

## درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين

وعد أحمد السليحات \*

### ملخص

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان؛ بواقع (207) مشرفاً ومشرفة في الفصل الأول من العام الدراسي (2016-2017)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها بالطرق العلمية؛ ولتحليل النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدم الباحث اختبار "ت" لاختبار دلالة الفروق لمتغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت منخفضة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العملية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح دراسات عليا.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات، أهمها: ضرورة إجراء دراسات مشابهة حول القيادة التحويلية على مؤسسات تربوية أخرى.

**الكلمات الدالة:** القيادة، القيادة التحويلية، المشرف التربوي، مدير التربية، عمان.

\* وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية.

تاريخ قبول البحث: 2019/11/18 م .

تاريخ تقديم البحث: 2018/10/12 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

## The Degree of Practicing Transformational Leadership by Superintendents in Amman as Perceived by Educational Supervisors

Waed Ahmad Al-sulihat\*

waed.alslihat@yahoo.com

### Abstract

This study aimed to measure the degree of practicing transformational leadership by superintendents in Amman, as perceived by educational supervisors. In order to achieve the study goals, a random sample of 207 male and female educational supervisors was selected during the academic semester 2016/2017, a questionnaire was designed then validity and reliability were tested. After completing the questionnaires by selected samples and analyzing the data, main findings were: The degree of practicing transformational leadership by superintendents in Amman, as perceived by educational supervisors was low and no presence for statistical significant differences among study sample in experience variable. The presence of statistical significant differences among study sample is due to educational qualification variable and toward graduate studies.

In light of the findings, the researcher recommended: Conducting similar researches about transformational leadership in other educational institutions.

**Keywords:** Leadership, Transformational leadership, Educational supervisor, Superintendent, Amman.

---

\* Ministry of Education, Hashemite Kingdom of Jordan.

Received: 12/10/2018.

Accepted: 18/11/2019.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, Hashemite Kingdom of Jordan, 2022.

## مقدمة:

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي عُرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة تظهر في نظريات القيادة الحديثة. ومن بين هذه النظريات الحديثة القيادة التحويلية. فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبقها من نظريات للقيادة، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية.

إن المتأمل في العصر الحديث يجد العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة التي نتجت عن الانفجار المعرفي والتقني؛ مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات في مواجهة ذلك التطور الهائل حتى في أساليب التعامل الإداري، حيث كان من المهم على القادة والإداريين إعادة النظر في الأساليب المتبعة في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فقد أفرز هذا التطور والتقدم بعض الأساليب التي قد تكون مناسبة لبعض المنظمات في مجارة التطور من قبل القادة في المنظمات. وهذا يتطلب من قادة المؤسسات والمنظمات المختلفة أن يكونوا قادرين على مواكبة تلك التغيرات الكبيرة وإحداث التغيير في مؤسساتهم ومنظماتهم لكي تقدم منتجات أكثر تطوراً ومنافسةً. ومن أفضل نظريات القيادة وأكثرها إيماناً بالتغيير هي نظرية القيادة التحويلية (Najm, 2011).

وتعد القيادة الفاعلة لأي منظمة سواء كانت تجارية أم صناعية أم تعليمية الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانيات مادية ومعنوية من شأنها رفع أو خفض مستوى الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملين، كما أن تلبية احتياجات العاملين وتوفير الخدمات العامة لهم يعزز أواصر الألفة والانتماء وهذا ينسجم مع ما ترنو إليه القيادة التحويلية (Rashed, 2010). فالقيادة التحويلية تقود المنظمات لتوظيف إبداعات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على استغلال الفرص وتطور الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم كما أنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المنظمة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين العاملين وتعزز الشعور بالعدالة وتزيد من قيم الولاء للمنظمة التي يعملون بها (Ghaderi, 2009).

## الأدب النظري:

تعمل القيادة التحولية على تغيير الأفراد وتحولهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل زيادة دافعية الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمانية والرؤية المستقبلية، "فالقائد التحولي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم" (Abu Al-Nour, 2012). كما وتعدّ القيادة التحولية مدخلاً يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من مقدرة القيادة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى التأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، وعلى الرغم من أن القائد التحولي يؤدي دوراً محورياً في التعجيل في حدوث التغيير إلا أن المرؤوسين والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحولية (Alrigb, 2010).

إن القيادة التحولية هي عملية تشكيل وارتقاء بالأهداف والإمكانات لتحقيق تطورات متميزة نابعة من المصالح المشتركة والأعمال الجماعية. ويبدل القادة التحويليون الجهود بشكل متميز لتحقيق الأهداف من خلال (Cordero, 2012):

1. الرؤية: معرفة النتائج المرجوة وكيفية تحقيقها.
2. الاتصال: التعبير عن أفكارهم عبر أشكال مختلفة بما فيها الأعمال الرمزية والمعاني المشتركة.
3. الثقة: أن تكون شخصية يمكن التنبؤ بتصرفاتها وتكون مسؤلاً ومثابراً ويعتمد عليك.
4. الانتشار: العلم بنقاط القوى وتنميتها وتعويض نقاط الضعف والتقدير وفقاً لمتطلبات العمل والتركيز على الأهداف الإيجابية.

## مفهوم القيادة التحولية:

ينظر إلى القيادة التحولية على أنها نمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة أمامهم من خلال الإلهام والإقناع والإثارة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الوضوح في الرؤية لبلوغ الأهداف المشتركة (Achua & Iuiusser, 2004).

وتُعرف القيادة التحولية على أنها مستوى متطور من القيادة وأكثر شمولية من غيرها؛ لأن القادة التحويليين يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة (Algazo, 2010).

ويُعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى العاملين من أجل الأنجاز والتنمية الذاتية، وهو الذي يظهر اهتماماً خاصاً بالعاملين ويستشيرهم ويحفزهم ويلهمهم (Al-Sakarna, 2010).

والقادة التحويليون يطورون أتباعهم ويساهمون في تخطيط اتجاهات جديدة وحشد الموارد، وتسهيل دعم الموظفين والاستجابة للتحديات في المنظمة، فهم يرون التغيير شيئاً ضرورياً ويسعون لتحقيقه، ويوصف القادة التحويليون بأنهم مرتبطين باتباعهم في مستوى عالٍ من الأخلاق؛ وهكذا يرفع كل من القادة والاتباع إلى مستوى أكثر انضباطاً وإنتاجاً في العمل (Cordero, 2012).

#### أبعاد القيادة التحويلية:

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل ( Multifactor Leadership Questionnaire ) التي وضعها باس (Bass, 2001) المشار إليها في (Kirkland, 2011:171-173) على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وهي:

البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما): يتحدّث القائد عن قيمه ومعتقداته، يحدّد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، يتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.

البعد الثاني: رعاية الأفراد: يُعامل القائد الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم. ويقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.

البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية): يُعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصوّرات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات، يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.

البعد الرابع: الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية): يتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه، يتحدّث بتفاؤل عن المستقبل، يُوضّح الرؤية المستقبلية للمنظمة، يُؤكّد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، يُعبّر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.

### سمات القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية يغلب عليها الطابع الأخلاقي والإنساني حيث الدافعية والإلهام والتشجيع والاهتمام بالعاملين. وهناك سمات للقائد التحويلي ذكرتها القيسي (Al-Qaisi, 2010) وهي:

1. يلتزم القائد التحويلي بجوانب العمل الكفؤ متمثلاً بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين؛ إذ تُعد القيادة العادلة من ضمن الاسباب الرئيسية للنجاح.
2. الاهتمام بعمليات التقييم للعاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل والدقيق والهادف لجميع العاملين، والاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.
4. أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازناً بالإنتاج والعمل والعاملين.
5. التعامل الواعي والإيجابي وعدم التحيز في حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة.
6. الالتزام الأخلاقي والاجتماعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
7. إنتاج القادة الجدد، وهذه أهم خاصية تميز القيادة التحويلية؛ إذ تشجع العاملين إلى أن يكونوا قادة.

وأشار السكارنة (Al-Sakarna, 2010) إلى سمات وخصائص القائد التحويلي وهي:

- 1- له رؤية مستقبلية: فهو يقدم رؤية مستقبلية مشرقة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيفية الوصول إليه.
- 2- متمكن في الاتصال: فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافية.
- 3- المصدقية: فالعاملون عادةً يؤمنون بنزاهة القائد التحويلي واستقامته لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباعهم لرؤية القائد الجذاب.
- 4- يُشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادةً يساعد القائد التحويلي أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام ومعايير أداء مناسبة لمستوى قدراتهم، وهكذا يزرع القائد

التحويلي في تابعيه صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدي تقديره لهذا النجاح ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة، وهكذا.

ولكي يسلك المديرون سلوكيات القيادة التحويلية فقد اقترح كل من بارلينج وكيلون "Barling & Kellowan" ما يأتي:

(1) جعل قراراتهم أكثر شفافية وأن يراعوا احترام المرؤوسين وكسب ثقتهم لكي يدركوا بأن توقعاتهم وثقتهم تتسجم مع توقعات وثقة القادة.

(2) تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتدريبهم على كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بأساليب جديدة وسلوكيات تعبر عن تفكيرهم أنفسهم وليس الفائدة في مواقف العمل.

(3) أن يكون القائد أكثر حماساً وتفاؤلاً إلى درجة انتقال ذلك إلى المرؤوسين الذي قد يلهمهم ذلك للابداع والولاء لرسالة المنظمة.

(4) مراعاة رغبات وحاجات المرؤوسين والثناء على مجهوداتهم (Al-Qaisi, 2010).

ورغم كل ما يتميزون به القادة التحويليون إلا أنهم بحاجة إلى تدريب ليكونوا أكثر فاعلية ويرى لارسون "Larson" المشار إليه في القيسي (Al-Qaisi, 2010) أن هناك نموذجين لتدريب القادة التحويليين هما:

التعليم والتدريب في دورات تدريبية تجري خلالها تصنيفات للمرؤوسين فضلاً عن تصنيف فردي لنمط القيادة التحويلية للقادة. وما تؤول إليه التغذية الراجعة ونتائج التدريب.

مشاركة القادة التحويليين في مجالات العمل الخاص بالقيادة التحويلية والأنشطة الشائعة التي تتضمن عصف الأفكار لسلوك القائد الناجح. وفي هذا المجال عدة محاور للتدريب هي:

الحلقات النقاشية: في كيفية التعامل مع التحديات المتعلقة بالبيئة.

الحلقات التطبيقية: التي تركز على تدريب المشاركين على كيفية تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة.

الندوات: التي تركز على عرض قضايا ومشكلات حيوية على المستوى المحلي على الأقل ومناقشة كيفية التعامل معها للوصول إلى توصيات.

## وظائف القائد التحويلي:

- للقائد التحويلي مجموعة من الوظائف، وهي:
- 1- إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات؛ لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:  
وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.  
وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.  
وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
  - 2- إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:  
إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.  
استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.  
محاولة تحقيق توازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
  - 3- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:  
وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.  
تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.  
تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
  - 4- إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرقاً قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.
  - 5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغييرات المستمرة، وإن تنمي قدراتها ومهاراتها مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.



6- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريبى مستمر فى المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التى تواجه المنظمات التى تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها (Al-Qahtani, 2008).

وإذا كانت المجالات الإدارية فى الصناعة، والتجارة وغيرها بحاجة إلى قيادة تحويلية، فمن باب أولى أن يكون المجال التربوي بحاجة لمثل هذا النمط القيادي، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية، قادرة على الارتقاء بالمؤسسة التربوية نحو أهدافها، المتمثلة فى تربية الأجيال، وبناء القيادات، من خلال الاستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، وغيرها من عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها.

ويُعد (برنز، 1978) هو أول من اقترح فكرة القيادة التحويلية إلا أن (كينيث ليثوود 1992، وليثوودويوك 1999، وليثوود ستينباك 1994، وراون 1993) وآخرين أضافوا كثيراً إلى فهم القيادة التحويلية وقاموا بدراسة فوائد تطبيقها فى الإصلاح المدرسي. وطبقا لتلك الأبحاث فإن قادة المدرسة التحويليين فى متابعة مستمرة لثلاثة أهداف أساسية:

1. مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطوير والمحافضة على ثقافة مدرسية متخصصة وتعاونية.

2. تقوية تنمية المدرسة.

3. مساعدة المدرسين على حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية (Cordero, 2012).

أن أهم ما يميز القيادة التحويلية هو إيمانها بالتغيير المستمر والتطور، مع التركيز على الجوانب الإنسانية للعاملين. ويتضح أن القيادة التحويلية تسعى لاستثارة عقول العاملين للإبداع والإنتاج، كما تسعى ليكون كل عامل قائداً من خلال مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات. وفى التربية التى هى تتعامل مع الإنسان وتنميته ومواكبة التطور وإعداد قادة المستقبل، فما من قيادة أفضل من القيادة التحويلية للقيام بهذا الدور.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العنزي (Al-Anzi, 2005) إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية فى أربع مناطق تعليمية فى المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (191) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين فى هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (764)

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين  
وعد أحمد السليحات

معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي "نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين.

أجرى بدح (Badah, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن والثقافة التنظيمية. واستخدم استبانة وزعت على 185 عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية متوسطة وأن هناك علاقة بين ممارسة القيادة الاخلاقية والثقافة التنظيمية.

وأجرت ألهم (Alhim, 2014) دراسة هدفت لتحديد مفهوم القيادة التحويلية والكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساس بجمهورية مصر للقيادة التحويلية. وتم استخدام المنهج الوصفي واعتمد الباحث استبانة موجهة إلى مديري ومعلمي مدارس الحلقة الأولى الأساسية في مصر. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم.

وفي دراسة تيسفاو واكالو (Tesfaw & Akalu, 2014) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين اتباع نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية والرضا الوظيفي للمعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة على عينة عشوائية بلغت 320 من المعلمين في المدارس الثانوية في إثيوبيا. وأشارت إلى وجود علاقة معتدلة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع نمط القيادة التحويلية.

كما قام واهاب وابدول (Wahab, 2014) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس في المدارس الوطنية في حي تيميرلوه في ماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة تتألف من 240 معلماً في عشر مدارس ابتدائية في حي تيميرلوه. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لمدرّاه هذه المدارس كان عالياً.

وقام عبد العال وشلدان (Abdel-Aal, & Sheldan, 2016) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر سمات القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانتان وزعت على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية في غزة بلغت 387 فرداً. أظهرت النتائج أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الثانوية في غزة كان متوسطاً. ولا توجد فروق دالة إحصائياً في إجابات عينة الدراسة حول توافر سمات القيادة الاخلاقية لدى مدرائهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

### ملخص الدراسات السابقة

اهتم الدراسات السابقة بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات كمتغير الرضى الوظيفي كما في دراسة (العززي، 2005) ودراسة تيسفاو واكالو (Tefaw & Akalu, 2014)، ومتغير الثقافة التنظيمية كدراسة بدح (Badah, 2013). واستخدمت جميعها الاستبانة كأداة للدراسة.

وانتفتت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها موضوع القيادة التحويلية، واستخدام المنهج المسحي الوصفي، وانتفتت بشكل أكبر مع دراسة ألهم (Alhim, 2014) ودراسة واهاب وابدول (Wahab & Abdul et al., 2014) من حيث قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية، إذ تعد من الدراسات النادرة على حد علم الباحث التي تناولت ممارسة مدرء التربية والتعليم للقيادة التحويلية، كما تميزت في مجتمع الدراسة والعينة إذ تكون المجتمع في هذه الدراسة من المشرفين التربويين في العاصمة الأردنية عمان.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد واختيار عينة الدراسة وبناء أداة الدراسة وعرض الإطار النظري وتفسير النتائج وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية

### مشكلة الدراسة:

نظراً للتطورات التربوية والمعرفية الهائلة التي تميز العصر الراهن، فمن الضروري التأكيد على دور مدرء التربية والتعليم وكيفية قيادتهم لمؤسساتهم التربوية بما ينمي السلوك القيادي لدى جميع

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين  
وعد أحمد السليحات

العاملين في هذه المؤسسات، ومدير التربية والتعليم بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً، وقيادة المؤسسة التربوية لتغيير الوضع الراهن وتحقيق الرضا لدى العاملين وتنمية الإبداع لديهم. وأضحت القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تُعد فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية، كما أن للقيادة التحويلية دوراً مهماً في تنمية السلوك القيادي واكتشاف القادة وتنمية الإبداع لدى العاملين، وعليه فقد سوغ للباحث إجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية.

### أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة في حدود علم الباحث، وبذلك فإنه يمثل إضافة جديدة للمكتبتين العربية والأردنية.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان من خلال تعرفهم واقع ممارساتهم للقيادة التحويلية.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث، أصحاب القرار عند تعيين مديري التربية والتعليم، كما قد تفيد في إعداد البرامج التدريبية لمديري التربية والتعليم في الأردن.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين

2. هل تختلف إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة المشرفين التربويين باختلاف متغيري (الخبرة العملية، المؤهل العلمي)؟

## مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مصطلحا واحداً، تطلب تعريفه مفاهيمياً وإجراءياً هو:  
القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تعرف على أنها مستوى متطور من القيادة وأكثر شمولية من غيرها؛ لأن القادة التحويليين يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة (الغزو، 2010).  
أما التعرف الإجرائي للقيادة التحويلية فهو: أسلوب قيادي يمارسه مدير التربية والتعليم في العاصمة عمان، من أجل رفع درجة رضا العاملين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها، وكما يقاس باستجابات المشرفين التربويين عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في الدراسة الحالية.

## حدود الدراسة:

تتخصر حدود الدراسة في الآتي:  
الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة على المشرفين التربويين في العاصمة عمان.  
الحدود الزمانية: تتحدّد نتائج الدراسة في السياق الزمني الذي أُجريت فيه، وهو العام الدراسي 2016/2017م.

## مُحدّدات الدراسة:

- إنّ تعميم نتائج هذه الدراسة يبقى مرهوناً بالمُحدّدات المكانية والزمانية والمنهجية الآتية:
- اقتصار هذه الدراسة على قياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية وفقاً لأداة الدراسة التي أعدها الباحث لهذه الدراسة.
- اقتصار هذه الدراسة على المشرفين التربويين في العاصمة عمان عام (2016/2017) دون غيرهم.
- مدى دقة الخصائص السيكومترية للمقياس.

## الطريقة والإجراءات

وتشمل منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

## منهجية الدراسة

نهجت هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي، لمناسبته طبيعة الدراسة الحالية:

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين، البالغ عددهم (264) مشرفاً ومشرفة. وتم أخذ عينة الدراسة بعد استثناء (20) عضواً طبّق عليهم اختبار ثبات الأداة؛ بلغ عددهم (207) مشرفاً ومشرفة.

### الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

وفي ما يأتي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

### الجدول (1) يبيّن توزيع عينة الدراسة حسب متغيّري الخبرة العملية، والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	أقل من 15 سنة	84	40.6
	15 سنة فأكثر	123	59.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	86	41.5
	دراسات عليا	121	58.5
	المجموع	207	100.0

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، هما:

1- المصادر الثانوية: حيث اعتمد الباحث في الجانب النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية، التي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة كدراسة (بدح، 2013) ودراسة (عبد العال وشلدان، 2016)، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأوليّة: لمعالجة الجوانب التحليليّة لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأوليّة من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صُمّمت خصيصًا لهذا الغرض، ووُزعت على عيّنة الدراسة، ومقدارها (207) مبحوثين.

### خطوات بناء الاستبانة:

تمّ بناء الاستبانة حول قياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين، بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها والرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة الشريفي والتتح (2010) والأخذ بأراء الخبراء في هذا المجال. وقد تكوّنت الاستبانة (18) فقرة.

القسم الأول: ويشمل بياناتٍ شخصيّةً عن المستجيب، هي: (سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي).  
 القسم الثاني: ويشمل (18) فقرة تتساءل عن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وقد تمّ اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي؛ لأنه يُعدّ من أكثر المقاييس استخدامًا لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ حيثُ يشير أفراد العيّنة الخاضعين للاختبار إلى مدى موافقتهم على كلّ عبارة من المتغيرات، وقد أعطيت الأوزان لكلّ استجابة من الاستجابات كما هو وارد في الجدول الآتي.

أوافق بدرجة منخفضة جدًا	أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة مرتفعة	أوافق بدرجة مرتفعة جدًا
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

وتمّ تدريج مستوى الإجابة عن كلّ فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تمّ استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي قُسم إلى (عالٍ، متوسطٍ، منخفض) وفقًا للمعيار الآتي:

$$\text{بمّ العالٍ يا - الة ق بمة الة ذل ل بادل} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وعليه، يكون مستوى الإجابة كالآتي:

منخفضًا إذا كان:  $2.33=1.33+1$

متوسطًا إذا كان:  $3.67=1.33+2.34$

مرتفعًا إذا كان:  $5.00 - 3.67$

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين  
وعد أحمد السليحات

وبذلك، إذا بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ما بين (1-2.33)، فإنّ درجة التطوير تكون منخفضة، وإذا بلغ متوسط استجاباتهم ما بين (2.34 - 3.67)، فإنّ درجة التطوير متوسطة، وتكون عالية إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.68) فأكثر.

### صدق الاستبانة:

يُقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلتها ما وضعت لقياسه. وقد طوّر الباحث استبانة الدراسة بصورتها الأولى المكونة وتتكوّن من (20) فقرة، وتأكّد من صدقها من خلال ما يأتي: عرض الباحث الاستبانة الأولى على مجموعة من المحكّمين تألفت من (10) من أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الأردنية والمتخصّصين في الإدارة التربويّة، وقد استجاب الباحث لأرائهم فأجرى ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدّمة؛ حيث استبعد ثلاث فقرات بسبب عدم إجماع 80% من المحكّمين عليها؛ وذلك لتشابه هذه الفقرات مع فقرات أخرى، أو لعدم صلاحيتها في هذه الدراسة، كما أضاف فقرة واحدة بناءً على آراء لجنة التحكيم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائيّة يتكوّن من (18) فقرة.

### ثبات الاستبانة:

ويُقصد به أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تمّت إعادة توزيعها أكثر من مرّة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أنّ ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها على نحو كبير في ما لو تمّت إعادة توزيعها على أفراد العينة مرّات عدّة خلال فترات زمنيّة معيّنة. وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (20) حسب معادلة كرونباخ ألفا إذ بلغ (0.92)، واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

### متغيّرات الدراسة:

تضمّنت الدراسة مجموعة من المتغيّرات، هي كالآتي:

1- المتغيّرات المستقلة الوسيطة: تضمّنت الدراسة ثلاثة متغيّرات مستقلة، هي:

أ- المؤهل العلميّ، وله فئتان: بكالوريوس+ دبلوم عالي، ودراسات عليا.

ب- الخبرة العمليّة، ولها مستويان: أقلّ من 15 سنة، 15 سنة فأكثر.



## 2- المتغيرات التابعة:

تضمنت الدراسة متغيرًا تابعًا واحدًا، هو:

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية في معالجة بيانات الدراسة:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية: يستخدم هذا على نحو أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعاملات ارتباط بيرسون لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار (T-test) من أجل مقارنة المتوسطات لمتغيرات الدراسة.

### نتائج الدراسة

وبعد تطبيق أداة الدراسة، جُمعت استجابات أفراد العينة، وحُوّلت إلى درجات، وتم حساب والمتوسطات الحسابية واختبار الانحدار لإيجاد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**أولاً: نتائج السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة اعتمادًا على قيمة كلّ فقرة من الفقرات، وذلك على النحو الآتي:

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين  
 وعد أحمد السليحات

## الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة ممارسة مديري

### التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة المشرفين التربويين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	يظهر القوة والثقة.	3.86	1.14	مرتفع
1	يتحدث عن القيم باستمرار.	2.86	2.09	متوسط
7	يحظى باحترام الجميع	2.73	1.04	متوسط
8	يثير الوعي بالقضايا المهمة.	2.47	.97	متوسط
2	يركز على الرسالة الجماعية	2.45	1.12	متوسط
13	يبحث عن الآراء المختلفة .	2.27	1.06	ضعيف
4	يذهب إلى أبعد من الاهتمامات الذاتية.	2.26	1.34	ضعيف
5	يتحدث بحماس مع العاملين.	2.25	.82	ضعيف
9	يغرس الثقة في نفس العاملين	2.10	.97	ضعيف
14	يعيد النظر والتدقيق في الافتراضات	2.08	1.09	ضعيف
16	يركز على نواحي القوة عند العاملين	2.05	.95	ضعيف
10	يقترح طرقا جديدة للعمل	2.04	.98	ضعيف
18	يتحدث عن المستقبل بتفاؤل.	2.03	.89	ضعيف
17	يراعي الجوانب والقواعد الأخلاقية.	2.01	.97	ضعيف
12	يفوض الصلاحيات	1.94	1.02	ضعيف
11	يُعطي انتباها خاصا لكل فرد يعمل في مديريته	1.95	.85	ضعيف
15	يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين.	1.84	1.03	ضعيف
6	يعزز الجوانب القيادية لدى العاملين	1.69	1.07	ضعيف
	الدرجة الكلية	2.27	1.08	ضعيف

يتضح من الجدول (2) أنّ درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت ضعيفة بدلالة المتوسط الحسابي (2.27). وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثالثة التي تنصّ "يظهر القوة والثقة"؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) وهي درجة مرتفعة، أما أقلّ الفقرات موافقةً فكانت الفقرة السادسة التي تنصّ على "يعزز الجوانب القيادية لدى العاملين"؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.69)، وهي درجة ضعيفة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: هل تختلف إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيري (الخبرة العملية، والمؤهل العلمي)؟

### 1- متغير الخبرة العملية

تمّ تطبيق اختبار T-Test على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير الخبرة العملية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (3) T-test لدراسة تأثير متغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية
0.15	2.34	0.68	2.19	84	أقل من 15 سنة
		.640	2.33	123	15 سنة فأكثر

يُلاحظ من الجدول (3) أنّ مستوى الدلالة على فقرات الدراسة ككل كان أكبر من (0.05)، ومن ثمّ لا تختلف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة المشرفين التربويين باختلاف خبرتهم العملية.

### 2- متغير المؤهل العلمي

تمّ تطبيق اختبار T-Test على علامات بنود الاستبانة لفئات متغير الدرجة العلمية، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين  
وعد أحمد السليحات

الجدول (4) T-test لدراسة تأثير متغير المؤهل العلميّة

مستوى الدّالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلميّة	
0.02	9.38	0.56	2.14	86	بكالوريوس	درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة المشرفين التربويين
		0.71	2.36	121	دراسات عُليا	

يُلاحظ من الجدول (4) أنّ مستوى الدّالة على فقرات الدراسة ككل كان أقلّ من (0.05)؛ لذا تختلف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة المشرفين التربويين متغيّر الدرجة العلميّة. وقد كانت الفروق لصالح أصحاب الدراسات العُليا.

#### مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟".

أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت منخفضة بدلالة المتوسط الحسابي (2.27). وكانت أعلى الفقرات موافقةً هي الفقرة الثالثة التي تنصّ "يظهر القوة والثقة"؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) وهي درجة مرتفعة، أما أقلّ الفقرات موافقةً فكانت الفقرة السادسة التي تنصّ على "يعزز الجوانب القيادية لدى العاملين"؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.69)، وهي درجة منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان لا يمارسون القيادة التحويلية؛ ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري التربية والتعليم يتم اختيارهم بطرق تقليدية دون التركيز على المهارات القيادية التي يمتلكونها، وكذلك لعدم وجود دورات تدريبية لمدراء التربية على ممارسة القيادة التحويلية، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة العمل البيروقراطي الذي يسود في مديريات التربية والتعليم، وكما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم المعرفة بأهمية القيادة التحويلية في العمل التربوي ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين.

وانتقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العنزي، 2005)، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بدح (Badah, 2013) ودراسة ألهم (Alhim, 2014) ودراسة واهاب وابدول (Wahab, Abdul, et.al., 2014) ودراسة (عبد العال وشلدان، 2016).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "هل تختلف إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف متغيري (الخبرة العملية، والمؤهل العلمي)؟"

### 1-متغير الخبرة العملية

أشارت نتائج الدراسة أنه لا تختلف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف خبرتهم العملية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل مديري التربية لم تتغير مع مرور الزمن لذلك يرى جميع المشرفين على اختلاف خبراتهم العملية أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم ضعيفة إذ لم يحدث هناك تغيير جذري في الممارسات القيادية لدى مديري التربية والتعليم وإنما بقي أسلوب الإدارة التقليدي هو السائد.

وانتقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (Al-Anzi, 2005) ودراسة عبدالعال وشلدان (Abdel-Aal, & Sheldan, 2016).

### 2- متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغير الدرجة العلمية. وقد كانت الفروق لصالح أصحاب الدراسات العليا. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين أصحاب الدراسات العليا أكثر دراية بسمات القيادة التحويلية وأبعاده وكذلك أكثر دراية بكيفية تقييم مدرء التربية وتعبئة استبانة الدراسة كونهم قد يكونون استخدموها في دراستهم العليا، لذلك كلما ارتفع المؤهل العلم وخصوصاً في المجالات التربوية زاد الاهتمام بالدور القيادي وبالأخص القيادة التحويلية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (Al-Anzi, 2005) ودراسة عبدالعال وشلدان (Abdel-Aal, & Sheldan, 2016).

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بمايلي:

ضرورة تبني القيادة التحويلية كنمط قيادي يتبع ي قيادة المؤسسات التربوية والعمل على توفير متطلبات تطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الخطط التطويري، والقوة الحسنة، وبيئة تنمي الإبداع وتسمح لهم بتطبيق رؤاهم العملية.

- التركيز على سمات القيادة التحويلية عند اختيار مديري التربية والتعليم.
- عقد دورات مختصة بموضوع القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم.
- إجراء المزيد من الدراسات للكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو النور، م. (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح). بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، غزة: الجامعة الإسلامية.
- أهم، هـ. (2014) دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الفيوم.
- بدح، ا. (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة بالأردن، المجلة الدولية للابحاث التربوية، عدد34، صص 1-23.
- راشد، م. (2010). أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمرؤوسيهيم. أطروحة دكتوراة، دمشق: جامعة دمشق.
- الرقب، أ. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: جامعة الأزهر.
- السكرانة، ب. (2010). القيادة الإدارية الفاعلة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبدالعال، خ، وشلدان، ف. (2016)، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهيم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغزو، ف. (2010). القيادة والإشراف الإداري. عمان: دارأسامه للنشر والتوزيع.
- القحطاني، س. (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القيسي، هـ. (2010). الإدارة التربوية: مبادئ - نظريات - اتجاهات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نجم، ع. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

**ثانيا: المراجع الأجنبية:**

- Achua, C, & luissier, R. (2004): leadership theory application, skill development, Thompson corporation, south western, pp338-372.
- Gaderi, E. (2009), transformational leadership the main component of the development and promotion of oi, jornal of the age of management,12/13
- Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence & transformational leadership. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- Tesfaw, tadele akalu (2014) the relationship between transformational leadership and jop satisfaction: the case of government secondary school teachers in Ethiopia: educational management administration & leadership, v42, n6, nov 2014, p.p903-918.
- Wahab, jamalullail Abdul; et, all., (2014) headmasters transformational leadership and their relationship with teachers' jop satisfaction and teachers' commitments, international education syudies, v7 n13, p.p40-48.

**ثالثا: المراجع المترجمة:**

- كورديرو، و. (2012). القيادة التربوية: مدخل قائم على حل المشكلات، ترجمة محمد طلبة عبد القادر، عمان: دار الفكر.