

**« ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية  
والتعليم في محافظة الخليل للقيادة  
التحويلية ومعوقات تطبيقها»**

**د. سمير سليمان الجمل**

## ملخص الدراسة:-

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين، ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر رؤساء الأقسام وفقاً لعدة متغيرات هي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (318) مرؤوساً و (51) رئيس قسم، ولأغراض جمع البيانات تم استخدام استبانتيين: الأولى لقياس ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين وتكونت من (4) مجالات و(41) فقرة. والثانية لقياس معوقات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تكونت من (3) مجالات و(28) فقرة. وبلغ حجم عينة الدراسة (60) مرؤوساً لقياس ممارسة القيادة التحويلية بنسبة (22%) و(31) رئيس قسم لقياس معوقات تطبيق القيادة التحويلية بنسبة (62.7%). وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن أعلى مجالات ممارسة القيادة التحويلية كان مجال الاهتمام الفردي، تلاه الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي وأخيراً استشارة التفكير. وأشارت النتائج أن معوقات تطبيق القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة. وأن أعلى الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية كانت الصعوبات التي تتعلق بالمرؤوسين، ثم الصعوبات التي تتعلق بالوزارة، وأخيراً الصعوبات التي تتعلق بالتربية والتعليم. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والتخصص، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على التقليل من المركزية في العمل، والعمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين، وعدم تركيز الصلاحيات في يد رؤساء الأقسام، وتشجيع رؤساء الأقسام على تفويض الصلاحيات ومنحها للمرؤوسين، والعمل على توضيح الوصف الوظيفي للمرؤوسين، وتفويض الصلاحيات لهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وتحسين الظروف المعيشية والوظيفية للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، المعوقات، رؤساء الأقسام، المرؤوسين، مديرية التربية والتعليم.

## **“Practices of Heads of Departments of the Directorates of Education in Hebron Governorate for the Transformational Leadership and Obstacles of its Application”**

### ***Abstract:***

The study aimed at identifying the degree of practices of the heads of departments at the directorates of education in Hebron governorate in the transformational leadership from the point of view of the employees and the obstacles of its application from the point of view of the department heads according to several variables: gender, academic qualification, years of service and specialization. The study followed the analytical descriptive method. The study's population consisted of (318) employees and (51) heads of departments. For the purposes of data collection, two questionnaires were used: the first one is to measure the practice of transformational leadership from the point of view of employees and consisted of (4) areas and (41) paragraphs. And the second one is to measure obstacles of implementing the transformational leadership from the point of view of department heads formed from (3) areas and (28) paragraphs. The sample of the study was (60) employees to measure the practices of transformational leadership by (22%) and (31) heads of departments to measure the obstacles of applying transformational leadership by (62.7%). The results of the study indicated that the degree of practice of the heads of departments at the directorates of education in Hebron Governorate for the transformational leadership was moderate. The highest areas of transformational driving practice were the individual area of interest followed by the inspirational stimulation, The results indicated that the obstacles of implementing the transformational leadership by the heads of departments at the directorates of education in Hebron governorate were medium. The most obvious difficulties facing the application of transformational leadership were related to employees, the difficulties related to the ministry and, finally the difficulties related to education. The results showed that there were no statistically significant differences in the degree of practices of the heads of departments at the directorates of education in Hebron Governorate for the transformational leadership due to the variables of the years of experience and specialization, while there were statistically significant differences in the degree of practices of the heads of departments at the directorates of education in Hebron governorate gender variable, and scientific qualification

variable. The study has made a number of recommendations, the most important of which is that the Ministry of Education works to reduce the centralization of the work, improve the working conditions of the administrative staff, avoid concentrating the powers by the heads of the departments, encourage them to delegate the powers and grant them to other employees. The employees are assigned to practice powers to strengthen their belonging to the institution in which they work, and improve the living conditions and employment of workers.

**Keywords:** Transformational leadership, Obstacles, Heads of Departments, Subordinates, Education office.

## المقدمة:

يتوقف نجاح المؤسسات التربوية أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، واسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافهم. والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة؛ لذا أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين الذين ينبغي تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليماً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً. (مؤتمن، 2003). ولعلّ ظهور القيادة التحولية خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها (Barling, Weber, & Kelloway, 1996)، ذلك أنّ القيادة التحولية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناخ المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع للعاملين والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية. (Bryant, 2003). والقيادة التحولية كما وصفها بيرنز هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية. (Burnes, 1995).

إنّ تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود رؤساء أقسام ومسؤولين يمتلكون مهارات وكفايات قيادية، تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في مديريات التربية والتعليم ولمدراء المدارس، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي، وبما يتماشى مع السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والرؤية التي تتبناها الوزارة، والمتمثلة في إعادة تشكيل النموذج التربوي الذي يركز على استراتيجيات القيادة والإدارة، القائمة على الاستخدام الأمثل لما توفره المعلوماتية والتكنولوجيا المعاصرة من وسائل تطوير للإدارة التربوية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأن الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطاً كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحولية لإيجاد أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى، والقيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملون في

المؤسسات، ونظراً لكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، فقد ارتأى الباحث التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية، وكذلك التعرف إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: **ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها؟**، وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. «ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين؟»
2. «ما معوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية؟»
3. هل تختلف درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين باختلاف: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو التخصص، أو سنوات الخدمة؟

### فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين باختلاف: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو التخصص، أو سنوات الخدمة .

### أهداف الدراسة:

#### هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين.
2. معوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم.
3. أثر بعض المتغيرات على ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين.

## أهمية الدراسة:

### يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

1. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في معرفة درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية من وجهة نظر المرؤوسين، مما يساعد في وضع الخطط والاستراتيجيات وبرامج التدريب الملائمة.
2. التعرف إلى معوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية من وجهة نظرهم، مما يشكل حافزاً لدى إدارة التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم في الحد من تلك المعوقات.
3. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير الإدارات التعليمية من خلال معرفة درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية من وجهة نظر المرؤوسين.
4. هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين -على حد علم الباحث- والتي تتناول ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية من وجهة نظر المرؤوسين والتعرف إلى معوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية، مما قد يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

## حدود الدراسة:

### تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على جميع رؤساء الأقسام والمرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: (مديرية تربية شمال الخليل، ومديرية تربية الخليل، ومديرية تربية جنوب الخليل).
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهري شباط وآذار من العام 2015.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المرؤوسين ومعرفة معوقات تطبيق القيادة التحولية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2015/1/31).
- **الحدود الإجرائية:** تتوقف نتائج هذه الدراسة على درجة صدق وثبات الأدوات المستخدمة فيها.

## مصطلحات الدراسة:

قام الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة وفقاً للتعريفات الواردة في المراجع العربية والأجنبية، وسيتم تعريف بعض المصطلحات وفقاً لخبرات الباحث الذاتية، وفيما يلي تعريف بعض مصطلحات الدراسة:

**القيادة التحولية (Transformational Leadership):** عملية يسعى من خلالها القائد والمؤسسون إلى أن ينهض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (Burns, 1978).

**ويعرف الباحث القيادة التحولية إجرائياً بأنها:** أسلوب قيادي يمارسه رئيس القسم في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، يهدف إلى زيادة درجة رضا المرؤوسين وقناعتهم وولائهم وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهام المطلوب إنجازها، كما يقاس باستجابات المرؤوسين عن فقرات استبانة القيادة التحولية المستخدمة في البحث الحالي.

**مديرية التربية والتعليم:** يعرفها الباحث بأنها: الجهة المسؤولة عن إدارة التعليم في المنطقة المتواجدة فيها، ويرأسها مدير التربية والتعليم، وتضم عدداً من الأقسام الإدارية والفنية.

**رئيس القسم:** يعرفه الباحث بأنه: موظف أدنى رتبة وظيفية من نائب المدير، ويتولى قسماً إدارياً أو فنياً، ويقود عدداً من المرؤوسين في قسمه، ويتولى القيام بالأعمال الإدارية أو الفنية حسب القسم الذي يرأسه.

**المرؤوس:** يعرفه الباحث بأنه موظف أدنى رتبة وظيفية من رئيس القسم، ويتولى العمل في قسم معين من الأقسام التابعة للمديرية وفق الهيكلية الإدارية للمديرية، ويتولى القيام بأي عمل يكلفه به رئيس القسم وفق الوصف الوظيفي له.

## الأدب التربوي والدراسات السابقة

لعل ما يشهده العصر من تغيير ملحوظ في مختلف مناحي الحياة، وما صاحب ذلك التغيير من ثورة معلوماتية، ومد تكنولوجي هائل اجتاحت جميع المنظمات بمختلف أنواعها، وما وفرت التكنولوجيا من طرق مبتكرة لإنجاز المهام التعليمية، مما غير من شكل العملية التعليمية وهدفها، وأوجد بيئة ذات تنافسية عالية دعت المنظمات إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال، للوصول إلى الفاعلية القصوى بالتركيز على ما يبذله المعلمون من جهود تتجاوز حدود ادوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها (Che-

(Meh & Nasuridin, 2009)؛ فالحاجة إلى معلمين مهنيين متعاونين، قادرين على مواكبة التغيير، يبذل كل ما بوسعهم من إمكانيات، وتجاوز الحد الأدنى لمهامهم كمعلمين لتحقيق أهداف مدارسهم هي حاجة أساسية لن تتغير (Vegoda-Gadot, Beer, Birman-Shemesh, & Somech, 2005). وفي سبيل معرفة أثر القيادة التحولية على مستوى إنجاز العاملين ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسساتهم قام كل من (Piccolo & Colquitt, 2006) بدراسة تكونت عينتها من (238) من المشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية، وتكنولوجيا المعلومات في ولاية فلوريدا الأمريكية. وقد استخدم الباحث مقياس القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحولية في تلك المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن القادة الأكثر ممارسة للقيادة التحولية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف مؤسساتهم. كما ارتبطت درجة ممارسة القيادة التحولية بعلاقة إيجابية متوسطة بدرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. وتعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي القيادة التي تحتاجها منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي. (العامري، 2001).

### مفهوم القيادة التحولية:

يعد مصطلح القيادة التحولية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة فيال العام (1978م) بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماجروجر في كتاب له بعنوان "القيادة" حيث قدم من خلال هذا الكتاب شرحاً لمفهوم القيادة التحولية، وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية، وقد تركزت نظرية ماجروجر في القيادة التحولية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية، وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة. (الهلايلي والهلايلي، 2001).

وتعد نظرية القيادة التحولية كما ورد لدى الرقب(2010) من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحولي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم .

ويركز جوهر القيادة التحولية على القدرة على مواءمة 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. (الغامدي ، 2000).

كما أن القيادة التحولية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (الهوري ، 1996).

**لغة:** ورد في لسان العرب: " حَوَّلَ، بِتَشْدِيدِ الْوَاوِ ، أَي تَحْوِيلَ الْأُمُورِ ، وَتَحْوِيلَ الشَّيْءِ: زَالَ عَنْهُ إِلَى غَيْرِهِ وَتَحْوِيلَ مِنْ مَوْضِعٍ إِلَى مَوْضِعٍ ، وَحَالَ الشَّيْءَ نَفْسَهُ يَحْوِلُ حَوْلًا بِمَعْنَيْنِ: يَكُونُ تَغْيِيرًا وَيَكُونُ تَحْوِيلًا " (أبو الفضل بن منظور، دت: 225).

**اصطلاحًا:** لا يوجد هناك تعريف متفق عليه من قبل التربويين والعلماء بسبب اختلاف وجهات النظر والفلسفات، ولكن، هناك اتفاق واضح في مضمون المعني، وهنا نورد أهم هذه التعريفات:

عرفها (Burns, 1978) بأنها: "مفهوم يختص بالسلوك الذي يظهر عندما يدخل الأفراد قادة ومرؤوسين في علاقة ما فيما بينهم بحيث يرتقي كل منهم بالآخر إلى مستويات أعلى من الدوافع والجوانب الأخلاقية والمعنوية". (العتيبي ، 2005: 3).

ويعرفها ( Bass & Avolio, 1993 ) بأنها: «القيادة التي تتضمن عددا من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من الكاريزما أو التأثير المثالي الخصائص أو السلوك، والتحفز الإلهامي، والحفز أو الاستثارة الفكرية أو العقلية، والاعتبار الفردي، ويؤثر سلوك القيادة التحولية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحول المرؤوسين بحيث يصبحون أكثر وعيًا نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة. (العتيبي ، 2005: 4).

### **أهمية القيادة التحولية للمنظمات:**

تحظى القيادة التحولية بأهمية كبرى بالنسبة للمنظمات، ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد والتعقيدات في البيئة الخارجية والعولمة والغموض والمخاطرة وضعف التنبؤ وعدم التأكد البيئي وإدارة عملية التعلم المستمر، كل ذلك يجعل من الضروري أن يتولى قيادة المنظمات في توجيهها العالمي قادة من نوع جديد لهم رؤية قوية وواضحة ولهم مصداقية، تؤثر في التابعين بحيث تسهل لهم التعامل مع تنوع

ثقافات العاملين بالإضافة إلى مواجهة الأزمات والقدرة على التعلم والتعليم، وهذا كله يتوفر في القائد التحويلي. (الهوراري، 1999).

ويذكر (Tichy & Devanna, 1990) كما ورد في أحمد بنى عيسى(2005) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاثة عناصر في المنظمة وهي:

1. إيجاد رؤية جديدة (Creating new vision): عن طريق مهمة المنظمة والإستراتيجية حيث أن أهم مشكلة تواجه القائد هي تحديد المنتج أو الخدمة المناسبة بالنسبة للمنظمة والإستراتيجية المناسبة لذلك.
2. تصميم هيكل المنظمة (Design Organizational Structure) : ذلك أن مهمة القائد هي تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية.
3. إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management): وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، والذي يتضمن التوفيق بين الموظفين وأدوارهم من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال الأيدي العاملة.

### أهداف القيادة التحويلية:

لخص (Leithwood, 1992) أهداف القيادة التحويلية في المدرسة بما يأتي:

1. مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي، على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية.
2. تعزيز نمو المعلمين من خلال تعزيز أهداف النمو المهني.
3. مساعدة المعلمين وسائر أعضاء المجتمع المدرسي على حل المشكلات حلاً تعاونياً إيجابياً.

### خصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي:

تمتاز القيادة التحويلية بعدد من الخصائص بينها (Groves, 1996) في الآتي:

1. تهيئة الفرص لتحمل المخاطر المختلفة.
2. تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
3. تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل.
4. تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم.
5. تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.

6. ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
7. تشجع الإبداع والنمو المستمرين.
8. تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

### أبعاد ومميزات القيادة التحويلية من حيث سلوك القائد التحويلي:

يمكن تلخيص أبعاد ومميزات القيادة التحويلية في الآتي (Avolio, 2003):

**أ. التأثير المثالي (Idealized Influence):** ويطلق عليه التأثير الكارزماتيكى أو الجاذبية القيادية ويسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخريين وإثارتها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخريين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع ، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية.

**ب. الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation):** يطلق عليه (الدفع الإلهامي) ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماسة والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

**ج. استئارة التفكير (Intellectual simulation):** يطلق عليه أيضاً (التشجيع الإبداعي) وهنا يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة.

**د. الاهتمام بالفرد (Individualized Consideration):** يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. (الغازمي ، 2006).

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة الخلايلة وسعادة (2010) بعنوان « درجة ممارسة مديري محافظة الزرقاء ومديرياتها للقيادة التحولية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها ».

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديرياتها للقيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحولية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكيافة. بينما ارتبطت القيادة التحولية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة أن القيادة التحولية متنبئ، متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأن أكثر أنماط القيادة التحولية تبوءاً هو التأثير المثالي، يليه الدافع الإلهامي، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستشارة الفكرية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

- دراسة أبو هذاف (2011) بعنوان « دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ».

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. وتكونت عينة الدراسة من (412) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية، عبر استخدام استبيان مكون من (66) فقرة وزعت على (6) مجالات، وفق المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح الأقل من (5) سنوات. وأخيراً أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلى متغير المحافظة، وكانت الفروق لصالح محافظة رفح على حساب خان يونس، أما باقي المحافظات فلا توجد فروق بينها. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

### **- دراسة الديب (2012) بعنوان « مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها ».**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة ومعرفة أكثر السبل أهمية في بعض المقترحات التي قد تسهم في تفعيل هذه الممارسة، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (284) عضو هيئة تدريسية، وتم جمع البيانات عبر ثلاث استبيانات تمثلت الاستبانة الأولى في بيان مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحولية، فيما تمثلت الاستبانة الثانية في معرفة الصعوبات التي تحول دون ممارسة القيادة التحولية، كما تمثلت الاستبانة الثالثة في معرفة أهم سبل التطوير لزيادة ممارسة القيادة التحولية. وجاءت أبرز نتائج الدراسة في النقاط الآتية: إن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحولية بلغ (52.8%) والوزن النسبي للصعوبات بلغ (73.9%)، والوزن النسبي لسبل التطوير بلغ (73.6%)، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات أعضاء الهيئة التدريسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعًا لمتغيرات: الجنس، أو الكلية، أو سنوات الخدمة، أو الدرجة العلمية حول الاستبانة الأولى في حين بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير الجامعة، وتبين عدم وجود أثر دال إحصائيًا للتفاعل بين المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية: الجنس، أو التخصص، أو سنوات الخبرة، أو الدرجة العلمية حول استبانة الصعوبات، بينما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير (الجامعة)، كما تبين عدم وجود أثر دال إحصائيًا للتفاعل بين جميع المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية: (الجنس، التخصص، الجامعة، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) حول استبانة سبل التطوير. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Layton, 2003) بعنوان « وجود علاقة بين سلوك القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا وبين تعلم الطلبة ».

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل أن نمط القيادة التحولية يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نمط القيادة التحولية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحولية إيجاباً وبدلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

- دراسة (Griffith, 2004) بعنوان «العلاقة بين القيادة التحولية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل».

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحولية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة بحشد الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل: بأن القيادة التحولية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحولية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

- دراسة (Ejmofofor, 2007) بعنوان «مهارات القيادة التحولية للإدارة المدرسية ورضا المعلمين في نيجيريا».

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات القيادة التحولية ومدى رضاهم عن وظيفتهم، كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين خصائص القيادة التحولية وقابلية المعلمين لممارسة هذا النمط من القيادة. وشملت عينة الدراسة (518) معلماً و (48) مديراً من معلمي ومديري المدارس الثانوية في منطقة نيجيريا. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل من إتباع المعلمين لخصائص القيادة التحولية وبين رضاه الوظيفي، كما بينت الدراسة أن عدد سنوات الخبرة في المدرسة تزيد من قدرة المعلم على تبني منهج القيادة التحولية وإتباعها.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع القيادة التحولية ومعوقات تطبيقها قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بمتغيرات ديموغرافية عدة لدى فئات كثيرة على مستوى المعلمين والعاملين في مجالات حياتية مختلفة مثل: دراسة الخلايلة وسعادة (2010)، ودراسة الديب (2012)، كما تناولت دراسات عديدة موضوع القيادة التحولية ودورها في عدد من المتغيرات مثل: دراسة أبو هدف (2011)، ودراسة (Layton, 2003)، ودراسة (Griffith, 2004)، وتناولت الدراسات العلاقة بين ممارسة القيادة التحولية وتحقيق الرضا الوظيفي مثل دراسة (Ejmofo, 2007). وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات. فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية من وجهة نظر المرؤوسين، وكذلك معرفة معوقات تطبيق الإدارة التحولية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفرداها في بحث ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية كما يراها المرؤوسون، ومعوقات تطبيق القيادة التحولية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وفق متغيرات عدة بشكل خاص.

## وصف منهج الدراسة:

استخدم الباحث في إنجاز الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراساتها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملء مته لمثل هذا النوع من الدراسات.

## وصف مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2015/1/31)، حيث بلغ عددهم (318) مرؤوساً و (51) رئيس قسم، يعملون في ثلاث مديريات (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل). والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المديريات الثلاث.

### جدول رقم (1): عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية

عدد رؤساء الأقسام	عدد المرؤوسين	المديرية
17	85	مديرية تربية شمال الخليل
17	107	مديرية تربية الخليل
17	126	مديرية تربية جنوب الخليل
51	318	المجموع
369		المجموع الكلي

### عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية ضمت المديريات الثلاث، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من المواقع (91) استبانة: (60) استبانة لقياس ممارسة القيادة التحولية بنسبة (22%) من حجم المجتمع الكلي، و(31) استبانة لقياس معوقات التطبيق بنسبة (62.7%) وهي عينة ممثلة إحصائياً.

### أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام استبانة (الديب، 2012) لقياس مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية، لقياس درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية، كما قام الباحث بإعداد استبانة لقياس معوقات تطبيق القيادة التحولية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وقد تكونت الاستبانة الأولى بمجموعها من قسمين:

**القسم الأول:** ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، والمديرية).

**القسم الثاني:** ويقيس درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية من وجهة نظر المرؤوسين، ويتكون من أربعة مجالات و(41) فقرة، والجدول (2) يوضح ذلك.

**القسم الثالث:** ويقيس معوقات تطبيق القيادة التحولية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويتكون من ثلاثة مجالات و(28) فقرة، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

### جدول رقم (2): محاور الدراسة الرئيسية لدرجة ممارسة القيادة التحولية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	التأثير المثالي	11
2	الحفز الإلهامي	10
3	استثارة التفكير	10
4	الاهتمام بالفرد	10
	المجموع	41

### جدول رقم (3): محاور الدراسة الرئيسية لمعوقات تطبيق القيادة التحولية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	صعوبات تتعلق بالتربية والتعليم	11
2	صعوبات تتعلق بالوزارة	6
3	صعوبات تتعلق بالمرؤوسين	11
	المجموع	28

#### صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي والإداري، وعدد من ذوي الخبرة في الجامعات الفلسطينية، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر، وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (41) فقرة لاستبانة ممارسة تطبيق الإدارة التحولية و(28) فقرة لاستبانة معوقات تطبيق القيادة التحولية.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدولان (4,5) يبينان معامل ثبات أداتي الدراسة على الدرجة الكلية وفي كل مجال من مجالات الدراسة.

**جدول رقم (4): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بمجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب معاملات كرونباخ ألفا لاستبانة ممارسة القيادة التحولية.**

مجاللات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التأثير المثالي	11	91.6%
الحفز الإلهامي	10	95.6%
استثارة التفكير	10	95.6%
الاهتمام بالفرد	10	92.6%
الدرجة الكلية	41	98.2%

بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتضح أن قيمة الفا في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (91.6%) و(95.6%)، في حين بلغت قيمة الفا على الدرجة الكلية (98.2%) مما يشير إلى دقة أداة القياس.

**جدول رقم (5): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بمجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب كرونباخ ألفا لاستبانة معوقات تطبيق القيادة التحولية.**

مجاللات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
صعوبات تتعلق بالتربية والتعليم	11	93.3%
صعوبات تتعلق بالوزارة	6	93%
صعوبات تتعلق بالمرؤوسين	11	94.9%
الدرجة الكلية	28	97.1%

**إجراءات الدراسة:**

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة، قام الباحث بمراجعة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم. بعدها قام الباحث بتوزيع الاستبانة على موظفي مديريات التربية والتعليم في كل من مديرية تربية شمال الخليل، ومديرية تربية الخليل، ومديرية تربية جنوب الخليل، وتم توزيع (100) استبانة.

## متغيرات الدراسة:

### أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: ( ثانوية عامة، و دبلوم، بكالوريوس، وماجستير فأكثر).
3. سنوات الخدمة، ولها أربعة مستويات: ( أقل من 10 سنوات، من 10 - أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر).
4. التخصص، وله ثلاثة مستويات: (علوم إدارية، وعلوم اجتماعية، وعلوم عامة).

### ثانياً: المتغير التابع: ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها للحاسب، وقد تم إدخالها للحاسب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً خمس درجات، والإجابة بدرجة كبيرة أربع درجات، والإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، والإجابة بدرجة قليلة درجتين، والإجابة بدرجة قليلة جداً درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام من وجهة نظر المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. كما أعطيت الإجابة بدرجة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة غير متأكد ثلاث درجات، والإجابة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة. حيث أصبحت الاستبانة تقيس معوقات تطبيق الإدارة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي One Way Anova ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ومعوقات تطبيقها، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط العام المرجح للعبارة في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

#### جدول رقم (6): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض	2.33-1
متوسط	3.67-2.34
عال	5-3.68

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

**أولاً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين ؟.**

**جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية.**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسط	0.684	3.63	التأثير المثالي
متوسط	0.826	3.66	الحفز الإلهامي
متوسط	0.801	3.62	استثارة التفكير
متوسط	0.712	3.67	الاهتمام بالفرد
متوسط	0.714	3.64	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال النظر إلى الجدول رقم (7) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، أن درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.64) وانحراف معياري (0.714)،

وأن أعلى المجالات مجال الاهتمام بالفرد بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.712)، تلاه مجال الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.826)، تلاه التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.684)، وأخيراً استثارة التفكير بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.801)، وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الخلايلة وسعادة (2010) من حيث أن أعلى المجالات هو مجال الحفز الإلهامي، بينما اتفقت مع دراسة الخلايلة وسعادة (2010) من حيث أن الحفز الإلهامي جاء ثاني أعلى مجال. واختلفت أيضاً مع دراسة (Emjofor, 2007). ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى تركيز الصلاحيات في يد رئيس القسم ونظام المركزية السائد في مديريات التربية والتعليم.

### ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما معوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية؟

#### جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق رؤساء أقسام

#### مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
متوسطة	0.901	3.34	صعوبات تتعلق بالتربية والتعليم
متوسطة	1.05	3.35	صعوبات تتعلق بالوزارة
متوسطة	0.886	3.38	صعوبات تتعلق بالمرؤوسين
متوسطة	0.865	3.36	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال النظر إلى الجدول رقم (8) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، أن معوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.36) وانحراف معياري (0.865)، وأن أعلى الصعوبات كانت الصعوبات التي تتعلق بالمرؤوسين بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.886) تلاه الصعوبات التي تتعلق بالوزارة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.05)، وأخيراً الصعوبات التي تتعلق بالتربية والتعليم بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.901)، ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى ضعف أو انعدام الحوافز المقدمة للمرؤوسين وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية.

**جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات لمعوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية.**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
عالية	0.762	4.00	الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني التي تنعكس على إدارة المديرية.
عالية	1.20	3.68	تدني الرواتب يمنع المرؤوسين من طلب مزيد من الصلاحيات.
متوسطة	1.00	3.65	مركزية القرارات المتبعة تمنعني من منح الصلاحيات للمرؤوسين.
متوسطة	0.870	3.62	انعدام الحوافز المادية والمعنوية.
متوسطة	1.33	3.62	ضعف نظام التحفيز المتبع في الوزارة يمنع المرؤوسين من استخدام مزيد من الصلاحيات.
متوسطة	1.24	3.59	سرية الأعمال تحول دون اعطاء المرؤوسين مزيداً من الأعمال.
متوسطة	1.04	3.56	ضعف التدريب والتطوير الذاتي للمرؤوسين.
متوسطة	1.41	3.53	الأنظمة والإجراءات المتبعة في الوزارة لا تشجع على تفويض الصلاحيات.
متوسطة	1.43	3.53	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
متوسطة	1.38	3.43	التحيز والمحاباة والوساطة من قبل الإدارة عند وقوع الخطأ من قبل المرؤوس.
متوسطة	1.36	3.40	عدم وجود برامج مناسبة لتدريب المرؤوسين على القيادة.
متوسطة	1.00	3.37	انعدام الرضا الوظيفي لدى العاملين.
متوسطة	1.03	3.37	كثرة الأعمال والمهام المطلوبة من المرؤوسين.
متوسطة	1.09	3.37	إدارة المديرية تفرض على رئيس القسم إتباع أسلوب معين مع مرؤوسيه.
متوسطة	1.07	3.37	عدم وضوح الهدف الأساسي للمديرية لكل من رئيس القسم والعاملين.
متوسطة	1.18	3.34	الروتين الزائد في العمل يمنعني من منح الصلاحيات للمرؤوسين.

متوسطة	1.35	3.31	عدم وجود إجراءات وقوائم واضحة للتعامل مع المرؤوسين.
متوسطة	1.20	3.31	المركزية في اتخاذ القرارات تمنعني من تحويل العمل للمرؤوسين.
متوسطة	0.991	3.28	خوف المرؤوسين من تفويض السلطة بسبب عدم امتلاكهم المهارات القيادية.
متوسطة	1.14	3.28	خوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية والمساءلة.
متوسطة	1.16	3.25	عدم امتلاك المرؤوسين للمهارات القيادية المختلفة.
متوسطة	1.22	3.15	النقص في التقييم والمتابعة والإشراف يمنعني من تفويض المرؤوسين.
متوسطة	0.954	3.15	التبعية الحزبية للمرؤوسين واختلافها أحياناً مع رئيس القسم.
متوسطة	1.03	3.12	وجهات النظر المختلفة للمرؤوسين حول الطريقة الأفضل في القيادة.
متوسطة	1.08	3.09	أنظمة المديرية لا تشجعي نحو التطور والإبداع خوفاً من فقدان السلطة.
متوسطة	1.16	3.00	عدم وجود معايير محددة لاختيار المنصب القيادي من قبل إدارة المديرية.
متوسطة	0.941	2.87	عدم استقرار الوضع الإداري في المديرية بسبب التبعية للتيارات السياسية في الوطن.
متوسطة	1.16	2.84	عدم الشعور بالأمان والخوف من المستقبل يمنعني من تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

يلاحظ من خلال النظر إلى الجدول رقم (9) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، أن أعلى معوقات تطبيق رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية كانت «الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني التي تنعكس على إدارة المديرية» بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.762) تلاها تدني الرواتب يمنع المرؤوسين من طلب مزيد من الصلاحيات بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.20). في حين كانت أدنى معوقات تطبيق القيادة التحويلية عدم «الشعور بالأمان والخوف من المستقبل يمنعني من تفويض الصلاحيات للمرؤوسين» بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.16) تلاها «عدم استقرار الوضع الإداري في المديرية بسبب التبعية للتيارات السياسية في الوطن» بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.941).

ثانياً: تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، أو المؤهل العلمي، أو التخصص، وسنوات الخدمة)؟، وللإجابة عن هذا السؤال - ونظراً لاستخدام أسلوب العينة- فقد تم اختبار الفرضية الآتية:

«لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخدمة)؟».

جدول رقم (10): نتائج اختبار «ت» لدلالة الفروق في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير: الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
00.00	4.72	35	0.560	3.95	36	ذكر	التحويلية القيادة ممارسة
		23	0.684	3.19	24	أنثى	

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

بالنظر إلى الجدول رقم (10) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$ ، وهي دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.95) مقابل (3.19) للإناث. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة أبو هذاف (2011) من ناحية وجود الفروق، في حين اختلفت معها في أن الفروق كانت لصالح الذكور. كما اختلفت مع دراسة الديب (2012). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن حجم عينة الذكور أكبر من حجم عينة الإناث.

**جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار «ف»، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي.**

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية	ثانوية عامة	3	3.42	0.195	بين المجموعات	11.11	3	3.70	10.897	00.00
	دبلوم	12	2.83	0.463	داخل المجموعات	19.04	56	0.340		
	بكالوريوس	41	3.91	0.627						
	ماجستير فأكثر	14	3.50	0.537						
	المجموع	60	3.64	0.714						

بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي دالة إحصائياً، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار LSD كما في الجدول رقم (12):

**جدول رقم (12): نتائج اختبار LSD لمعرفة اتجاه الدلالة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي.**

المتغير	المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فاكتر
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	-	-	-	-
	دبلوم	-	-	1.0810*-	-
	بكالوريوس	-	1.0810*	-	-
	ماجستير فاكتر	-	-	-	-

بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح أن الفروق كانت بين المرؤوسين الذين يحملون مؤهل الدبلوم والمرؤوسين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس ولصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الديب (2012) في وجود الفروق حسب متغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى كبر حجم العينة لحاملي مؤهل البكالوريوس مقارنة بحاملي مؤهل الدبلوم، أو ربما بسبب زيادة الإدراك بأهمية ممارسة القيادة التحويلية لحاملي مؤهل البكالوريوس.

**جدول رقم(13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار«ف»، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية تبعاً لمتغير: سنوات الخدمة.**

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية	أقل من 10 سنوات	23	3.70	0.672	بين المجموعات	0.283	2	0.142	0.270	0.764
	من 10-أقل من 20 سنوات	21	3.59	0.793	داخل المجموعات	29.878	57	0.524		
	من 20 سنة فأكثر	6	3.51	0.751	المجموع					
	المجموع	60	3.61	0.714						

بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $\alpha \leq 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الديب (2012)، بينما اختلفت مع دراسة أبو هذاف (2011). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن رؤية المرؤوس لممارسة القيادة التحولية من قبل رئيسه تعتمد على ثقافته ومعرفته ورغبته في اخذ الصلاحيات بغض النظر عن سنوات خبرته.

**جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار «ف»، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية تبعا لمتغير: التخصص.**

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية	علوم إدارية	43	3.69	0.748	بين المجموعات	0.469	2	0.234	0.450	0.640
	علوم إنسانية وإجتماعية	8	3.44	0.647	داخل المجموعات	29.693	57	0.521		
	علوم عامة	9	3.59	0.636						
	المجموع	60	3.64	0.714	المجموع	30.161	59			

بالنظر إلى الجدول رقم (14) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحولية تعزى إلى متغير التخصص، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$  وهي غير دالة إحصائية، وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة الديب (2012). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن رؤية المرؤوس لممارسة القيادة التحولية من قبل رئيسه تعتمد على ثقافته ومعرفته ورغبته في اخذ الصلاحيات بغض النظر عن تخصصه.

## ملخص عام لأهم النتائج:

### أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها:

- إن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوسطة.
- إن أعلى مجال من مجالات ممارسة القيادة التحويلية كان مجال الاهتمام بالفرد (الاهتمام الفردي)، تلاه مجال الحفز الإلهامي، تلاه التأثير المثالي وأخيراً استثارة التفكير.
- إن معوقات تطبيق القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.
- إن أعلى الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية كانت الصعوبات التي تتعلق بالمرؤوسين تلاه الصعوبات التي تتعلق بالوزارة وأخيراً الصعوبات التي تتعلق بالتربية والتعليم.
- إن أعلى معوقات تطبيق القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني التي تنعكس على إدارة المديرية تلاها تدني الرواتب مما يمنع المرؤوسين من طلب مزيد من الصلاحيات.
- أدنى معوقات تطبيق القيادة التحويلية هو عدم الشعور بالأمان والخوف من المستقبل يمنع من تفويض الصلاحيات للمرؤوسين تلاها عدم استقرار الوضع الإداري في المديرية بسبب التبعية للتيارات السياسية في الوطن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة والتخصص.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي.

### توصيات الدراسة:

#### في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها، يوصي الباحث بالآتي:

- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على التقليل من المركزية في العمل.
- العمل تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين.
- عدم تركيز الصلاحيات في يد رؤساء الأقسام.
- تشجيع رؤساء الأقسام على تفويض الصلاحيات ومنحها للمرؤوسين.
- العمل على توضيح الوصف الوظيفي للمرؤوسين، وتفويض الصلاحيات لهم لتعزيز انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- تحسين الظروف المعيشية والوظيفية للعاملين في مديريات التربية والتعليم.
- عمل الدورات وورش العمل التي توضح أهمية القيادة التحويلية، وحث العاملين على ضرورة ممارستها.

## المصادر والمراجع:

- أبو هذاف، سامي. (2011). « دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبي الفضل جمال الدين محمد ابن منظور(د. ت): « لسان العرب»، دار صادر: بيروت، لبنان،(د.ط)، مجلد (15).
- بني عيسى، أحمد. (2005). « أثر القيادة التحولية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الخلايلة، هدى أحمد؛ وسعادة، سائدة تيسير. (2010). « درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحولية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، مجلة آفاق علمية وتربوية.
- الديب، سامر كمال حامد. (2012). «مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرقب، أحمد. (2010). «علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العازمي. محمد. (2006). «القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري ” دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة)، السعودية.
- العامري، أحمد. (2001). « السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد(9)، العدد(1)، ص ص (19-39).
- العتيبي، سعد. (2005). « دور القيادة التحولية في إدارة التغيير»، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، جدة، السعودية.
- الغامدي، سعيد. (2000). «القيادة التحولية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- الهلالي، الهلالي. (2001). « استخدام نظريتي القيادة التحولية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد (21)، ابريل، ص ص (95-120).

- الهواري، سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحولية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد. (1999). « القائد التحولي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21»، ط 2، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- مؤتمن، منى عماد الدين. (2003). « الأردن أولاً من منظور تربوي»، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
- Avolio, B. Waldman, D. and Yammarino, F. (1991). The Four Is of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4) ,9-16.
- Avolio, J. & Bass, S. (2002): "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment", *Academy of Management journal*, Vol.45, No.4, PP: 735-744
- Barling, J. & Kelloway, k. (1996). "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: Afield Experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 6, PP: 827-832.
- Barnett, R. & McCormick, J. (2003): "Vision relationships and teacher motivation: A case study", *Journal of Educational Administration*, Vol.41, No.1, PP: 84-92
- Burns, J. (1978). *Leadership*, NY; Harder & Row.
- Burns, J. (1995). *Leadership*, NY; Harder & Row.
- Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009). The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers' OCB. Retrieved November 15, 2009, from [www.usm.my](http://www.usm.my).
- Ejmofor, F (2007). Principals' Transformational Leadership Skills and their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria, (Doctoral Dissertation), Cleveland State University.
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance. *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333-356.

- Groves, Delores E (1996) The Effects of Transformational Leadership Behavior of Principals of National Blue Ribbon Secondary Schools in Cuyahoga County, Ohio( Unpublished Doctoral Dissertation), University of Akron.
- Layton, John Kenneth (2003). Transformational, Leadership and the Middle School Principal, DAI- A64/10, P.3553.
- Leithwood, K. (1992). Transformational Leadership, Where Does It Stand? Education Digest, 58 (3), 17-21.
- Piccolo, R & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics. Academy Of Management Journal,49, (2), 327-340.
- Vegoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, Educational Administration Quarterly, 12(4), 1-32.

## استبانة للرأي

الأخ/ت الفاضل/ة.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان « ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها. »، لذا يرجى تعبئة هذه الاستبانة بكل عناية ودقة، علماً بأن المعلومات ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: د. سمير سليمان الجمل

القسم الأول (المتغيرات الديموغرافية للدراسة): يرجى منك الإجابة بوضع إشارة (x) داخل المربع.

الجنس:	ذكر	أنثى.		
المؤهل العلمي:	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأكثر.
سنوات الخدمة:	أقل من 10 سنوات	من 10-15 أقل من 20 سنة.	من 20 سنة فأكثر.	
التخصص:	علوم إدارية	علوم إنسانية واجتماعية	علوم عامة.	

**أولاً: درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التحويلية من وجهة نظر المرؤوسين.**

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>التأثير المثالي</b>						
					يتصدى للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة.	1
					يتخذ القرارات المهمة بحذر.	2
					تعامله الحسن معنا يفرض علينا احترامه.	3
					يتجدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير.	4
					ينال إعجابنا به في كل عمل يقوم به.	5
					يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره.	6
					يشاركنا في مواجهة المخاطر.	7
					ينأى بنفسه عن تحقيق مكاسب شخصية.	8
					تنسجم أقواله مع أفعاله.	9
					نشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله.	10
					يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة.	11
<b>الحفز الإلهامي</b>						
					يزرع فينا الإحساس بأهداف المديرية والوزارة وغاياتها.	1
					يقوم ببناء فريق العمل لامتلاكه المهارات الإنسانية.	2
					سلوكه معنا يرفع معنوياتنا وتقدم عملنا.	3
					ينجز مهامه بمشاركة العاملين معه.	4

					يعمل على استئارتنا نحو التغيير.	5
					يبرر التغييرات المرغوب فيها بأسلوب منطقي.	6
					يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير.	7
					يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا.	8
					يدفعنا نحو استخدام تقنية المعلومات كونها أسرع طرق التعلم.	9
					يثير فينا التحدي والثبات.	10
<b>استئارة التفكير</b>						
					يشارك الجميع في عملية التغيير.	1
					يعتمد على النقد البناء عند الإخفاق في حل المشكلات.	2
					يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى.	3
					يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	4
					يشجع على استخدام أساليب جديدة للعمل.	5
					يعتمد على أسلوب النقد البناء والتعزيز بكل أمر أقوم بانجازه	6
					يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا.	7
					يعتمد أسلوبه في العمل على استئارة روح الإبداع والابتكار فينا.	8
					يعمل على استئارة التفكير لحل المشكلات.	9
					يفوض الصلاحيات للعاملين.	10

الاهتمام بالفرد(الاعتبار الفردي)						
					1	اهتمامه باحتياجاتنا الشخصية في أعلى سلم أولوياته.
					2	يصغي باهتمام لكل حديث يوجه له.
					3	يحافظ على التواصل والاتصال معنا باختلاف آرائنا وانتماءاتنا.
					4	يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات.
					5	يراعي مشاعر العاملين معه باختلافاتهم.
					6	ينسج معنا علاقات حميمة مما يعزز النسيج الاجتماعي.
					7	يقوم أداء العاملين معه كونه يمتلك المهارات الفنية لذلك .
					8	يباشر عملية تفويض العمل، للاطمئنان على سير العمل ونجاحه.
					9	يعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة القسم.
					10	يثق بالجميع بقدر كبير.

### ثانياً: معوقات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	لا اوافق بشدة
معوقات تتعلق بإدارة التربية والتعليم					
1	عدم وضوح الهدف الأساسي للمديرية لكل من رئيس القسم والعاملين				
2	الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني التي تنعكس على إدارة المديرية				
3	إدارة المديرية تفرض على رئيس القسم إتباع أسلوب معين مع رؤوسيه.				
4	عدم وجود معايير محددة لاختيار المنصب القيادي من قبل إدارة المديرية				
5	أنظمة المديرية لا تشجعي نحو التطور والإبداع خوفاً من فقدان السلطة.				
6	عدم استقرار الوضع الإداري في المديرية بسبب التبعية للتيارات السياسية في الوطن.				
7	المركزية في اتخاذ القرارات تمنعني من تحويل العمل للمرؤوسين				
8	عدم وجود برامج مناسبة لتدريب المرؤوسين على القيادة				
9	سرية الأعمال تحول دون اعطاء المرؤوسين مزيداً من الأعمال				
10	عدم وجود اجراءات وقوائم واضحة للتعامل مع المرؤوسين				
11	التحيز والمحاباة والوساطة من قبل الإدارة عند وقوع الخطأ من قبل المرؤوس				

معوقات تتعلق بالوزارة						
					1	الروتين الزائد في العمل يمنعني من منح الصلاحيات للمرؤوسين
					2	النقص في التقييم والمتابعة والإشراف يمنعني من تفويض المرؤوسين
					3	عدم الشعور بالأمان والخوف من المستقبل يمنعني من تفويض الصلاحيات للمرؤوسين
					4	ضعف نظام التحفيز المتبع في الوزارة يمنع المرؤوسين من استخدام مزيد من الصلاحيات
					5	الأنظمة والاجراءات المتبعة في الوزارة لا تشجع على تفويض الصلاحيات
					6	مركزية القرارات المتبعة تمنعني من منح الصلاحيات للمرؤوسين

معوقات تتعلق بالعاملين						
					1	وجهات النظر المختلفة للمرؤوسين حول الطريقة الأفضل في القيادة.
					2	التبعية الحزبية للمرؤوسين واختلافها أحياناً مع رئيس القسم.
					3	خوف المرؤوسين من تفويض السلطة بسبب عدم امتلاكهم المهارات القيادية.
					4	ضعف التدريب والتطوير الذاتي للمرؤوسين
					5	عدم امتلاك المرؤوسين للمهارات القيادية المختلفة
					6	خوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية والمساءلة
					7	تدني الرواتب يمنع المرؤوسين من طلب مزيد من الصلاحيات
					8	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
					9	انعدام الحوافز المادية والمعنوية
					10	كثرة الأعمال والمهام المطلوبة من المرؤوسين
					11	انعدام الرضا الوظيفي لدى العاملين