



المحفل العلمي الدولي

ARID Journals

ARID International Journal of Educational and Psychological Sciences (AIJEPS)

Journal home page: <http://arid.my/j/aijeps>

ARID

ARID International Journal of Educational and Psychological Sciences  
مجلة أريد الدولية للعلوم التربوية والنفسية  
VOL. 4 NO. 8 July 2023 ISSN: 2788-6628



## مجلة أريد الدولية للعلوم التربوية والنفسية

العدد 8، المجلد 4، تموز 2023 م

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية  
وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي

رانيا علي زيدان الفواعير

الاستاذ الدكتور عمر محمد الخرابشة \*

موظفة قطاع خاص - الأردن

جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

### Degree of Public Basic Schools' Principals in Al-Balqa Governorate Practicing the Transformational Leadership and its impact on Developing institutional Performance

Prof. Dr. Omar Mohammed Al-Kharabsheh\*

Rania Ali Zeedan Al-Fawa'er

Al-Balqa Applied University

Private sector Employee

[dr\\_omar965@hotmail.com](mailto:dr_omar965@hotmail.com)

[arid.my/0006-3104](http://arid.my/0006-3104)

<https://doi.org/10.36772/arid.aijeps.2023.483>

---

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received 25/11/2022

Received in revised form 11/01/2023

Accepted 15/04/2023

Available online 15/07/2023

<https://doi.org/10.36772/arid.aijeps.2023.483>

---

**ABSTRACT**

The study aimed to identify the training needs of teachers who have students with motor disabilities at their classes, as well as arranging these training needs, which may contribute to the preparation of any future training program. The researcher used the descriptive analytical method to describe and analyse the problem of the study in the hope of raising the level of awareness of stakeholders to the training needs of the study sample, which consisted of (n=87) male and female teachers. The main study tool was employed, which is a questionnaire prepared by the researcher. The scale contains thirty phrases distributed over five dimensions. These dimensions represent training topics. The results showed that the relative weight of the training needs to develop teachers' knowledge and skills in schools amounted to (71.2%), and this indicates that the level of teachers' awareness of ways to respond to the emotional needs of students with motor disabilities was at a moderate degree. Since the low relative weight in the scale means an increase in the level of teachers' need for training, then the teachers' training needs can be arranged according to the dimensions of the training topics from the most need to the least training need as follows: psychological needs, teacher's role in facilitating the satisfaction of psychological needs, motor disability, psychological needs of students with motor disabilities, and integration and inclusive education. The study came out with some relationships with some variables and some important recommendations for the practice of inclusive education and responding to emotional needs.

**Keywords:** teacher's training needs – teachers respond - psychological needs – students with disabilities - inclusive education

### المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الحاجات التدريبية للمعلمين الذين يتواجد في صفوفهم طلاب من ذوي الإعاقة الحركية، وكذلك ترتيب هذه الحاجات التدريبية، ولتحقيق هدف الدراسة، استعمل المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة وتحليلها، أملاً في رفع مستوى وعي المسؤولين عن الحاجات التدريبية لعينة الدراسة، وتعدّ هذه الدراسة من دراسات الأساس في المجتمع العربي الفلسطيني، وقد تكونت عينة الدراسة من 23% من المجتمع الأصلي البالغ 381 معلماً ومعلمة يتواجد في صفوفهم طلبة ذوو إعاقة حركية. تكونت العينة من (ن=87) معلماً ومعلمة. وقد تمّ وُظِّفَت أداة الدراسة الرئيسية وهي استبانة من إعداد الباحث، احتوت الاستبانة ثلاثين عبارة موزعة على خمسة أبعاد، تمثل موضوعات تدريبية. أظهرت النتائج أن الوزن النسبي للحاجات التدريبية لتطوير معارف ومهارات المعلمين في المدارس بلغ (71.2%)، وهذا يدل على أن مستوى إدراك المعلمين لطرق الاستجابة للحاجات النفسية للطلاب ذوي الإعاقة الحركية كان بدرجة متوسطة. وبما أن الوزن النسبي المنخفض في المقياس يعني زيادة في مستوى حاجة المعلمين للتدريب، ويمكن ترتيب حاجات المعلمين التدريبية بحسب أبعاد الموضوعات التدريبية من الأكثر إلى الأقل حاجة تدريبية على النحو الآتي: الحاجات النفسية، دور المعلم في الاستجابة للحاجات النفسية، الإعاقة الحركية، الحاجات النفسية للطلبة ذوي الإعاقة الحركية، الدمج والتعليم الجامع. وقد سلّطت الدراسة الضوء على العلاقة بين الحاجات التدريبية وبعض المتغيرات، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات اللازمة لممارسة التعليم الجامع والاستجابة للحاجات النفسية للطلاب ذوي الإعاقة.

**الكلمات المفتاحية:** حاجات المعلمين التدريبية – الاستجابة للحاجات النفسية – الطلبة ذوي الإعاقة – التعليم الجامع.

## مقدمة:

طالت ميادين الحياة تطورات متسارعة، بسبب التقدم العلمي والتقني، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية مواكبة التطورات في مواجهة التحديات والمنافسة، مما يساعدها في تقديم خدماتها التعليمية للطلبة بطريقة مناسبة، فالمؤسسات والإدارات التي تريد أن تحجز لنفسها مكاناً مرموقاً، وتنافسياً في هذا العصر الذي لا مكان فيه لبطيء، ولن يتم لها التطور إلا بقيادات مبدعة تتعاطى مع المعطيات، والمفاهيم الجديدة وفق رؤية علمية، وعلى هدى من النظرية والفلسفة، وتعمل على تحقيق الجودة الشاملة والنوعية، وتستطيع التأثير في الآخرين وقيادتهم، وتمتلك المهارات والقدرات المبنية وفق منهجية علمية، ولديها التدريب والمهنية.

دفع التقدم الذي حلّ بالمجتمع، وازدياد الوعي الثقافي، والتعليمي إلى تفعيل وظائف المديرين، ومهامهم في المدرسة، بأسلوب متطور متلائم مع زيادة في الطلب عليه للدراسة، وقد دفع كل ذلك لضرورة تطوير أداء مديري المدارس، حيث يتولى المديرون مهام الإدارة المدرسية بأسلوب مباشر، وتقع على عاتقهم مسؤولية خدمة المجتمع، وكذلك حسن التعامل مع العاملين والمعلمين في هذه المدارس، وكذلك الطلبة، والمهام الأخرى التي تتطلب منهم أن يكونوا حريصين على أداء أعمالهم بمهنية لتحقيق النجاح المنشود، ويعدّ مدخل القيادة التحويلية أحد مداخل القيادة الإدارية الحديثة، وفي هذا المدخل يسعى القادة لإحداث التغييرات الإيجابية في أساليب العمل، إذ يتم الأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء فما دامت الأمور تسير بشكل طبيعي، فلا يتم التدخل من قبله، وتتم متابعة أداء العاملين وتصحيح الانحرافات التي قد يقعون فيها (الصالح، 2008).

ظهر مفهوم القيادة التحويلية كمفهوم إداري هادف لتغيير أحوال الأفراد وتحويلهم إلى قادة، مع التركيز على قيمهم وأخلاقهم، أو جملة من المعايير، وأهداف بعيدة الأمل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع رغباتهم وتفعيل المعاملة الإنسانية لهم، واستثمار القدرات الكامنة عند العاملين بما يزيد من قدرتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم (أبو النور، 2012).

وفي هذا المدخل لا يقتصر دور القائد التحويلي على إحداث التغيير في نطاق عمله، إنما يمتد ذلك إلى إيجاد علاقات وارتباط بين القادة والمروسين بما يؤدي إلى إنجاز المهمات بطريقة مناسبة وبروح العمل التعاوني والجماعي (الرقب، 2010).

وظهرت تعريفات عدة للقيادة التحويلية ومن هذه التعريفات عرفها العجمي (2017: 12) والذي عرف القيادة التحويلية بأنها: "محافظة القائد على روح المسؤولية بين الأفراد وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة"، وعرفها (Alhejaili, 2022) بأنها العملية التي يقوم بها القادة بالتأثير في الآخرين عن طريق تغيير فهمهم لما هو مهم.

ويعدّ مدير المدرسة القائد التربوي لها التي يعمل فيها، ويضع السياسات التربوية الناجحة لمدرسته، كما يقوم بوضع خطط مناسبة يحقق عن طريقها الأهداف المنشودة، كما يسعى إلى تفعيل التعاون، ويعمل الجميع بروح الفريق، كما يعمل على تفويض الصلاحيات وإشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة بأسلوب الشورى مع الاستثمار لطاقاتهم (العلي، 2007).

واستنتج الباحثان عن طريق لقائهما مع عدد من مديري المدارس ومديراتها، وجود ضعف الرؤية لدى مديري المدارس لمفهوم القيادة التحويلية، وممارستها على أرض الواقع، لدرجة أن بعضاً منهم لا يعرفون معنى القيادة التحويلية ولا أبعادها، الأمر الذي أدّى بهما إلى إجراء مثل هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، وأثر ذلك في تطوير الأداء المؤسسي، فضلاً عن قلة الدراسات التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، الأمر الذي يبرر إجراء مثل هذه الدراسة، للوقوف على مدى أهمية القيادة التحويلية في تطوير الأداء في مجال التعليم.

### مشكلة الدراسة:

ظهرت القيادة التربوية كأحد المصطلحات الإدارية، والتي نالت اهتماماً من قبل الباحثين، ويقع على عاتق مدير المدرسة تسيير العملية التعليمية والتربوية وإدارتها بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي في المدرسة التي يُمارس مهماته الإدارية فيها، ويُمارس مدير المدرسة أنواعاً مختلفة من القيادة من ذلك القيادة التحويلية التي لها أثرٌ واضح في تعزيز المسيرة التعليمية، ولكن الملاحظ أن عملية تطبيقها في المدارس، والإيمان بها لم يصل إلى الدرجة المطلوبة حيث تُشير نتائج العديد من الدراسات أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في القيادة التحويلية كانت غالباً بدرجة متوسطة كدراستي (الغامدي، 2013؛ والشمري، 2014)، ودراسة العظامات (2021) التي توصلت إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في الأردن كان بدرجة متوسطة، وأوصت بعقد دورات تدريبية، وورش عمل لمديري المدارس ومديراتها على القيادة التحويلية، وكيفية توظيفها في المدرسة بشكل فاعل، ودراسة عبادي (2022) التي أوصت بتعزيز مستوى القيادة التحويلية في المدارس الثانوية لما له من أثر في زيادة مستوى فعاليتها، الأمر الذي يُبرر إجراء مثل هذه الدراسة، وبشكل أكثر تحديداً تسعى الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية، وتعرف أثرها في تطوير الأداء المؤسسي، وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء

المؤسسي؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية

في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي تُعزى إلى الجنس والعمر والمؤهل العلمي

والخدمة الوظيفية؟

### أهداف الدراسة:

الغرض من الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي.

كما تأتي الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي.

2- التعرف فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية البيانات التي سيتم الحصول عليها من مجتمع الدراسة الأصلي وأثر ذلك في البيئة التعليمية في تلك المدارس، ومن المؤمل أن يتحقق ما يأتي:

- إفادة الاختصاصيين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم لإعداد الخطط المناسبة لتطبيق القيادة التحويلية لتطوير الأداء المؤسسي في المدارس.

- إفادة الباحثين من نتائج هذه الدراسة لإجراء بحوث أخرى تثرى المعلومات بخصوص القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

- إفادة مديري المدارس بالنتائج التي يمكن التوصل إليها عن طريق هذه الدراسة، والتي تبرز درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**القيادة التحويلية:** "محافظة القائد على روح المسؤولية بين الأفراد، وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة" (العجمي، 2017: 12).

وتعرف إجرائياً بنمط القيادة الذي يتبناه مدير المدرسة، ويكون له تأثير في الأداء المؤسسي، وتقاس عن طريق استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على هذا المجال.

**الأداء المؤسسي:** هو تحقيق نقلة نوعية في العمل الإداري المدرسي من خلال الحلول الابتكارية، والإبداعية للمشكلات (العطيات، 2006: 12).

ويعرف إجرائياً على أنه بمستوى أداء مديري المدارس في المدارس التي يعملون فيها، وتقاس عن طريق استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة في هذا المجال.

**مدير المدرسة:** هو القائد الإداري في المدرسة، والذي يعمل على توجيه الآخرين، والتخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، واستغلال جميع الموارد في المدرسة، بما يؤدي لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

**-الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة البلقاء.

**-الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في مدارس الأساسية في محافظة البلقاء التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

**-الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019/2020.

**- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي.

**محددات الدراسة:** لا يمكن تعميم نتائج الدراسة الا على المجتمعات المماثلة.

#### الأدب النظري والدراسات السابقة:

ويتناول متغيرين رئيسيين في مجال الإدارة هما القيادة التحويلية، والأداء المؤسسي واللذان يسهمان بشكل كبير في الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث، وتحقيق الأهداف المتوخاة منه، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي:

#### القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، لكي يعملوا بحماس لتحقيق الأهداف بكفاءة، وفاعلية، والقيادة الإبداعية هي أحد أشكال القيادة في المؤسسات، وتتخذ من الإبداع فلسفة توجيهها، ولذلك فإن القيادة المبدعة تتمتع بخصائص، وسمات مثل: ابتكار الحلول الجديدة للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية في التعامل مع المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، وتعد القيادة الإبداعية ضرورة ملحة، ومحوراً مهماً للتطوير فهي القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها، وهي القادرة على الإتيان بالجديد المفيد، وكشف الحقائق الجديدة، وهي تستند إلى العلم، والمعرفة (عباس، 2015)، وقد عرفها (العجمي، 2017: 45) بأنها قدرة القائد على القيام بالتغيير، أو التطوير، أو إنتاج الجديد المفيد عن طريق توظيف الأفراد، والوسائل التقنية، والأنظمة؛ لتحقيق الأهداف، والوظائف الحالية، والمستقبلية، بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة، والمرونة، والأصالة.

**ماهية القيادة:** تعد القيادة علماً وفناً، وتتضمن عنصر المبادأة، وهي من الأنشطة الديناميكية المؤثرة في الجهاز الإداري، حيث يصبح ديناميكياً متحركاً، وتنطوي القيادة تحت مفهوم الإدارة التي تشمل عمليات عدة من: تخطيط، وتوظيف، وتنظيم، وإشراف، ورقابة، كما ترتبط القيادة بالعمليات الإشرافية، وكذلك بدفع الآخرين ليكون التنظيم ناجحاً (الأسطل، 2009).

وبين الخطيب (2004) أن المديرين لا يملكون نمطاً واحداً في القيادة، كما يوجد اختلاف بينهم في تعاملاتهم الشخصية، والمهنية، وفي الإجراءات، والوسائل الإدارية باختلاف الفلسفات التربوية من ناحية، وباختلاف الإعداد، والتدريب، واتساع الخبرات، والنظرة إلى الإدارة، من ناحية أخرى.

وظهرت تعريفات عدة للقيادة، ومن هذه التعريفات أن القيادة "سلوك القائد المؤثر في سلوكيات الآخرين ليقبلوا أن يكون قائدهم مع إطاعة أوامره" (عباس، 2015: 131).

كما تم تعريف القيادة على أنها: "العملية التي تؤثر في نشاطات الأفراد، وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة (أبو النيل، 2011: 12).

كما عرفت القيادة على أنها: "مقدرة الأفراد على أن يؤثروا في أفراد أو جماعات عن طريق التوجيه والإرشاد لكي يكونوا متعاونين وإثارة الدافعية لديهم نحو العمل عن طريق المهارات والكفايات التي يمتلكها القادة لتحقيق الأهداف المنشودة" (Wegener, 2013: 127). ويعرف الباحثان القيادة على أنها النشاط المتخصص الممارس من قبل شخص ليؤثر في الآخرين ويدفعهم ليتعاونوا معه لتحقيق أهداف مرغوبة.

**صفات القائد:** بين كنعان (2007) أن هناك عدة صفات لا بد أن يتصف بها القائد ليكون ناجحاً، وهذه الصفات هي: المقدرة، والتي تتضمن صفات معينة: من ذكاء، وطلاقة لسان، وعدالة التعامل مع الآخرين، والإحساس بالمسؤولية، والتي تتطلب منه أن يكون مبادراً، واثقاً بنفسه، مثابراً معتمداً على نفسه رغباً في الطموح، والتفوق، المقدرة على إنجاز المهمات: متضمنة ثقافته، وتعليمه، ومعرفته، وإتمام المهمات بالسرعة والنشاط المطلوبين، التشاركية: بتوظيفه لروح الجامعة، والعمل بروح الفريق، والتعاون مع الآخرين، والتكيف معهم، مكانته الاجتماعية: بحيث يكون مقبولاً اجتماعياً عند الآخرين، والمقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، ومع احتياجات الآخرين.

**أنماط القيادة:** يختلف الأفراد في نمط القيادة في تعاملهم مع الآخرين، ورغم ذلك فإن القادة على اختلاف أنماطهم تجمعهم صفات مشتركة، ومن ذلك قوة الإيمان بالأهداف، والحرص، والتصميم للوصول إلى الغايات المرسومة، عن طريق القادة الذين يقومون بتأدية رسالتهم، وتوجد أنماط عدة للقيادة تتمثل في الآتي (Sharma, 2016):

**أولاً: القيادة الأوتوقراطية:** تعد من الأنماط القيادية التي يركز فيها القادة على المهمة والإنتاجية، ويكون الاهتمام بالعاملين منخفضاً، وملخص هذا النمط هو أن على القائد تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة قبل أي شيء آخر، ويتميز القادة في هذا النوع بأنهم متسلطون، مع القيام بإصدار الأوامر، والتعليمات، وعدم تفويض الصلاحيات، مع توسيع نطاق هذه السلطات، والصلاحيات مع عدم السماح للعاملين بممارسة أية سلطة (القيوتي، 2010).



**ثانياً: القيادة الديمقراطية:** يعتمد هذا النوع من الأنماط القيادية على العلاقات الإنسانية والتشاركية، وتفويض السلطات والصلاحيات، بهدف إشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق روح التعاون بينهم، والعمل بشكل جماعي وكفريق واحد، والمساهمة في حل المشكلات التي تعترضهم، من خلال انتهاج أساليب الإقناع والحقائق، ومراعاة أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم، وكرامتهم وإشراكهم، في اتخاذ القرارات المناسبة (عباس، 2015).

**ثالثاً: القيادة المتساهلة (المتسببة، الترسلية):** هذا النمط من القيادة معتمد بشكل أساسي على العاملين لإنجاز الأهداف المنشودة وحل المشكلات، مع مشاركة قليلة من قبل القائد، عاملاً على تحفيز العاملين ذاتياً.

**رابعاً: القيادة التحويلية:** جاءت القيادة التحويلية لتضيف مفاهيماً، وأفكاراً جديدة للقيادة تتعلق برؤية المدرسة المستقبلية، ورسالتها، ورائدها هو داونتون (Downton) وعدت المدير قائداً مؤثراً، يجتذب جميع العاملين لثقافة جديدة؛ للعمل معاً في فريق واحد وتحويل رؤى المستقبل إلى حقيقة، والقيادة التحويلية نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة يشجع التابعين على المشاركة في بلورة رؤية مستقبلية، وتحديد أهداف واضحة، واقعية للمؤسسة. ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير، والتطوير، والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات، والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم، والحوار البناء، والمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة (الأسطل، 2009).

ويشير الفكر الإداري إلى تغير مفهوم الإدارة المدرسية، ومتطلباتها ومستلزماتها، والاتجاهات الجديدة فيها، والعوامل التي تؤدي إلى فعالية المدرسة. وقد اتخذت الدراسات والأبحاث مسارات مختلفة، فبعضها ركز على الأنماط القيادية للمدير، وبعضها تحدث عن أدوار الجديدة، وبعضها تحدث عن علاقاته بجميع العاملين في المدرسة، وبعضها تحدث عن تطوير رسالة المدرسة، ودور المدير في تفعيلها (أسعد، 2016).

والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة، ولمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المؤسسة في تحقيقها لأهدافها. وتنبع أهمية مكانة القيادة، ودورها، من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية. فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أية مؤسسة إدارية، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد، والمصادر المتوافرة في المؤسسة، لتحقيق أهدافها (الحريري، 2015).

وقد ظهرت فكرة القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns) في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف تحفيزي مع مرؤوسيه، والقادة الذين يعتمدون بشكل موسع عملية تبادل المصالح للحصول على مكاسب. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة، كالعدالة، والاستقامة، ويسمي بيرنز (Burns) تلك القيم، بالقيم الداخلية، فهي قيم لا يمكن التفاوض

عليها، أو تبادلها بين الأفراد، عن طريق التعبير عن تلك المعايير الشخصية يُوحّد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغيّر معتقداتهم، وأهدافهم (البدري، 2014).

**مفهوم القيادة التحويلية:** ظهرت تعريفات عدة للقيادة التحويلية فقد عرفها المومني (2013: 26) بأنها: "العملية التأثيرية في نشاطات الجماعات المنظمة بما يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة وتنفيذها على المدى البعيد"،

وعرّفها (Amazune, Nwata, Ome & Uzuegbu, 2016: 138) بأنها العملية التي يعمل فيها القائد بوصفه أنموذجاً ومحفزاً، ومشجعاً لأتباعه على العمل ليس بسبب تبادل القيمة، وإنما من أجل حب العمل؛ فهو قائد يلهم تابعيه، ويعرفهم، ويعرف مصادر قوتهم، ومواطن ضعفهم، ليتم تعيينهم في الوظائف المناسبة التي فيها تحد لقدراتهم، وتجعلهم يعطون أفضل ما لديهم في مجال خبرتهم.

ويعرف الباحثان القيادة التحويلية بأنها: العملية التي يتم عن طريقها إثارة دافعية العاملين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة بتعزيز القيم العليا، والأخلاقية لديهم، وإيصالهم إلى أن يكونوا قادة في المؤسسات.

ويستخلص الباحثان جملة من الخصائص التي يتميز بها القادة التحويليون، وتتمثل بالآتي: تعمل القيادة التحويلية على تحويل التابعين إلى قادة، ويعمل القادة التحويليون على رفع مستوى العاملين بدفعهم لتحقيق الإنجازات، وتطوير ذواتهم، والعمل على تنمية المجموعة، والمؤسسة التي يعملون فيها، ويعمل القادة التحويليون على صنع الرؤى المستقبلية، والأهداف المثالية للمؤسسات، ويشجعون نمو العاملين الذاتي من خلال التعرف إلى مقدرات هؤلاء العاملين، وتوجيههم الوجهة الصحيحة، ويعملون على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والاستقلالية، والاستفادة من القدرات الإبداعية، والابتكارية لدى العاملين.

**أهمية القيادة التحويلية:** تبرز أهمية القيادة التحويلية بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية، والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها؛ بينما أكد آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية، أي أن القائد يأتي بهدف التأثير في الأفراد والجماعات، وتلبية الاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة، وتوجد القيادة حيثما توجد الجماعة، إذ أن الوظيفة الأساسية لها هي العمل مع الجماعة لخدمة أهدافها بما يتوافق وأهداف المؤسسة في تحقيقها لرؤاها ورسالتها. وتنبع أهمية القيادة ومكانتها، ودورها من كونها على علاقة بكل مفاصل العملية الإدارية، فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أية مؤسسة اجتماعية، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوافرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها (الأتربي، 2011).

ولما كانت الإدارة المدرسية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات، والموارد، والتسهيلات التربوية المتاحة، والمتوافرة، وإيماننا بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاءة وفعالية عاليتين، وذلك من خلال إعداد القادة التربويين على جميع المستويات، في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب

الإدارة، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل، وضرورة تحديد مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته، ومساعدته على توثيق المعلومات المتعلقة بدور القيادة المدرسية واستخدامها ببسر وسهولة (Dean, 2010).

**أهداف القيادة التحويلية:** ذكر الهواري (2015) أهدافاً جوهرية للقائد التحويلي تتمثل في: مساعدة فرق العمل لتطوير، وتحقيق الثقافة المهنية، والمعاونة، ووضع الأهداف التعاونية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، وتقليل عزلة العاملين، وتفعيل الاتصال، والالتزام، والقيم، والمعتقدات، ومعايير الثقافة المنظمة، والتشاركية مع الآخرين، وتفويض السلطات، والعمل على إحداث التحسين، والتطوير، ومساعدة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بطرق ابتكارية، وذلك من خلال اتباع المنهج العلمي في حل المشكلات.

**أبعاد القيادة التحويلية:** تشمل أبعاد القيادة التحويلية على:

**1. الكاريزما:** يقوم القائد بتروسيخ الاعتزاز بالنفس في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهمات، وتعرف الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المؤسسة، فالقائد الكاريزمي يضع المعنى أو المغزى، عن طريق الفهم، والتواصل المستمر مع العاملين، ويمتلك مقدرة على الإقناع ويطرح رؤى، وأفكاراً عن مستقبل المؤسسة.

**2. تقدير الأفراد واحترامهم:** وذلك بتفويض الصلاحيات لهم، وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات، وتجارب تعليمية، وتدريبهم، وتطوير مهاراتهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

**3. الحافز الفكري:** ويعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة، أو تصرف، لقد تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد، كما تم إضافة بعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها باس (Bass, 2015) فالقائد التحويلي يعمل على تصميم رؤية واضحة، ويشرك العاملين في صياغتها، ويركز على تحليل مشكلات العمل، وتطوير مهارات العاملين، وإثراء أفكارهم، لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات، والقائد التحويلي بذلك يبدي مجموعة من الخصائص، والمهارات في أربع خصائص أساسية هي:

**أ- التأثير المثالي:** للقائد المثالي خصائص كاريزماتية، وصفات تجعل منه قائداً فريداً، وأنموذجاً وقوة لأتباعه بحيث يقدم المصلحة العامة على الخاصة، ويتسم بالقوة والثقة التي تسهم في رفع معنويات العاملين معه وتمكنهم من مواجهة المشكلات التي تعترضهم ومعالجتها، وترفع من مستواهم الأخلاقي إلى مستويات أعلى مما لديهم وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وبقائدهم (Maizan, Florianna and Hamidi, 2019).

ويعرف أفوليو (Avolio, 2015) التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة، والثقة في رسالة المؤسسة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة، ورسالتها.

تجعل خبرات القائد، ومقدرته الذهنية، منه مصدر إعجاب، وقدوة، وتمكنه من التأثير في الآخرين، ويحدث ذلك بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي، بموجب إحداث توازن تنظيمي مناسب بين أهداف المؤسسة، وإشباع حاجات العاملين (القيروتي، 2015).

ب- **التحفيز الفكري**: ويقصد به إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال تعاطفه مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم، ومقترحاتهم، ومشاركتهم في مشاعرهم.

ج- **الدافعية الإلهامية**: الإلهام هو إثارة المشاعر، والعواطف، لدى العاملين للعمل، والقيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد، ورغبته في تحويل المؤسسة من خلال أساليب القيادة الإلهامية، والروحانية، وعقيدة القائد، وإيمانه، وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال، والتواصل المستمر، والتسامح في حالات الفشل، أو التقصير، واعتباره وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين، مما يعمل على تعزيز روح الفريق وتحقيق مصالح المؤسسة (Avolio, 2015).

وتعد الدافعية الإلهامية والتأثير المثالي من أهم مكونات القيادة التحويلية؛ حيث يقوم القائد التحويلي ذو الدافعية الإلهامية على تحفيز التابعين والهامهم، والتأكيد على التزامهم لتحقيق الأهداف المرسومة، ودفعهم للتفكير وفق رؤى مستقبلية متجددة، وتوليد الثقة والاحترام والقدرة على الاتصال والتواصل الدائم بين القائد من جهة والتابعين من جهة أخرى (Ckebon, Aruasa & Chirchir, 2019).

د- **تقدير الأفراد**: يولي القائد التحويلي اهتماماً بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم متباينة، وفي الوقت نفسه يركز القائد التحويلي على بناء الثقة، والمعرفة بجوانب الضعف. وبعض القادة لا يؤثرون في الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل (القيروتي، 2015).

**مفهوم الأداء**: عرف حسونة (2008: 147) الأداء على أنه عملية قياس أداء العاملين وسلوكهم في فترة زمنية محددة، وبصورة مستمرة، والتي تحدد كفاءة العاملين في أدائهم لعملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير في أغلب الأحيان لأداء العامل.

ويشير الباحثان بناءً للتعريفات السابقة إلى أن الأداء هو عملية يتم التعرف بواسطتها على تنفيذ العامل لمهامه، وقدراته على الأداء، والخصائص اللازمة لتأدية أعمال المؤسسة بنجاح، وتحقيق أهدافها، وأنه يتزايد الاهتمام بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية، وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المؤسسات تجارية، أم خدمية، ومن هنا جاء

التركيز على إدارة موارد هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور.

يتكون أداء العاملين من مجموعه من العناصر أهمها (شوقي، 2005: 91-93):

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة للعاملين:** وتشمل على المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية المطلوبة، والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
2. **نوعية العمل الذي يقوم به العامل:** وتتمثل فيما يدرکه العامل عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبات ومهارات، وبراعة، وقدرة على التنظيم، وإنجاز العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **حجم العمل المنجز:** وهو مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة العامل في إنجاز الأعمال.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية، والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرف.

بينما أكدت سعاد برنوطي (2007) أنه من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المؤسسة، والتي تكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المؤسسة.

ويعد الأداء المؤسسي أحد القواسم المشتركة لما يبذل من الإدارة، والعاملين، من جهود المؤسسات التربوية، فإن مفهوم الأداء يعد من المفاهيم الجوهرية، والتي نالت اهتماماً، واسعاً في تلك المؤسسات (جواد، 2015).

ويرى الباحثان أن الاختلاف حول معنى الأداء نابع من اختلاف معايير ومقاييسه، والتي تستخدم بشكل عام في المؤسسات من قبل المديرين، وهذا عائد لتنوع أهدافهم، واتجاهاتهم في دراسة الأداء.

#### الأداء المؤسسي:

شهد العالم تطورات طالت جميع مجالات الحياة، نظراً للتطور التقني، والمعرفي المتسارع، وقد تأثرت المؤسسات على اختلاف أنواعها بهذه التحولات، مما دفعها لتطوير أدائها سعياً لتقليل الضغوطات التي تواجهها من أجل تقديم خدمات متميزة، ومنتجات تتصف بالجودة، وتعد الموارد البشرية أساساً في نجاح أية مؤسسة بسبب دورها الرئيس في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات.

**أبعاد الأداء المؤسسي:** ينحصر الأداء المؤسسي في بعدين وهما (قادة، 2012):

**الكفاءة:** وهي علاقة ما بين المورد، والنتيجة، والمرتبطة بمقدار المدخلات من المواد الخام، والأموال، والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستويات معينة من المخرجات.

**الفعالية:** وهي مرتبطة بأهداف المؤسسات الاستراتيجية، أو مقدرة المؤسسات التربوية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من نمو الخدمات وتعظيم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسة.

**أهمية قياس الأداء المؤسسي:** تتمثل أهمية قياس الأداء المؤسسي بأنها تقدم فوائد للمؤسسات التربوية، والإدارية بحيث يمكن لها أن تقدم مستويات الأداء لتلك المؤسسات، والتركيز على إنجازات المؤسسات، وحث المؤسسات على توفير وقتها، وجهدها، وتوفير تغذية راجعة حول تقدم، وسير المؤسسات (الغالبى وإدريس، 2016).

وعليه، فإن لجوء المؤسسات التربوية لقياس الأداء المؤسسي يعمل على تحسين أدائها، ويوجهها لإجراء عمليات التحسين والتطوير المختلفة.

**تحقيق الهدف:** يوجد لكل مؤسسة العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك، فإن التحديد الدقيق لهذه الأهداف يتم عن طريق صياغة أهداف إستراتيجية، وتعد الأهداف إحدى مكونات الأداء المؤسسي، فلا يمكن أن يكون هناك معنى لأية مؤسسة بمعزل عن الأهداف، والتي تميز مؤسسة عن أخرى، وتعد أولى خطوات الإدارات في تحقيق وجودها (السلمي، 2016).

والأهداف هي الترجمة العملية لما تتضمنه رسالة المؤسسات لتنتقلها من البعد النظري، إلى البعد العملي، والذي تظهر معه النتائج، وتتضح بواسطته ملامح التطوير في المؤسسة (ترغيني، 2011).

**الدراسات السابقة:** فيما يأتي استعراض للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وكما يلي:

#### الدراسات العربية:

دراسة الديب (2012) والتي هدفت الكشف عن مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عينة تكونت من (284) عضو هيئة تدريس، واستخدمت ثلاث استبانات لغايات جمع بيانات الدراسة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى للجنس وسنوات الخدمة والتخصص والدرجة العلمية.

هدفت دراسة المعاني (2013) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. وقد صمم الباحث استبانة وزعها على عينة عشوائية بلغت (319) موظفاً من العاملين في الجامعة. وكان من أهم نتائجها تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنموذج القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. وشعور الباحثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية. وعدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، العمر، والنوع الاجتماعي، ومدة الخدمة في الجامعة.

وهدفت دراسة التلباني وبدير والرقب (2013) إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها التالية: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والحفز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. وقد صمم الباحثون استبانة وزعوها على عينة من (660) إدارياً وأكاديمياً يشغل وظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى توافر سلوكيات القيادة التحويلية، وعناصر التمكين في الجامعات المدروسة، وهناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تلك العلاقة تعزى لمتغيرات: طبيعة العمل ولصالح أعضاء هيئة التدريس، الجنس ولصالح الذكور، اسم الجامعة ولصالح الجامعة الإسلامية، سنوات الخدمة ولصالح الفئة أكثر من 16 سنة.

دراسة الغامدي (2013) وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة في المملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي عن طريق عينة تكونت من (110) مديراً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة في محافظة المخواة، خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة المخواة للقيادة التحويلية كانت بدرجة منخفضة، ووجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير التخصص العلمي، ولصالح التخصصات التربوية.

وهدفت دراسة كنعان (2014) إلى التعرف إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال نابلس في فلسطين، وعلاقتها بانتماء المعلمين المهني من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عينة من (565) معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية كانت بدرجة عالية، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس ولصالح الذكور.

وهدفت دراسة الشمري (2014) إلى التعرف إلى علاقة الشفافية الإدارية بالأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من (240) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واستخدمت الاستبانة، خلصت الدراسة إلى أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في النمط التسلسلي كانت مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبالنسبة للنمطين المتساهل والديموقراطي فقد كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة دالة إحصائية بين الأنماط القيادية والشفافية الإدارية.

وهدفت دراسة ناصر الدين وشقوارة والحيلة، (2014) إلى التعرف إلى درجة تطبيق ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر قادتها التربويين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة، خلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من قبل الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة، على مستوى التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية، وكانت درجة تطبيق بعد رعاية الأفراد مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

وهدفت دراسة قلبو (2015) إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الجزائر، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (120) فرداً، واستخدمت الاستبانة، خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي، وبين توليد وتخزين وتطوير المعرفة والأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة المعاني والخرابشة (2016) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (162) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسات، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون.

وهدفت دراسة العسكري (2016) إلى الكشف عن تجربة القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبانة تم توزيعها على سبعين من المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف بمدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق جوهرية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف التخصص وسنوات الخدمة والدورات التدريبية.

وهدفت دراسة النعمان (2016) إلى الكشف عن درجة الممارسة للقيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر معلميها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عينة تكونت من (324) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن غالبية مديري المدارس الثانوية ومديراتها يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في درجة الممارسة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس ولصالح الإناث، والخدمة ولصالح أقل من خمس سنوات، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

هدفت دراسة العواودة (2016) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس دورا الثانوية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة، تكونت عينة الدراسة من (294) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، واستخدمت



الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الطلبة كانت متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الطلبة ولصالح الطالبات.

وهدفت دراسة منصور والعايد (2016) إلى بحث علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية في فلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة طبقية عشوائية بلغت (33) مفردة، واستخدمت الاستبانة، توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التميز التنظيمي ومستوى الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية في محافظة نابلس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز التنظيمي تعزى للجنس ولصالح الإناث.

وهدفت دراسة الشمري (2019) التعرف إلى دور مديري المدارس في نشر ثقافة السلام لدى طلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (234) مديراً ومديرة في دولة الكويت وقد كانت عينة عشوائية بسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى ما يلي: أن دور مديري المدارس في نشر ثقافة السلام لدى طلبة المرحلة الثانوية في الكويت كان بدرجة مرتفعة، عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة عن دور مديري المدارس في نشر ثقافة السلام لدى طلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وهدفت دراسة أبي قاعد والرابعة (2022) إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية، ومستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، وتحديد أثر توافر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات تم تطوير استبانة، وزعت على جميع المديرين ورؤساء الأقسام في فروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن، البالغ عددهم (150) مديراً ورئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة التحويلية متوافرة بدرجة مرتفعة، وهناك تأثير إيجابي لمدى توافر خصائص القيادة التحويلية في فاعلية مراحل عملية اتخاذ القرارات كاملة.

وهدفت دراسة ال مريغ (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط، وعلاقتها بتفويض السلطة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة تم توزيعها على (329) معلمة من المدارس الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، وجاءت استجابات أفراد العينة حول واقع استخدام مديرات المدارس في المرحلة الابتدائية في خميس مشيط لأبعاد القيادة التحويلية، بدرجة عالية ووجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية، وتحقيق تفويض السلطة في أبعادها المختلفة بدرجة موجبة ومرتفعة، وجاء بعد التحفيز والإلهام بالدرجة الأولى، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الاهتمام الفردي.

وهدفت دراسة بني عطا (2022) التعرف الى درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، استخدم الباحث المنهج المسحي ووزع استبانة على عينة من تسعين مديرا ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (11) سنة فأكثر.

وهدفت الدراسة الحيايبي (2022) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، في أبعاد الجاذبية القيادية، والاتصال الإلهامي، والتحفيز الذهني، والتقدير الشخصي، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (44) قائدة في المدارس الابتدائية في محافظة الخرج وتوصل الباحث ان افراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية لقائدات المدارس الابتدائية في أبعاد الجاذبية القيادية، والتحفيز الذهني، والاتصال الإلهامي، وبعد التقدير الشخصي.

وهدفت دراسة حداد (2022) التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتو توزيع استبانة على (650) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس ومديراتها في لواء بني عبيد كان بدرجة متوسطة وعدم وجود فروق دالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ووجود فروق لصالح سنوات فوق عشر سنوات.

وهدفت دراسة خريبة وأبي الحسن (2022) إلى التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، تكونت العينة من (258) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم بكليات: التربية والنوعية والتربية الرياضية بجامعة الزقازيق- مصر، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التمكين النفسي والقيادة التحويلية.

وهدفت دراسة عبادي (2022) إلى قياس وتحليل أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة في الأردن، تم توزيع استبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (189) مديرا ومديرة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بجميع أبعادها في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة.

وهدفت دراسة العظامات (2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأردنية للقيادة التحويلية من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة من خمسين مقيماً ومقيمة توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في الأردن للقيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة عمر (2022) إلى دراسة مدى ممارسة القيادات بالمديريات والإدارات التعليمية في مصر لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة، وبيان العلاقة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية ومستوى تطبيق الحوكمة الإدارية، وتعرف أثر ممارسة القيادات التحويلية في درجة تطبيق الحوكمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (219) من العاملين بالمديريات والإدارات التعليمية، واستخدمت الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أن القادة بالمديريات والإدارات التعليمية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة مبيضين (2022) إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمقابلات مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة في الأردن، وتوصلت الباحثة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في مساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير، وتشكيل ثقافة مهنية، وتعزيز الدافعية، وتؤثر بشكل مثالي في التابعين.

وهدفت دراسة الهبارنة (2022) إلى الكشف عن أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستنباط الأفكار التي تغطي محاور الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية.

وهدفت دراسة اليعاقبة (2022) إلى تعرف أثر القيادة التحويلية بأبعادها في أداء الموارد البشرية بأبعادها في الجامعات الأردنية الخاصة، اعتمد في الدراسة المنهجين: الاستدلالي والوصفي، وتكون المجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الخاصة في العاصمة (عمان) وعددها ثماني جامعات وتكونت العينة من (98) عضواً من الإدارة العليا، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في أداء الموارد البشرية ووجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الإنتاجية والعمل وجودته.

#### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Al-Husseini et.al, 2013) إلى تعرف أثر القيادة التحويلية بعناصرها: (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على الإنتاجية وعمليات الإبداع لدى العاملين في الجامعات العراقية. وقد طور الباحثون استبانة وزعت على عينة من (439) موظفاً ممن يعملون في الجامعات العراقية: (224) موظفاً من (8) جامعات حكومية و(215) موظفاً من (6) جامعات خاصة تم اختيارها بشكل عشوائي.

وهدفت دراسة (Dhammika, & Sam, 2013) إلى بيان أثر سلوكيات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية لدى المديرين على الالتزام التنظيمي النقابي لدى العاملين المنتمين للنقابات في المؤسسات العامة السيريلانكية. استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (380) موظفاً من العاملين في (33) مؤسسة عامة في سيريلانكا، واعتمدت الدراسة على نموذج Structural Equation Modeling (SEM) لفحص فرضيات الدراسة.

أجرى ويغنير (Wegener, 2013) دراسة هدفت لتحديد الأنماط القيادية وتفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين في الجامعات البريطانية، وتحديد تأثير النمط القيادي على المخرجات التنظيمية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من منتبي موظف وقائدة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين يؤثر إيجاباً في المخرجات التنظيمية في المؤسسة وفي إدراكهم للأنماط القيادية السائدة في مؤسساتهم، أما المدبرون فلم يظهروا الإدراك لتأثير الأنماط القيادية السائدة لديهم في المخرجات التنظيمية.

قام كوليمر (Collemer, 2015) بدراسة بحثت العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مدرء المدارس ورضا معلمي المدارس عن العمل في مدارس ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (375) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس ولاية تكساس في أمريكا، توصلت الدراسة إلى أن أفضل نمط لتطوير العملية التعليمية وتحقيق رضا المعلمين هو النمط القيادي الديمقراطي، وأن تطبيق الشفافية والمساواة يحققان رضا المعلمين.

دراسة تيشي وديقانا (Tichy and Devanna, 2015) التي هدفت إلى بيان طبيعة القيادة التحويلية وأبرز الخصائص والممارسات المميزة لها، وآليات يمكن من خلالها تطوير العمل في المدارس في نيويورك في أمريكا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (12) قائداً لإحداث التغيير، واستخدم منحى الدراسات النوعية واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة توصلت الدراسة إلى أن قادة التغيير تجمعهم خصائص عدة ومن خلالها يتميزون عن القادة التقليديين ومنها الكارزما واتباع النمط الديمقراطي وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية.

أجرت شارما (Sharma, 2016) دراسة هدفت تعرف اتجاهات مديري المدارس القيادية نحو الجودة والإمكانيات، ومستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة، في مجالات تقمص الأدوار، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، والراحة، تم اختيار ثلاثين معلماً ومعلمة في المدارس الماليزية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين تصور وإمكانية في الوصول إلى أبعاد إمكانيات القيادة، ومتوسط الأداء بالنسبة لمعايير القيادة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين مستويات إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وإمكانيات المديرين القيادية.

وأجرى (Ramadhan, Wasianto & Jaya, 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لدى معلمي ما قبل المدرسة في سيماهي / اندونيسيا، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة من (304) معلما لمرحلة ما قبل المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور كبير إيجابي للقيادة التحويلية في التزام المعلمين التنظيمي، وأن تحسين القيادة التحويلية يؤدي إلى تحقيق التزام تنظيمي عال وفي مختلف الأبعاد.

وهدف دراسة (Alhejaili, 2022) إلى تحديد أهم الفوائد وأوجه القصور في تبني مهارات المعرفة الرقمية نحو التغيير باستخدام نمط القيادة التحويلية لتوجيه وإدارة الأهداف التعليمية، وخلصت الدراسة إلى ضعف الإلمام بالمهارات الرقمية كنمط قيادة تحويلي حيث تتوقف فعاليتها على الكفاءة الذاتية للقائد التربوي المعني مقابل الكفاءة الرقمية للمدرسة.

#### تعقيب الباحثين على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة عدداً من الموضوعات، والتي تتعلق بمتغيري الدراسة أو أحدهما، كدراسة ناصر الدين وشقوارة والحيلة، (2014) والتي هدفت تعرف درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر قادتها التربويين، ودراسة قلبو (2015) كان الهدف من الدراسة بيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، ودراسة كنعان (2014) التي هدفت التعرف إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لدى المعلمين، هدفت دراسة الشمري (2019) التعرف إلى دور مديري المدارس في نشر ثقافة السلام لدى طلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت. وهدفت دراسة العواودة (2016) تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس دورا الثانوية في فلسطين من وجهة نظر الطلبة، ودراسة النعمان (2016) والتي هدفت الكشف عن درجة الممارسة للقيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر معلميهما، أما دراسة أبي قاعود والربابعة (2022) فدرست توافر خصائص القيادة التحويلية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات في فروع الوزارات الخدمية بمحافظة الكرك في الأردن، ودراسة آل مريغ (2022) التي هدفت لتعرف واقع ممارسة القيادة التحويلية بمدارس خميس مشيط في السعودية، ودراسة الحبابي (2022) التي هدفت الى تعرف الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج السعودية في ضوء متطلبات القيادة التحويلية ودراسة بنو عطا (2022) التي درست فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري في محافظة عجلون بالأردن، ودراسة حداد (2022) التي درست دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الأردن، ودراسة عبادي (2022) التي درست أثر القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية في مدارس الرصيفة في محافظة الزرقاء في الأردن ودراسة العظامات (2022) التي درست ممارسة مديري المدارس الأردنية للقيادة التحويلية ودراسة عمر (2022) التي درست ممارسة القيادات التعليمية في مصر لأبعاد القيادة التحويلية، ودراسة

مبيضين (2022) التي درست أثر القيادة التحويلية في أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، ودراسة (Ramadhan, ) (Wasiyanto, and Jaya, 2022) التي درست تأثير القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لدى معلمي قبل المدرسة في اندونيسيا، ودراسة (Alhejaili,2022) التي بحثت في تحديد الفوائد وأوجه القصور في تبني مهارات المعرفة الرقمية نحو التغيير باستخدام نمط القيادة التحويلية، واتفقت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع دراستي: آل مريغ (2022) وعبادي (2022) بينما اختلفت مع الدراسات الأخرى التي استخدمت مناهج بحثية مختلفة..

بينما تناولت الدراسة الحالية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وهو ما لم تتناوله دراسة سابقة - في حدود علم الباحثين - مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي (وهو المنهج الذي يقوم الباحث باستخدامه لدراسة ظاهرة معينة كما هي موجودة على أرض الواقع حيث يقوم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً دون مبالغة أو تقليل حيث يتم تعريف ووصف مميزات وخصائص وأسباب ظاهرة ما وبيان مدى ارتباطها بغيرها من الظواهر)، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، من خلال إعداد الاستبانة التي سيتم التأكد من دلالات صدقها وثباتها بعد الرجوع للأدب السابق.

وقد استخدم الباحثان مصدرين لجمع البيانات:

**المصادر الأولية:** قام الباحثان بإعداد استبانة الدراسة بعد الرجوع للأدب السابق أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تكونت من (36) فقرة تتعلق بمتغيرات الدراسة.

**المصادر الثانوية:** لتناول متغيرات الدراسة، سيتم استخدام المصادر والمراجع على اختلاف أنواعها لتغطية متغيراتها بشكل كاف.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة البلقاء البالغ عددهم (525) مديراً ومديرة بواقع (245) من الذكور و(280) من الإناث، والذين ما زالوا على رأس عملهم حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في العام 2018/2017.

**عينة الدراسة:** أختيرت عينة عشوائية بسيطة تتمثل في مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة البلقاء، والذين ما زالوا على رأس عملهم حسب إحصائية وزارة التربية في العام 2018/2017. ونسبة (50%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهم (125) مديراً و(140) مديرة، ويظهر الجدول (1) توزيع مجتمع البحث وعينته.

#### الجدول (1) توزيع مجتمع البحث وعينته

عينة البحث		مجتمع البحث من المديرين		مرحلة المدرسة
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
140	125	280	245	الأساسية

**أداة الدراسة:** قام الباحثان ببناء استبانة لتقصي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي. استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراستي

(الغامدي، 2013؛ وAhmadi, Karami & Golestaneh, 2015).

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين:

**الجزء الأول:** ويشمل متغيرات الدراسة الديموغرافية وتشمل: الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي

**الجزء الثاني:** ويشمل فقرات الاستبانة للمتغير المستقل والمتغير التابع

وتمت الإجابة عن فقرات المقياس وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

**صدق أداة الدراسة:** للتأكد من صدق الأداة تم استخدام الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات الأردنية في مجال الإدارة التربوية وعددهم (10)، وذلك للحكم على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض من حيث مدى سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات لأغراض الدراسة وإن كانت بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح واتفق على نسبة اتفاق 80%.

**ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي بأسلوب كرونباخ (Cronbachs Alpha)، من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت خمسين مديراً ومديرة وهذا المعامل يقيس مدى التناسق بين اجابات المبحوثين بين كل الفقرات الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير الفا بانها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات الداخلي وتتراوح قيمته بين (0 إلى 1) وتكون قيمته مقبولة عند (0.70) فما فوق.

ويظهر الجدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).

## الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للابعد ومعامل ارتباط بيرسون للأبعاد والدرجة الكلية

المُقاس ككل	معامل ارتباط بيرسون	الفا كرونباخ	البُعد
	0.89	0.72	1- القيادة التحويلية
	0.93	0.71	2- الأداء المؤسسي
	0.92		

بالنظر إلى الجدول (2) يتضح أن معاملات الثبات لمجالات المقياس (0.92) وهي مقبولة لغايات تحقيق أهداف الدراسة.

الإجراءات التي قام بها الباحثان: قام الباحثان بتحديد عينة البحث من مديري المدارس الأساسية. وبناء أداة الدراسة والتحقق من ثباتها وصدقها، وتطبيقها من قبل الباحثين نفسيهما على عينة الدراسة، وبعد استرجاع الاستبانة من أفراد العينة، وإدخال البيانات حاسوبياً وتحليلها على برنامج (SPSS)، واستخراج النتائج، ووضع التوصيات المناسبة على ضوء النتائج المستخرجة.

**المعالجة الإحصائية:** لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) واختبار شيفيه (Chafee) للمجالات في حالة وجود فروق بالنسبة للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

- تم تصميم الإجابة عن فقرات الاستبانة، بإعطاء وزن متدرج للبدائل فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (بدرجة كبيرة جداً) وأربع درجات للإجابة عن البديل بدرجة كبيرة وثلاث درجات للإجابة عن البديل (بدرجة متوسطة) ودرجتان للإجابة عن البديل (درجة

قليلة) ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (درجة قليلة جداً)، وقد حددت درجة الممارسة باعتماد المعادلة الآتية (Bougie & Sekaran, 2019):

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

لذا فإن الدرجة المنخفضة تكون 2.33 فأقل. والدرجة المتوسطة تكون 2.34-3.67. والدرجة المرتفعة تكون 3.68-5

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

استعرض الباحثان نتائج الدراسة حسب تسلسل أسئلتها بعد تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) حيث نستعرض بدايةً خصائص عينة الدراسة ومن ثم تحليل بيانات الدراسة حسب فقرات الاستبانة للمتغيرين المستقل والتابع وكما يأتي:

## خصائص عينة الدراسة:

## • الجنس

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس حسب الجدول (3).



## الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
%47.2	125	ذكر	1
%52.8	140	أنثى	2
%100	265	الإجمالي	

تبين من الجدول (3) أن نسبة الإناث تزيد عن نسبة الذكور، بفرق واضح، حيث بلغت عدد تكرارات الإناث (140) تكراراً أي ما نسبته (52.8%) من إجمالي عدد المستجيبين، بالمقابل بلغ عدد تكرارات الذكور (125) تكراراً بما نسبته (47.2%)، ويستنتج من ذلك أن عدد المديرات يزيد بسبب وجود المدارس المختلطة الأساسية للذكور والإناث.

## • العمر

التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر حسب الجدول (4):

## الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر	
%18.9	50	25 سنة فأقل	1
%30.2	80	25 – أقل من 35 سنة	2
%45.3	120	35 أقل من 45 سنة	3
%5.7	15	45 سنة فأكثر	4
% 100	265	الإجمالي	

يتبين من الجدول (4) أن أعلى نسبة أعمار كانت لمن أعمارهم (35- أقل من 45 سنة) حيث شكلت ما نسبته (45.3%) من إجمالي عدد المستجيبين، أما عن أدنى نسبة فكانت للأشخاص الذين أعمارهم (45) سنة فأكثر حيث شكلت ما نسبته (5.7%) من إجمالي عدد المستجيبين، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين تتباين أعمارهم حسب السنوات التي قضاها بالعمل في المدارس والتي ما زالوا يعملون فيها للقيام بالعمل الإداري والمهام الإدارية المطلوبة منهم.

## • المؤهل العلمي:

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
7.5%	20	دبلوم متوسط	1
79.3%	210	بكالوريوس	2
7.5%	20	ماجستير	3
5.7%	15	دكتوراه	4
100%	265	الإجمالي	

يتبين من الجدول (5) أن أعلى نسبة كانت لمن يحمل درجة البكالوريوس حيث شكلت ما نسبته (79.3%) من إجمالي عدد المستجيبين، ويليهما المستجيبون من حملة درجة الدبلوم المتوسط ودرجة ماجستير أي ما نسبته (7.5%) من إجمالي عدد المستجيبين، أما عن حملة درجة الدكتوراه فشكلت ما نسبته (5.7%) وبذلك تكون أدنى نسبة. وهذه النسب تنسجم مع الهيكل التنظيمي للمدارس بشكل عام، حيث تتطلب مؤهلات علمية مختلفة يُمكن من خلالها أداء المهمات المطلوبة في تلك المدارس.

#### • الخدمة الوظيفية

الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخدمة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الخدمة الوظيفية	
22.6%	60	أقل من 5 سنوات	1
34%	90	5 إلى أقل من 10 سنوات	2
37.7%	100	10-15 سنة	3
5.7%	15	أكثر من 15 سنة	4
100%	265	الإجمالي	

يتبين من الجدول (6) أن أعلى نسبة كانت لمن لديهم سنوات خدمة من 10 إلى 15 سنة ما يشكل نسبته (37.7%) من إجمالي عدد المستجيبين، أما عن أدنى نسبة فكانت للأشخاص الذين يملكون عدد من سنوات الخدمة أكثر من 15 سنة ما يشكل نسبته (5.7%) من إجمالي عدد المستجيبين.

ويمكن تفسير ذلك في أن المدارس الأساسية تتطلب خبرات عالية الأمر الذي يؤكد حرص وزارة التربية والتعليم على تعزيز وجود مثل هذه الخبرات مما لها من أثر في تطوير العمل في المدارس.

### نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي والجدول (7) يوضح ذلك.

### الجدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي

الرقم	المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	القيادة التحويلية	20 – 1	3.48	0.77	متوسط
2	الأداء المؤسسي	38-21	3.63	0.72	متوسط
الدرجة الكلية			3.56	0.75	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت بين (3.48-3.63)، وجاء الأداء المؤسسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة متوسطة ثم القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك في أن أفراد عينة الدراسة لديهم اهتمام واضح بموضوع الأداء المؤسسي حيث أنهم يسعون لتطوير هذا الأداء لينعكس إيجاباً على مستوى العمل في المدرسة وبما يُمكن من أداء المهام الوظيفية بشكلٍ فاعل، كما أنّ المديرين والمديرات بحاجة لرفع مستوى القيادة التحويلية ذلك أن لها أثراً كبيراً في تحسين أداء المعلمين.

كما أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة وهي على النحو الآتي:

أولاً: القيادة التحويلية: فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية.

## الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحولية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	غرس الكبرياء في نفوس المعلمين كونهم مرتبطين به.	4.17	0.67	مرتفع
2	9	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لتطوير العمل في المدرسة.	4.12	0.74	مرتفع
3	10	يتصرف بطرق تُعزز احترام الآخرين له	4.07	0.68	مرتفع
4	3	يُبدى إحساساً بالقوة والثقة.	4.02	0.85	مرتفع
5	8	يركز على البُعد القيمي في حديثه.	14.0	0.72	مرتفع
6	2	يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي في المدرسة.	3.98	0.79	مرتفع
7	7	يأخذ بالاعتبار النتائج الأخلاقية للقرارات.	73.9	0.88	مرتفع
8	6	يؤكد أهمية الالتزام الجماعي برسالة المدرسة.	3.95	0.84	مرتفع
9	5	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	3.90	0.86	مرتفع
10	4	يتحدث بحماس عما يجب إنجازه.	3.85	0.65	مرتفع
11	11	يبنى رؤية مستقبلية مقنعة عن المدرسة.	3.62	0.73	متوسط
12	12	يعبر بثقة عن الأهداف التي سيحققها.	2.93	0.93	متوسط
13	13	يُعيد فحص الافتراضات التّائدة للتأكد من ملاءمتها.	2.92	0.56	متوسط
14	14	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	2.91	0.66	متوسط
15	20	يساعد في تطوير جوانب القوة لدى المعلمين.	2.85	0.57	متوسط
16	16	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.	2.89	0.37	متوسط
17	17	يقضي وقتاً في التدريب.	2.88	0.38	متوسط
18	18	يُعامل المعلمين كأشخاص وليس مجرد أعضاء في مجموعة	2.87	0.49	متوسط
19	19	يُعامل كأشخاص لديهم احتياجات وقدرات تختلف عن الآخرين.	2.86	0.55	متوسط
20	15	ينظر للمشكلات من زوايا مختلفة.	2.90	0.46	متوسط
		الدرجة الكلية للقيادة التحولية	3.48	0.77	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات القيادة التحولية تراوحت بين (2.85-4.17) وبدرجة كلية متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "غرس الكبرياء في نفوس المعلمين كونهم مرتبطين به." بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.67)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (15) والتي تنص على " ينظر للمشكلات من زوايا مختلفة." بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.46)، وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك في أن للقيادة التحولية أثراً واضحاً في تحسين أداء المعلمين إذ يسعى المديرون والمديرات لتعزيز الثقة لدى المعلمين، والمعلمات، وتقوية الشخصية لتطوير العمل في المدرسة كما أنهم يتعاملون مع المعلمين باحترام، ويغرسون فيهم القوة، والثقة، ومع ذلك فإن هناك حاجة أكبر لغرس قيم القيادة التحولية لدى المعلمين لتبني رؤية مستقبلية مقنعة عن المدرسة التي يعملون فيها.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الشمري، (2014) والتي توصلت إلى أن مستوى النمط القيادي كان بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة عمر (2022) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المديرين، والإدارات التعليمية في مصر، كان بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة العظامات (2022) التي توصلت إلى أن المديرين في المدارس الحكومية الأردنية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة ناصر الدين وشقارة والحيلة، (2014) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الخاصة كانت بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة أبي قاعد والرابعة (2022) إلى أن خصائص القيادة التحويلية متوافرة لدى المديرين ورؤساء الأقسام في الوزارات الخدمية في محافظة الكرك متوافرة بدرجة مرتفعة.

**ثانياً: الأداء المؤسسي:** فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء المؤسسي.

#### الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء المؤسسي

الرقم	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
21	1	أعمل على إيجاد مفهوم واضح محدد لأهداف مهمات الأداء المؤسسي.	4.19	0.83	مرتفع
22	2	أوجد في الممارسات المتبعة في تنفيذ مهمات تطوير الأداء المؤسسي للمدرسة.	4.07	0.71	مرتفع
23	3	توجد أسس ومعايير محددة للبنية التنظيمية لوحدات تطوير تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الحكومية الأساسية.	3.90	0.79	مرتفع
24	4	أعمل على تعزيز دور المعلمين في تطوير الأداء المؤسسي.	3.88	0.67	مرتفع
25	5	أحرص على وضع معايير للآليات مؤشرات الأداء التي يتم على أساسها قياس أداء المعلمين.	3.79	0.75	مرتفع
26	6	أصغي باهتمام لأراء المعلمين في المدرسة مُعززاً احترامهم لهم.	3.76	0.93	مرتفع
27	7	أعمل على تطوير الهيكل التنظيمي في المدرسة بشكل دوري للتأكد من حسن الأداء.	3.67	0.69	متوسط
28	8	دعم الإبداع والمبدعين من أجل تحسين وتطوير أداء المعلمين في المدرسة.	3.52	1.13	متوسط
29	9	الإسهام في إجراء دراسات لتحديد الاحتياجات المدرسية من (الموارد والإمكانات) التي تعمل على تطوير أداء المعلمين فيها.	3.50	0.99	متوسط
30	10	أركز على قياس فعالية أداء العمليات الوحدانية التنظيمية داخل المدرسة.	3.49	0.67	متوسط
31	11	تبنى سياسات وآليات تطوير مستوى أداء العاملين فيها.	3.48	0.66	متوسط
32	12	أسعى إلى تطوير وتحديث إجراءات العمل في المدرسة لتحسين أداء المعلمين.	3.47	0.65	متوسط
33	13	أسعى إلى تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة بالتنسيق مع الإدارات المعنية في مديرية التربية والتعليم.	3.46	0.44	متوسط
34	14	تخصيص شعبة لقياس مهمات الخدمات الإلكترونية لتطوير الأداء المؤسسي فيها.	3.45	0.43	متوسط
35	15	متابعة تفقد عمليات تعبئة تقارير الأداء المتعلقة بالإنجاز لتجميعها في تقارير شمولية.	3.44	0.53	متوسط
36	16	أقوم بإعداد التقارير الخاصة بإنجازات العاملين في المدارس الحكومية الأساسية بشكل دوري لغايات تحسين وتطوير الأداء.	3.43	0.69	متوسط
37	17	الالتزام بالشفافية في التعامل مع المعلمين في المدرسة.	3.42	0.67	متوسط
38	18	معاملة المعلمين بعدالة وإنصاف.	3.41	0.58	متوسط
		<b>الدرجة الكلية للأداء المؤسسي</b>	3.63	0.72	متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول فقرات الأداء المؤسسي تراوحت بين (3.41-4.19) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (23) والتي تنص على "أعمل على إيجاد مفهوم واضح محدد لأهداف مهمات الأداء المؤسسي". بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.83)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (35) والتي تنص على " معاملة المعلمين بعدالة وإنصاف" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك بأن مديري ومديرات المدارس الذين كان مستوى الأداء لديهم بدرجة متوسطة وهذا يعني أنه لا بد من رفع مستوى أداء هؤلاء المديرين والمديرات من خلال إيجاد مفهوم واضح ومحدد لمهمات الأداء المؤسسي وتنفيذها، وتقوية بيئة العمل في المدرسة وتعزيز أداء المعلمين لتطوير الأداء في المدرسة وتفويض الصلاحيات والاستماع لقرار المعلمين واحترامهم.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أن القائد هو من يمتلك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها؛ بينما أكد آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية، أي أن القائد يأتي بهدف التأثير في الأفراد والجماعات وتلبية الاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقف المختلفة، وتوجد القيادة حيثما توجد الجماعة، إذ أن الوظيفة الأساسية لها هي العمل مع الجماعة لخدمة أهدافها بما يتوافق وأهداف المؤسسة في تحقيقها لرؤاها ورسالتها. وتتبع أهمية القيادة، ومكانتها، ودورها من كونها على علاقة بكل مفاصل العملية الإدارية، فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أية مؤسسة اجتماعية، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النعمان، (2016) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة آل مريغ (2022) التي توصلت إلى أن مديرات المدارس الابتدائية في خميس مشيط يمارسن أبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية.

نتائج ومناقشة السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وتطوير الأداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخدمة الوظيفية؟

متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية واختبار "ت" للعينات المستقلة لمجالات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي

والجدول (10) يبين هذه النتائج:

## الجدول (10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت للقيادة التحويلية والأداء المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	ذكر	125	4.678	.611	.027	223	.979
	انثى	140	4.676	.588			
الأداء المؤسسي	ذكر	125	4.660	.610	.017	223	.986
	انثى	140	4.659	.548			
المتوسط الكلي	ذكر	125	4.667	.583	-.370	223	.712
	انثى	140	4.695	.533			

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس. بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي تُعزى للجنس.

ويمكن تفسير ذلك في أن مديري المدارس ومديراتها متفقون على أهمية تبني نمط القيادة التحويلية بما يمكن من تحسين الأداء المؤسسي ورفع سوية العمل في المدرسة من خلال تطوير أداء المعلمين.

وتختلف مع نتيجة دراسة منصور والعايد، (2016) والتي توصلت إلى وجود فروق في مستوى التميز التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، واتفقت مع نتيجة دراسة حداد (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغير الجنس، واتفقت مع نتيجة دراسة بني عطا (2022) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة فاعلية القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس.

1- العمر: تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي والمتوسط الكلي، والجدول (11)

يبين هذه النتائج:

## الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي تبعاً لمتغير العمر

المتغيرات	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	25 سنة فأقل	50	4.68	.574
	25-35 سنة	80	4.66	.723
	35-45 سنة	120	4.66	.467
	45 سنة فأكثر	15	4.72	.536
	الكلية	265	4.68	.598
الأداء المؤسسي	25 سنة فأقل	50	4.69	.541
	25-35 سنة	80	4.60	.687
	35-45 سنة	120	4.65	.528
	45 سنة فأكثر	15	4.63	.658
	الكلية	265	4.66	.579
المتوسط الكلي	25 سنة فأقل	50	4.70	.513
	25-35 سنة	80	4.64	.691
	35-45 سنة	120	4.68	.520
	45 سنة فأكثر	15	4.67	.571
	الكلية	265	4.68	.558

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الكلي تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (12) يبين نتائج هذا التحليل:



## الجدول (12)

نتائج تحليل التباين (One- Way ANOVA) لفقرات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي والمتوسط الكلي تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	بين المجموعات	.097	3	.032	.089	.966
	خلال المجموعات	80.102	261	.362		
	المجموع	80.199	264			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.718	3	.239	.710	.547
	خلال المجموعات	74.443	261	.337		
	المجموع	75.160	264			
المتوسط الكلي	بين المجموعات	.163	3	.054	.172	.915
	خلال المجموعات	69.577	261	.315		
	المجموع	69.739	264			

يبين الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية تبعاً لمتغير العمر. بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي تُعزى إلى العمر.

ويمكن تفسير ذلك في أن المديرين والمديرات على اختلاف أعمارهم لديهم وعي واضح بأهمية القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية التي لها دور بارز في تطوير العمل في المدارس من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعاني، (2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تُعزى للجنس، وتختلف مع نتيجة دراسة التلباني وبيدر والرقب (2013)، والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية وفروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

2- **المؤهل العلمي:** للإجابة عن السؤال المتعلق بالمؤهل العلمي تم استخراج المتوسطات الحسابية للقيادة

التحويلية والأداء المؤسسي والمتوسط الكلي، والجدول (13) يبين هذه النتائج:

## الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	25 سنة فأقل	20	4.66	.618
	25-35 سنة	210	4.67	.606
	35-45 سنة	20	4.76	.540
	45 سنة فأكثر	15	4.63	.565
	الكلية	265	4.68	.598
الأداء المؤسسي	25 سنة فأقل	20	4.66	.555
	25-35 سنة	210	4.65	.592
	35-45 سنة	20	4.65	.660
	45 سنة فأكثر	15	4.74	.475
	الكلية	265	4.66	.579
المتوسط الكلي	25 سنة فأقل	20	4.75	.488
	25-35 سنة	210	4.69	.611
	35-45 سنة	20	4.73	.513
	45 سنة فأكثر	15	4.56	.890
	الكلية	265	4.72	.545

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الكلي تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

والجدول (14) يبين نتائج هذا التحليل:

## الجدول (14)

نتائج تحليل التباين (One- Way ANOVA) لفقرات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي والمتوسط الكلي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	بين المجموعات	.327	3	.109	.301	.824
	خلال المجموعات	79.872	261	.361		
	المجموع	80.199	264			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.042	3	.014	.041	.989
	خلال المجموعات	75.118	261	.340		
	المجموع	75.160	264			
المتوسط الكلي	بين المجموعات	.051	3	.017	.054	.984
	خلال المجموعات	69.688	261	.315		
	المجموع	69.739	264			

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع فقرات الاستبانة والدرجة الكلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. بالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي تُعزى إلى المؤهل العلمي. ويمكن تفسير ذلك في أن المديرين والمديرات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وعي واضح بأهمية تبني نمط القيادة التحويلية له أثر واضح في تطوير الأداء المؤسسي، وتطوير عمل المعلمين، وبما يؤدي إلى تحقيق المهمات الإدارية في المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعاني، (2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تُعزى للجنس، وتختلف مع نتيجة دراسة التلباني وبدير والرقب، (2013)، والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية وفروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

### 3- الخدمة الوظيفية: للإجابة عن السؤال المتعلق بالخدمة الوظيفية تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة التحويلية،

والأداء المؤسسي، والمتوسط الكلي، والجدول (15) يبين هذه النتائج:

## الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي تبعا لمتغير الخدمة الوظيفية

المتغيرات	الخدمة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	60	4.66	.631
	5-10 سنوات	90	4.68	.589
	10-15 سنة	100	4.67	.585
	أكثر من 15 سنة	15	4.73	.577
	الكلية	265	4.68	.598
الأداء المؤسسي	أقل من 5 سنوات	60	4.68	.554
	5-10 سنوات	90	4.66	.586
	10-15 سنة	100	4.56	.779
	أكثر من 15 سنة	15	4.60	.599
	الكلية	265	4.66	.579
المتوسط الكلي	أقل من 5 سنوات	60	4.70	.536
	5-10 سنوات	90	4.67	.575
	10-15 سنة	100	4.64	.664
	أكثر من 15 سنة	15	4.70	.549
	الكلية	265	4.68	.558

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط الكلي تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (16) يبين نتائج هذا التحليل:

#### الجدول (16)

نتائج تحليل التباين (One- Way ANOVA) لفقرات القيادة التحويلية والأداء المؤسسي والمتوسط الكلي تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	بين المجموعات	.113	3	.038	.104	.958
	خلال المجموعات	80.086	261	.362		
	المجموع	80.199	264			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.205	3	.068	.201	.895
	خلال المجموعات	74.956	261	.339		
	المجموع	75.160	264			
المتوسط الكلي	بين المجموعات	.050	3	.017	.053	.984
	خلال المجموعات	69.689	261	.315		
	المجموع	69.739	264			

يبين الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع فقرات الاستبانة والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الخدمة الوظيفية. بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي تُعزى إلى الخدمة الوظيفية.

ويمكن تفسير ذلك في أن المديرين والمديرات على اختلاف خدماتهم الوظيفية التي اكتسبوها أثناء عملهم في المدرسة في المجال الإداري يُدركون مدى أهمية تبني نمط القيادة التحويلية كنمط له دور فاعل في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام في المدارس وذلك من خلال تطوير المهمات وتنفيذها وتهيئة بيئة العمل وغير ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المعاني، (2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو تبني الإدارة لمفهوم القيادة التحويلية تُعزى للجنس، وتختلف مع نتيجة دراسة التلبناني وبدير والرقب، (2013)، والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية وفروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية واختلقت مع نتيجة دراسة حداد (2022) التي توصلت إلى وجود فروق دالة احصائياً في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تعود لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة فوق العشر سنوات.

#### التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. العمل على تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في المدارس وجعلها أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً لعمليات التغيير المطلوبة.
2. تشجيع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية بما يحقق النمو المهني لتطوير الأداء المؤسسي في المدرسة من خلال اعتماد أسلوب القيادة التحويلية.
3. تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال القيادة التحويلية لبيان ماهيتها وأبعادها وآليات تطبيقها بما يُمكن من تطوير الأداء المؤسسي وتطوير أداء المعلمين بشكل عام.
4. إجراء مزيد من الدراسات حول تجربة الدول المتقدمة في تطوير نمط القيادة التحويلية خاصة في النتائج الإيجابية المتحققة منها، بما يمكن من اعتماد أسلوب فاعل للقيادة التحويلية يُمكن تطبيقه في المدارس الأساسية والثانوية.
5. العمل على قياس مدى تمكن المديرين من كفايات القيادة التحويلية وذلك عن طريق إخضاعهم للفحص والتقييم دوريًا وتنسيبهم في دورات تدريبية يمكن بواسطتها احتساب مهارات القيادة التحويلية التي يمكن أن تتعكس إيجاباً على أداء المعلمين.

## قائمة المراجع والمصادر:

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو قاعود، غازي رسمي، والرابعة، فاطمة علي (2022)، "خصائص القيادة التحويلية، وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة: دراسة تحليلية لفروع الوزارات الخدمية في محافظة الكرك في الأردن"، مؤتمراً للبحوث والدراسات/ سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(2)103-148.
- أبو النور، مروة (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، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأتربي، هويدا (2011). دور الجامعة في تحقيق الأمن الفكري لطلابها، تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 70(18)، ص ص157-224.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق (2009). " فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم أصول التربية (الإدارة التربوية).
- أسعد، وليد (2016). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- آل مريغ، منى حسن عبد الله، (2022)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط"، مجلة التربية، جامعة الأزهر - مصر، (194) ج 2، 242-278.
- البدر، طارق عبد المجيد (2014). أساسيات في علم إدارة القيادة، عمان: دار الفكر.
- برنوطي، سعاد نايف (2007)، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط3 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بنو عطا، مفيد محمد جمال، (2022)، "درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة - فلسطين، 6(6)33-47.
- ترغيني، صباح، (2011)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر.
- التلباني، نهاية، وبدير، رامز والرقب، أحمد (2013). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية. جامعة النجاح الوطنية - فلسطين، 27(4). 733-774.
- جواد، راضي، (2015)، الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال، القاهرة، دار الكتاب.
- الحبابي، صالح بن هادي، (2022)، "الاحتياجات التدريبية لدى قاندي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية"، أفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس - مصر، (31)229-288.
- حداد، ميسون طعيمة عطا الله، (2022)، "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة - فلسطين، 6(7)29-44.

- الحريري، رافده (2015)، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسونة، فيصل (2008)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خريبة، إيناس محمد، وأبو الحسن، أحمد سمير، (2022)، "الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية جامعة الزقازيق"، **المجلة التربوية**، كلية التربية بجامعة سوهاج – مصر، (23) ج 1، 141-49.
- الخطيب، عامر (2004). **محاضرات في حلقة البحث العلمي**، جامعة الأزهر، غزة.
- الديب، سامر (2012) **درجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الرقب، أحمد صادق محمد (2010). **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- السلمي، على (2016). **بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد**، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الشمري، شيماء (2019) **دور مديري المدارس في نشر ثقافة السلام لدى طلبة المرحلة الثانوية في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق- الأردن.
- الشمري، مساعد (2014). **الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- شوقي، محمد (2005) **الإدارة المعاصرة مدخل حديث**، القاهرة: دار النهضة العربية.
- الصالحي، سميرة (2008). **أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفاعلية الإنتاجية للمرووسين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر.
- عبادي، علاء شافع، (2022)، "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة"، **مجلة جامعة عمان العربية للبحوث/ سلسلة البحوث التربوية والنفسية(الجزء الثاني)**، جامعة عمان العربية- الأردن، 7(2)313-338.
- عباس، على (2015). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 20 (1)، 157-129.
- العجمي، محمد (2017). **الإدارة والتخطيط التربوي**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العسكري، شيخة بنت راشد (2016) **القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية**، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 36(1): 87-55.
- العطيبة، محمد يوسف (2006). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العظامات، ابتسام عواد (2021)، "واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث، غزة – فلسطين، 5(43)22-36.

- العلي، ماجد (2007). **مدرسة المستقبل تحدي إبداع تطور**، الكويت: دار المركز.
- عمر، حسام سمير، (2022)، **تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المدبرات والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية**، **مجلة الطفولة والتربية**، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية – مصر، 14(49)453-508.
- العواودة، انتصار (2016) "درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، جامعة القدس المفتوحة – فلسطين، (20)6: 64-75.
- الغالبي، طاهر وإدريس، صالح (2016). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر.
- الغامدي، جمعان (2013) **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة**، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- قادة، سعيد، (2012)، **تقييم الأداء المؤسسي**، بيروت: دار الكتاب العربي.
- القريوتي، محمد قاسم (2010). **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد (2015). **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قلوب، سعيد، (2015)، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
- كنعان، رؤيا (2014). **درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- كنعان، نواف (2007). **القيادة الإدارية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المعاني، أيمن (2013). "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 8(2)، 225-258.
- مبيضين، ديمة محمد صالح، (2022)، **دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن**، **مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث**، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، غزة – فلسطين، 2(7)572-593.
- المعاني، أيمن عوده والخرابشة، عمر محمد، (2016)، **أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية**، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 31(121)ج2، 117-169.
- منصور، مجيد والعايد، حسين (2016). **علاقة التميز التنظيمي في الجودة الشاملة لدى المنظمات الصناعية الغذائية في شمال الضفة الغربية**، بحث غير منشور، **المؤتمر العلمي الثاني دور التميز والريادة في تميز منظمات الأعمال**، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- المومني، واصل (2013). **الإدارة المدرسية الفعالة**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.



- ناصر الدين، يعقوب وشقوارة، سناء والحيلة، محمد (2014). **درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها**، بحث منشور في جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 1(2): 1-35.
- النعمان، محمد (2016) **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة المعلمين والمعلمات**، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(13) 319-369.
- الهبارنة، سعد كريم، (2022)، "أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية الدور الوسيط الحكمة: مراجعة نظرية"، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، اربد- الأردن، 12(1) 48-62.
- الهواري، سيد (2015). **القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين**، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- اليعاقبة، محمد رمزي، (2022)، "أثر القيادة التحويلية في أداء الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة جامعة عمان العربية للبحوث**، سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية - الأردن، 7(1) 160-175.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmadi, E.; Karami M. & Golestaneh, S. (2015). *Evaluating principals' organization towards organizational Culture and Changes and its Effect on Teachers' Performance*, **American Journal of Educational Research** 3(9), 1156-1159.
- Al-Husseini, S., Elbeltagi, i., Dosa, T., (2013) "The Effect of Transformational Leadership on Product and Process Innovation in Higher Education: An Empirical Study in Iraq", **5<sup>th</sup> European Conference on Intellectual Capital, Spain**, 11-12 April 2013, P. 1-10.
- Alhejaili, Anwar Safar, (2022), "A Critical Approach of Using Digital Literacy as A Transformational Leadership Style in an Educational; Context", **Journal of Educational and Psychological of Sciences**, 6(1)168-180.
- Amazue, L. O., Nwatu, O. H., Ome, B. N., & Uzuegbu, C. N., (2016), *Relationship Between Perceived Leadership Style, Organizational Justice and Work Alienation Among Nigerian University Employees*, **Journal of Mathematics**, 12(2)137-146.
- Avolio, B. J. (2015). **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (2015). **Bass & Stogdills Handbook of Leadership. (Theory, Research and Managerial Application)**. 3<sup>rd</sup> ed., New York: The Free Press.
- Bougie, Roger & Sekaran, Uma (2019). **Research Method for Business, A Skill Building Approach**, 8<sup>th</sup> Ed... USA: John Wiley.
- Broome, M. & Marshall, E., (2021), **Transformational Leadership in Nursing from Expert Clinician to Influential Leader**, 3<sup>rd</sup> Ed., (Springer Publishing Company, LLC).
- Chebon, S. K., Arusa, W. K. & Chirchir, L. K., (2019), "Effect of Inspirational Motivation and Idealized Influence on Employee Performance at Moi Teaching and Referral Hospital, Eldoret, Kenya" **International Journal of Business and Social Science**, 10(7)131-140.
- Collemer, J (2015) **A Correlation Study of Principals Leadership Styles and Teacher Job Satisfaction**, **D.A.I**, 51(3): 22-66.

Dean, F (2010) *School Leadership Succession and the Challenges of Change*. **Educational Management Administration & Leadership Journal** March 1 (38): p. 202-228.

Dharmika, Ahmad, F., & Sam, T., (2013). "Transactional, transformational, Union and Organizational Commitment: An Examination of the Effect Flaws". **International Journal of Business and Social Sciences**. 4(6), 103-111

Maizan, C., Florianna, L.M. and Hamidi, H. (2019) *Perferred Leadership Traits by Employees: A Case Study in Telecommunication Organisation*, **Journal of Cognitive Sciences and Human Development**, 5(2)53-65.

Ramadhan, N., Wasianto, P. & Jaya T., (2020), "The effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Preschool Teachers in Cimahi", **PalArchs Journal of Archaeology of Egypt /Egyptology**. 17(4)2795-2803>

Sharma, Radha, (2016). **Change Management, Concepts and Applications**, New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Tichy, N and Devanna, M (2015) **The Transformational Leadership**. 2<sup>nd</sup> Edition. John Wiley and Sons, Canada.

Wegener, Lori, L. (2013). *Organizational leaders and empowered employees: the relationship between leadership styles, perception of styles, and impact on organizational outcomes*. **Dissertation Abstracts International** A 65/01, p.222.