأول
					يحرص مدير المدرسة على تنظيم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلابا ومعلمين.	68
					يحرص على تقييد المعلمين والتزامهم التعليمات التربوية الخاصة بقوانين العقاب البدي	69

استبانة المدرسة.

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في المدرسة. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ماجاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن التعاون

الطالبة

رؤيا كنعان

ثانياً: الرجاء ضع شارة (√) في المكان المناسب

الانتماء المهني:					
				1	توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة، والتهوية، والإنارة يؤثر في التنمية المدرسية
				2	قلة زيارة المعلمين لبعضهم داخل المدرسة في أثناء الدوام المدرسي للإفادة من خبرات بعضهم البعض
				3	يتوفر في المدرسة مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على التنمية
				4	ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي بين المعلم وطلابه يساعد على التنمية
				5	تعاني المدارس من عدم توفر إمكانيات مادية تساعد على التنمية فيها
				6	البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للتنمية في المدرسة
				7	ييدي رئيسي المباشر نمطا قياديا وإيجابيا
				8	التعليمات الصادرة عن رئيسي واضحة وملائمة
				9	رئيسي المباشر يمنحني فرصا لتفويضي سلطات معينة
				10	ييدي رئيسي طرق اشراف مناسبة
				11	يتناسب الراتب مع تكاليف المعيشة
				12	اشعر ان نسبة الزيادة على الدخل مناسبة
				13	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على قروض
				14	نظام الرواتب المطبق متحيز لفئة دون اخرى
				15	توفر لي وظيفتي سبل الوصول الى مقر عملي

					توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي	16
					لا يوجد دور مهم لاعتبار الوساطة والمحسوبية في الترقية	17
					توفر لي وظيفتي المكافآت على العمل	18
					لغة الاتصال مفهومة ومحددة المعنى	19
					تتوفر فرص الاتصال الشخصي وتبادل الآراء والأفكار	20
					تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء	21
					نظام الاتصال يتيح فرص تواصل مع الجهاز الإداري العلوي	22
					تتوفر وسائل الاتصال الحديثة في العمل	23
					أتكلم بحماس عن أعمالنا وخدمات المنظمة	24
					أشعر بالفخر لأنني أعمل بهذه المنظمة	25
					أدافع عن المنظمة عندما ينتقدها زملائي	26
					أحضر للعمل قبل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك	27
					لا أقبل وظيفة في منظمة أخرى تدفع أجرا أعلى	28
					أنتزع بالعمل بعد الوقت المحدد عندما توجد حاجة لذلك	29
					لا أحصل على إجازات اضطرارية دون داع	30
					أكون جاهز للعمل فور وصولي لمقر عملي	31
					ألتزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية	32
					أحافظ على وقت العمل لأداء واجبات وظيفتي	33
					أحافظ على مكان العمل نظيفا ومرتباً	34
					لا أجد صعوبة في التعامل مع زملائي	35
					أساعد من يقعون في مشكلات في العمل	36
					أسمح لزملائي باستخدام ادواتي المكتبية الخاصة	37

					اشترك في الاعمال التي تحسن صورة المنظمة	38
					اتطوع باداء بعض الاعمال الخاصة بزملائي في العمل	39
					اساعد زملائي الذين لديهم اعباء عمل كثيرة	40
					اتقدم بحلول لمشكلات العمل دون ان يطلب مني	41
					دائما اشترك في الاجتماعات الخاصة بالعمل	42
					لا اسرف في استخدام موارد المنظمة التي اعمل بها	43
					ابذل اقصى جهد في العمل في جميع الاوقات	44
					اساعد الاخرين ليؤدو اعمالهم بكفاءة	45
					ابادر بمساعدة المعلمين الجدد بشكل تطوعي	46
					اقدم مقترحات بناءة الى رؤسائي في العمل	47
					احرص على المعرفة والالمام بالاراء التي تفيد المنظمة	48

ملحق (3)

الاستبانة بعد التحكيم

استبانة

المعلم الفاضل،..... المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها:

" درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين "

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

الباحثة: رؤيا كنعان

مفاهيم الاستبانة:

القيادة التحويلية: نمط قيادي يتبنى التغيير المستمر إلى الأفضل والارتقاء بالأفراد والمنظمة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد، من خلال التوظيف الفعال لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة الجاذبية والتأثير والتحفيز والإلهام والاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي.

الانتماء المهني: هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافه بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.

أولاً: المعلومات العامة

أرجو وضع إشارة (√) في المربع المناسب.

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() بكالوريوس () أعلى من بكالوريوس

3. سنوات الخبرة التعليمية:

() (5) سنوات فأقل () من (6-10) سنوات

() أكثر من (11) سنة

4. موقع المدرسة:

() مدينة () قرية

5. المحافظة:

() نابلس () جنين () طولكرم

() سلفيت () قلقيلية

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.

الرجاء وضع شارة (√) في المكان المناسب:

الدرجة					الفقرات	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الرقم	سمات القيادة التحويلية
أولاً التأثير المثالي						
					1	يطلب من الموظفين مهنية عالية.
					2	يشجع الموظفين على الإبداع.
					3	يشجع الموظفين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.
					4	منفتح نحو آراء وأفكار الآخرين.
					5	يشجع الموظفين على حمل رؤية للتغيير على مستوى منظمات المجتمع المدني.
					6	يبذل قصارى جهده لتعزيز الموظفين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك
ثانياً: الحافز الالهامي						
					7	يقدم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم.
					8	يعمل بشكل جاد.
					9	لديه طاقة كبيرة للعمل.
					10	يكون صادقاً في معتقداته.
					11	يقدم مثلاً ونموذجاً للانفتاح مع الآخرين.
					12	يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغييره شخصياً.
					13	يقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.

الدرجة					الفقرات	
كبرى جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الرقم	سمات القيادة التحويلية
					14	يعمل على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم
					15	تؤثر رؤيته في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.
ثالثاً: الاعتبار الفردي						
					16	يكن الاحترام للموظفين بصفاتهم الشخصية.
					17	يهتم بحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.
					18	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.
					19	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للموظفين.
					20	يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
					21	لديه الرغبة في الاستماع للموظفين وتسهيل التواصل معهم.
					22	يوفر التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.
					23	يحرص على بناء الثقة مع الموظفين.
رابعاً: الأثر الفكرية						
					24	يحرص على إيصال المعلومات إلى الموظفين.
					25	يحرص على بناء مناخ داخل منظمات المجتمع المدني يتصف بالثقة.
					26	يوفر أفكار جديدة للمؤسسة.
					27	يشجع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.
					28	ينظم جلسات النمو المهني للموظفين.
					29	يعزز العمل التعاوني بين الموظفين.

الدرجة					الفقرات	
كبرى جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الرقم	سمات القيادة التحويلية
					30	يشارك الموظفين في وضع أهداف المنظمة.
					31	يساعد الموظفين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.
					32	يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.
					33	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المنظمة.
خامساً: الانضباط الوظيفي						
					34	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدوام المدرسي
					35	يحرص مدير المدرسة على استئثار الوقت ويحفظ المواعيد جيداً فلا يطغي موعد على موعد
					36	يلتزم مدير المدرسة بموعد بدء الفعاليات الصباحية ويحافظ على وقت الحصص الصفية من الأولى وحتى السابعة
					37	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدورات ورش العمل والاجتماعات
					38	يلتزم مدير المدرسة بالدوام أثناء الإجازة الصيفية ويستثمرها
					39	يراقب مدير المدرسة ويتابع التزام المعلمين بمواعيد الدوام المدرسي
					40	يضع مدير المدرسة آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة
					41	يلتزم مدير المدرسة بالتسلسل الهرمي في العمل
					42	يخطر مدير المدرسة المسؤول عنه حين مغادرته للعمل

الدرجة					الفقرات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	سمات القيادة التحويلية	
					يحرص مدير المدرسة على تطبيق بنود الموازنة وفق خطته ألمعدة	43
					يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة	44
					يلتزم مدير المدرسة بالتقيد بقوانين الصرف المنصوص عليها ويتجنب صور التحايل على القوانين المالية والضريبية	45
					يحرص مدير المدرسة على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق أهداف بوصفها السابق	46
					يرسم مدير المدرسة لنفسه أهدافا تربوية سامية تتصف بالرفعة والرقي	47
					يقوم مدير المدرسة بوضع خطة سنوية للمدرسة ويحرص على انجاز العمل وفقا للمقرر الدراسي.	48
					يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة ويتابع عملهم.	49
					ينتهج مدير المدرسة في إدارته نهج التجديد والتطوير ويرفض تكرار الذات.	50
					يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين في المدرسة	51
					يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي ويحرص على أخذ آراء المعلمين في الميدان.	52
					يتابع مدير المدرسة قضايا الموظفين ويرفع حاجات المعلمين إلى المسؤولين ويتابع تنفيذها.	53
					يحرص مدير المدرسة على متابعة وتوجيه الطلبة	54

الدرجة					الفقرات	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	سمات القيادة التحويلية
					55	يجرب مدير المدرسة أفكار تربوية جديدة مدروسة جيدا ويحدد فيها الأهداف، والإجراءات ويتق بنتائجها المرضية المتوقعة.
					56	يحرص مدير المدرسة على انجاز أهداف خطته السنوية وفقا لما قرر لها
سادساً: أخلاقيات الوظيفة						
					57	يحرص مدير المدرسة على الظهور بمظهر يليق بمكانته كمدير المدرسة.
					58	يحرص مدير المدرسة على عدم استغلال مكانته للضغط على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية
					59	يحرص مدير المدرسة على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر
					60	يحرص مدير المدرسة على عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعة.
					61	يحرص مدير المدرسة على عدم اتهام المسؤولين بعدم فهمهم لما يري د
					62	يعمل على تصويب الأخطاء بدل من إخفائها
					63	يحرص على أوقات العمل وعدم استقبال الزوار الخاصين
سابعاً: العلاقات الإنسانية						
					64	يحرص مدير المدرسة على نبذ التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة
					65	يتعامل مع المعلمين باحترام ومرونة
					66	يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات طيبة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.

الدرجة					الفقرات	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	سمات القيادة التحويلية	الرقم
					يراعي مدير المدرسة ذو الاحتياجات الخاصة.	67
					يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بأفراحهم وأحزانهم	68
ثامناً: العلاقات الاجتماعية						
					يحرص مدير المدرسة التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها.	69
					يحرص مدير المدرسة على إعداد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.	70
					يطلع مدير المدرسة أولياء الأمور بالصورة الحقيقية.	71
					يحرص مدير المدرسة على تنظيم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاباً ومعلمين.	72
					يحرص على تقيد المعلمين والتزامهم التعليمات التربوية الخاصة بقوانين العقاب البدي	73

ثالثاً: فقرات الاستبانة المتعلقة بالإنتماء المهني:

أرجو قراءة الفقرات الآتية بدقة ووضع إشارة (√) أمام العبارة بما يتناسب والدرجة التي تقيس انتماءك لمهنتك.

الدرجة					الفقرات	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	الرقم	سمات القيادة التحويلية
الانتماء المهني						
					1.	توفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة، والتهوية، والإنارة يؤثر في التنمية المدرسية
					2.	قلة زيارة المعلمين لبعضهم داخل المدرسة في أثناء الدوام المدرسي للإفادة من خبرات بعضهم البعض.
					3.	يتوفر في المدرسة مناخ يحفز الطلبة والمعلمين على التنمية.
					4.	ضرورة توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي بين المعلم وطلابه يساعد على التنمية.
					5.	تعاني المدارس من عدم توفر إمكانات مادية تساعد على التنمية فيها.
					6.	البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للتنمية في المدرسة.
					7.	يبدى رئيسي المباشر نمطا قياديا وإيجابيا.
					8.	التعليمات الصادرة عن رئيسي واضحة وملاتمة.
					9.	رئيسي المباشر يمنحني فرصا لتفويضي سلطات معينة.
					10.	يبدى رئيسي طرق إشراف مناسبة.
					11.	يتناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.

الدرجة					الفقرات	الرقم
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	سمات القيادة التحويلية	
					أشعر أن نسبة الزيادة على الدخل مناسبة.	12.
					توفر لي وظيفتي فرص الحصول على قروض.	13.
					نظام الرواتب المطبق متحيز لفئة دون أخرى.	14.
					توفر لي وظيفتي سبل الوصول إلى مقر عملي.	15.
					توفر لي وظيفتي فرص التقدم والترقي.	16.
					لا يوجد دور مهم لاعتبار الوساطة والمحسوبية في الترقية.	17.
					توفر لي وظيفتي المكافئات على العمل.	18.
					لغة الاتصال مفهومة ومحددة المعنى.	19.
					تتوفر فرص الاتصال الشخصي وتبادل الآراء والأفكار.	20.
					تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء.	21.
					نظام الاتصال يتيح فرص تواصل مع الجهاز الإداري العلوي.	22.
					تتوفر وسائل الاتصال الحديثة في العمل.	23.
					أتكلم بحماس عن أعمال وخدمات المنظمة.	24.
					اشعر بالفخر لأنني اعمل بهذه المنظمة.	25.
					أدافع عن المنظمة عندما ينتقدها زملائي.	26.
					احضر للعمل قبل الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك.	27.
					لا اقبل وظيفة في منظمة أخرى تدفع أجرا أعلى.	28.

الدرجة					الفقرات	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	سمات القيادة التحويلية
					29.	أنتطوع بالعمل بعد الوقت المحدد عندما توجد حاجة لذلك.
					30.	لا احصل على إجازات اضطرارية دون داع.
					31.	أكون جاهز للعمل فور وصولي لمقر عملي.
					32.	التزم بقواعد وتعليمات العمل بعناية.
					33.	أحافظ على وقت العمل لأداء واجبات وظيفتي.
					34.	أحافظ على مكان العمل نظيفا ومرتبيا.
					35.	لا أجد صعوبة في التعامل مع زملائي.
					36.	أساعد من يقعون في مشكلات في العمل.
					37.	اسمح لزملائي باستخدام أدواتي المكتيبة الخاصة.
					38.	أشارك في الأعمال التي تحسن صورة المنظمة.
					39.	أنتطوع بأداء بعض الأعمال الخاصة بزملائي في العمل.
					40.	أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.
					41.	أنتقدم بحلول لمشكلات العمل دون ان يطلب مني.
					42.	دائما أشارك في الاجتماعات الخاصة بالعمل.
					43.	لا أسرف في استخدام موارد المنظمة التي اعمل بها.
					44.	ابذل أقصى جهد في العمل في جميع الأوقات.

الدرجة					الفقرات	
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	سمات القيادة التحويلية
					.45	أساعد الآخرين لأداء أعمالهم بكفاءة.
					.46	أبادر بمساعدة المعلمين الجدد بشكل تطوعي.
					.47	أقدم مقترحات بناءة إلى رؤسائي في العمل.
					.48	أحرص على المعرفة والإلمام بالآراء التي تفيد المنظمة.
					.49	أتيح لي وظيفتي الشعور بانني شخص ذو قيمة.
					.50	أتيح لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة.

ملحق (4) كتاب جامعة النجاح الوطنية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد
المشرف

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



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2013/4/30

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 (264)، المنعقدة بتاريخ 2013/4/25، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالبة / رؤيا محمود محمد كنعان، رقم تسجيل 11155255، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين)

(Degree of Transformational Leadership Attributes Among Public Secondary School Principals in Palestine and it's Relationship with Teacher's Professional from the Viewpoint of Teachers in the Directorates of Northern Palestine)

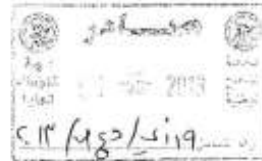
بإشراف: أ.د. عبد عساف

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ها 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 الانسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب

الطالب

ملحق (5) كتاب جامعة النجاح الوطنية لوزارة التربية والتعليم العالي / كتاب تسهيل
مهمة

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



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2013/8/25م

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الإدارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس : 2983222 - 2 - 00972
بسم الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة/ روبا محمود محمد كنعان، رقم تسجيل (11155255)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة وبعد،

الطالبة/ روبا محمود محمد كنعان، رقم تسجيل 11155255 ماجستير ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، هي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(درجة توفّر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانة على معلمي المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمحافظة شمال الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام،،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



لدينا في العجوة
سنة تسهيل المهم
[Signature]

ملحق (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال

التاثير المثالي

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	الفقرة	الرقم
كبيرة جدا	80.00	0.640	4.00	يطلب من الموظفين مهنية عالية.	1.
كبيرة	77.80	0.919	3.89	يشجع الموظفين على الإبداع.	2.
كبيرة	73.60	0.793	3.68	يشجع الموظفين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.	3.
كبيرة	77.00	0.732	3.85	منفتح نحو آراء وأفكار الآخرين.	4.
كبيرة	70.60	0.710	3.53	يشجع الموظفين على حمل رؤية للتغيير على مستوى منظمات المجتمع المدني.	5.
كبيرة	70.20	0.674	3.51	يبدل قصارى جهده لتعزيز الموظفين وتمكينهم حين تتوفر الفرصة لذلك	6.
كبيرة	74.85	0.5634	3.7424	التاثير المثالي	

ملحق (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الحافز الالهامي

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	الفقرة	الرقم
كبيرة	75.40	0.797	3.77	يقدم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم.	.1
كبيرة جدا	80.20	0.792	4.01	يعمل بشكل جاد.	.2
كبيرة	79.20	0.835	3.96	لديه طاقة كبيرة للعمل.	.3
كبيرة	76.40	2.206	3.82	يكون صادقاً في معتقداته.	.4
كبيرة	72.00	0.820	3.60	يقدم مثلاً ونموذجاً للانفتاح مع الآخرين.	.5
كبيرة	72.60	0.680	3.63	يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغيره شخصياً.	.6
كبيرة	71.00	0.826	3.55	يقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.	.7
كبيرة	73.80	0.665	3.69	يعمل على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم	.8
متوسطة	68.20	0.774	3.41	تؤثر رؤيته في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.	.9
كبيرة	74.32	0.5357	3.7158	الدرجة الكلية لمجال الحافز الالهامي	

ملحق (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال
الاعتبار الفردي

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
1	يكن الاحترام للموظفين بصفاتهم الشخصية.	4.12	0.736	82.40	كبيرة جدا
2	يهتم بحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.	4.00	0.763	80.00	كبيرة جدا
3	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.	4.02	0.900	80.40	كبيرة جدا
4	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للموظفين.	3.89	0.845	77.80	كبيرة
5	يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	3.82	0.745	76.40	كبيرة
6	لديه الرغبة في الاستماع للموظفين وتسهيل التواصل معهم.	3.92	0.728	78.40	كبيرة
7	يوفر التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.	3.87	0.626	77.40	كبيرة
8	يحرص على بناء الثقة مع الموظفين.	3.93	0.836	78.60	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الاعتبار الفردي	3.9477	0.612	78.95	كبيرة

ملحق (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال
الاثارة الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
1	يحرص على إيصال المعلومات إلى الموظفين.	3.82	0.570	76.40	كبيرة
2	يحرص على بناء مناخ داخل منظمات المجتمع المدني يتصف بالثقة.	3.61	0.894	72.20	كبيرة
3	يوفر أفكار جديدة للمؤسسة.	3.61	0.738	72.20	كبيرة
4	يشجع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	3.80	0.804	76.00	كبيرة
5	ينظم جلسات النمو المهني للموظفين.	3.61	0.835	72.20	كبيرة
6	يعزز العمل التعاوني بين الموظفين.	3.87	0.835	77.40	كبيرة
7	يشارك الموظفين في وضع أهداف المنظمة.	3.64	0.889	72.80	كبيرة
8	يساعد الموظفين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.	3.60	0.721	72.00	كبيرة
9	يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.	3.92	0.677	78.40	كبيرة
10	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المنظمة.	3.92	0.915	78.40	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الإثارة الفكرية	3.7399	0.579	74.80	كبيرة

ملحق (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال

الانضباط الوظيفي

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	الفقرة	الرقم
كبيرة جدا	88.80	0.690	4.44	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدوام المدرسي	1
كبيرة جدا	86.80	0.710	4.34	يحرص مدير المدرسة على استثمار الوقت ويحفظ المواعيد جيدا فلا يطغي موعد على موعد	2
كبيرة جدا	88.80	0.671	4.44	يلتزم مدير المدرسة بموعد بدء الفعاليات الصباحية ويحافظ على وقت الحصص الصفية من الأولى وحتى السابعة	3
كبيرة جدا	87.40	0.604	4.37	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدورات ورش العمل والاجتماعات	4
كبيرة جدا	82.40	0.834	4.12	يلتزم مدير المدرسة بالدوام أثناء الإجازة الصيفية ويستثمرها	5
كبيرة جدا	88.60	0.745	4.43	يراقب مدير المدرسة ويتابع التزام المعلمين بمواعيد الدوام المدرسي	6
كبيرة جدا	90.80	0.654	4.54	يضع مدير المدرسة آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة	7
كبيرة جدا	80.40	0.927	4.02	يلتزم مدير المدرسة بالتسلسل الهرمي في العمل	8
كبيرة جدا	88.00	0.773	4.40	يخطر مدير المدرسة المسؤول عنه حين مغادرته للعمل	9
كبيرة جدا	89.40	0.713	4.47	يحرص مدير المدرسة على تطبيق بنود الموازنة وفق خطته المعدة	10

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	الفقرة	الرقم
كبيرة جدا	85.80	0.754	4.29	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة	11
كبيرة جدا	88.80	0.657	4.44	يلتزم مدير المدرسة بالتقيد بقوانين الصرف المنصوص عليها ويتجنب صور التحايل على القوانين المالية والضريبية	12
كبيرة جدا	84.60	0.753	4.23	يحرص مدير المدرسة على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق أهداف بوصفها السابق	13
كبيرة جدا	82.20	0.730	4.11	يرسم مدير المدرسة لنفسه أهدافا تربوية سامية تتصف بالرفعة والرقى	14
كبيرة جدا	86.80	0.728	4.34	يقوم مدير المدرسة بوضع خطة سنوية للمدرسة ويحرص على انجاز العمل وفقا للمقرر الدراسي.	15
كبيرة جدا	82.60	0.899	4.13	يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة ويتابع عمل الموكلين ويقيم أداءهم أولا بأول.	16
كبيرة	73.60	0.706	3.68	ينتهج مدير المدرسة في إدارته نهج التجديد والتطوير ويرفض تكرار الذات.	17
كبيرة جدا	83.80	0.832	4.19	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين في المدرسة	18
كبيرة	78.40	0.812	3.92	يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي ويحرص على أخذ آراء المعلمين في الميدان.	19
كبيرة	76.00	0.701	3.80	يتابع مدير المدرسة قضايا الموظفين ويرفع حاجات المعلمين إلى المسؤولين ويتابع تنفيذها.	20

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	الفقرة	الرقم
كبيرة	75.80	0.685	3.79	يحرص مدير المدرسة على متابعة وتوجيه الطلبة	21
كبيرة	73.80	0.755	3.69	يجرب مدير المدرسة أفكار تربوية جديدة مدروسة جيدا ويحدد فيها الأهداف، والإجراءات ويتق بنتائجها المرضية المتوقعة.	22
كبيرة جدا	81.20	0.698	4.06	يحرص مدير المدرسة على انجاز أهداف خطته السنوية وفقا لما قرر لها	23
كبيرة جدا	83.70	0.484	4.1851	الدرجة الكلية لمجال الانضباط الوظيفي	

ملحق (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أخلاقيات الوظيفة

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	المجال	الرقم
كبيرة جدا	91.20	0.522	4.56	يحرص مدير المدرسة على الظهور بمظهر يليق بمكانته كمدير المدرسة.	1
كبيرة جدا	85.80	0.679	4.29	يحرص مدير المدرسة على عدم استغلال مكانته للضغط على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية	2
كبيرة جدا	83.40	0.671	4.17	يحرص مدير المدرسة على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر	3
كبيرة جدا	82.40	0.804	4.12	يحرص مدير المدرسة على عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعة.	4
كبيرة	76.00	0.873	3.80	يحرص مدير المدرسة على عدم اتهام المسؤولين بعدم فهمهم لما يري	5
كبيرة	75.00	0.945	3.75	يعمل على تصويب الأخطاء بدل من إخفائها	6
كبيرة جدا	80.20	0.665	4.01	يحرص على أوقات العمل وعدم استقبال الزوار الخاصين	7
كبيرة جدا	82.03	0.573	4.1013	الدرجة الكلية لأخلاقيات الوظيفة	

ملحق (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	المجال	الرقم
كبيرة جدا	82.60	0.906	4.13	يحرص مدير المدرسة على نبذ التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة	1
كبيرة جدا	80.60	1.133	4.03	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين والطلبة باحترام ومرونة	2
كبيرة جدا	82.40	0.921	4.12	يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات طيبة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.	3
كبيرة جدا	81.20	0.962	4.06	يراعي مدير المدرسة ذوو الاحتياجات الخاصة.	4
كبيرة جدا	84.80	1.084	4.24	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بأفراحهم وأحزانهم	5
كبيرة جدا	82.33	0.874	4.1164	الدرجة الكلية للعلاقات الإنسانية.	

ملحق (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الاجتماعية

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسطة الحسابي	المجال	الرقم
كبيرة	79.60	0.804	3.98	يحرص مدير المدرسة التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها.	1
كبيرة	72.60	0.751	3.63	يحرص مدير المدرسة على إعداد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.	2
كبيرة جدا	80.20	0.775	4.01	يطلع مدير المدرسة أولياء الأمور بالصورة الحقيقية.	3
كبيرة	72.40	0.683	3.62	يحرص مدير المدرسة على تنظيم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلابا ومعلمين.	4
متوسطة	69.40	1.245	3.47	يحرص على تقييد المعلمين والتزامهم التعليمات التربوية الخاصة بقوانين العقاب البدي	5
كبيرة	74.87	0.523	3.7433	الدرجة الكلية للعلاقات الاجتماعية	

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

**Degree of Transformational Leadership
Attributes Among Public Secondary Schools
Principals and its Relationship with Teachers'
Professional from the Viewpoint of Teachers in
the Directorates of North Palestine.**

**By
Ro'ia Mahmoud Mohammed Kanan**

**Supervised by
Prof. Abed Mohammed Assaf**

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

2014

Degree of Transformational Leadership Attributes Among Public Secondary Schools Principals and its Relationship with Teachers' Professional from the Viewpoint of Teachers in the Directorates of North Palestine.

By

Ro'ia Mahmud Mohammed Kanan

Supervised by

Prof. Abed Mohammed Assaf

Abstract

The study aimed to identify the degree of transformational leadership attributes among principals of public secondary schools and its relationship with teachers' vocational belonging from the viewpoint of teachers in the districts of the north of Palestine. The study population consisted of all teachers in the directorates of education in the districts of the northern West Bank estimated (12575) teachers (males and females) from which a random sample consisted of 565 teachers was selected. The descriptive survey method was used and the study found the following results:

First, the degree of availability of transformational leadership attributes among principals of public secondary schools in Palestine was high with an average of (3.9), and there were statistically significant positive correlation between the degree of availability of transformational leadership attributes among school principals and vocational belonging of the teacher.

Second, the presence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the evaluations of the sample of the degree of availability of transformational leadership attributes among

principals of public secondary schools in Palestine due to the variable sex for the benefit of males, and due to variable of scientific qualification in the field of social relations for the benefit of the category (higher than BA), and due to variable of experience in the field of human relations for the benefit of the category (less than 5 years), and due to variable of location of the school in the field of individual consideration and human relations for the benefit of the city, and finally due to variable of district in the field of employment discipline, function ethics, human relations, social relations and on the total scope of the study.

Third: the lack of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the evaluations of the sample of the degree of availability of transformational leadership attributes among principals of public secondary schools in Palestine from the viewpoint of teachers in the districts of the north of Palestine due to variables of scientific qualification, years of experience, location of the school and the district in other fields not listed above.

Based on the findings of the study, the researcher recommended the following:

The need for educational institutions at all levels, to offer courses relevant to the issues that may face the principal, in the early years of his work, until things become known to the majority of school administrators. And the need for taking the scientific qualification into account when assigning school administrators, because of its importance in applying high

skills in problem solving in accordance with the modern concepts. In addition to providing material and moral boosters, by the Ministry of Education periodically for active schools.