

The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron.

Dr. Sameer S. Aljamal

Istiqlal University/Palestinian Academy for Security and Military Sciences

Hebron, Palestine

Email: sameeraljamal@yahoo.com

Abstract: The study aimed at understanding the practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron governorate. The study sample consisted of (103) employees. The results indicated that the degree of the practice of transformational management was medium on the total score and in all its fields. It was also found that the highest areas of transformational management practice were thought provoking, then inspirational stimulation, then the ideal effect and finally the area of individual interest. The results showed that the official/head is interested in giving incentives to change. He motivates and encourages employees, takes care of individual differences, maintains communication and communication with them, addresses difficulties with courage, gives time to listen to ideas and stimulates thought. While it turns out that the official deals unsatisfactorily with the workers, does not raise the challenge and stability, does not trust everyone, does not carry out the process of delegation. The results showed that the degree of institutional excellence in the directorates of education in Hebron governorate was medium on the overall score and in all fields. The highest areas of institutional excellence were leadership excellence, excellence in service delivery, and finally human excellence. It has also been shown that the management of the institution continuously seeks to excel in providing service to the public. While it was found that the staff did not receive remuneration appropriate to their evaluation, and the Foundation did not provide opportunities to send distinguished employees.

Keywords: Transformational management, institutional excellence, employees in the directorates of education, the Directorate of Education.

Biographical notes:

Dr. Sameer Suleiman Al-Jamal is a lecturer at Istiqlal University/ Palestinian Academy for Security and Military Sciences. He holds PHD in public administration and has written his thesis on strategic thinking. He has lectured in many Palestinian Universities, published dozens of scientific researches, in addition to literary and political articles. He also participated in many local, Arab and international scientific conferences. His activities in the social and political fields. His main researches are the development of institutions, the achievement of employee satisfaction, and the reduction of negative aspects that hinder growth and development. Energetic in the field of social work and cooperative societies.

ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات
التربية والتعليم في محافظة الخليل

Dr. Sameer S. Aljamal

Istiqlal University/Palestinian Academy for Security and Military Sciences

Hebron, Palestine

Email: sameeraljamal@yahoo.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفقاً لعدة متغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (103) موظف وموظفة. أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة التحويلية كانت متوسطة على الدرجة الكلية وفي كافة مجالاتها. كما تبين أن أعلى مجالات ممارسة الإدارة التحويلية كان استثارة التفكير، ثم الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي وأخيراً مجال الاهتمام الفردي. كما أظهرت النتائج أن المسؤول يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير، كما أنه يحفز ويشجع العاملين، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويحافظ على التواصل والاتصال معهم، ويتصدى للمصاعب بشجاعة، ويعطي الوقت الكافي للاستماع للأفكار، ويعمل على استثارة التفكير. في حين تبين أن المسؤول يتعامل بشكل غير مرضي مع العاملين، ولا يثير التحدي والثبات، ولا يثق بالجميع، ولا يقوم بعملية التفويض. وأظهرت النتائج أن درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة على الدرجة الكلية وفي كافة المجالات، وأن أعلى مجالات التميز المؤسسي كان التميز القيادي، ثم التميز في تقديم الخدمة، وأخيراً التميز البشري. كما تبين أن إدارة المؤسسة تسعى باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور. بينما تبين أن الموظفون لا يحصلون على مكافآت تناسب تقييمهم، ولا تتيح المؤسسة فرص ابتعاث الموظفين المتميزين لديها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التحويلية، التميز المؤسسي، العاملين في مديريات التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم.

المقدمة:

يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المناطة بهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافهم. والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما صاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين (الطويل، 1999). والإدارة التحويلية 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 (Owens, 1995 Alareeni and Deghish, 2016). إن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مسؤولين يمتلكون مهارات قيادية، تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في مديريات التربية والتعليم، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي، وبما يتماشى مع السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والرؤية التي تتبناها الوزارة، والتمثلة 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:

لقد تحول دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة كما يشجع على المشاركة في صنع القرار، والتعاون بين أفراد المنظمة مما ينعكس على شعورهم بالمسؤولية.

حيث أثبتت الدراسات أن هناك ثمة علاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي. حيث لا يمكن أن يتحقق التميز المؤسسي دون أن يكون العاملين داخل المؤسسة راضين عن أعمالهم ومندمجين في أعمالهم، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟.

2. ما درجة التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟.

فرضيات الدراسة:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق متغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. درجة ممارسة الإدارة التحويلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
2. درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
3. أثر بعض المتغيرات على ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
4. مدى وجود علاقة بين ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

1. نتائج هذه الدراسة تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في معرفة ممارسة الإدارة التحويلية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين، مما يساعد في وضع الخطط والاستراتيجيات وبرامج التدريب الملائمة.
2. نتائج الدراسة تفيد المسؤولين في التعرف على مستوى التميز في مديريات التربية والتعليم، للخروج بالتوصيات اللازمة للوصول إلى مستوى عال من التميز المؤسسي.

4. هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى في فلسطين -على حد علم الباحث- والتي تتناول ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، مما قد يُشكل إثراءً للمكتبة التربوية بالجديد من الدراسات.

حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

-**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

-**الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا).

-**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهري شباط وآذار من العام 2017.

-**الحدود البشرية:** العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2017/1/31).

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 لبعض مصطلحات الدراسة:

الإدارة التحويلية (Transformational Leadership): عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى أن ينهض كل منهما بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (Burns, 1978).

مديرية التربية والتعليم: هي عبارة عن الجهة المسؤولة عن إدارة التعليم في المنطقة المتواجدة فيها، يرأسها مدير التربية والتعليم، وتضم عدد من الأقسام الإدارية والفنية.

-**العاملين في مديريات التربية والتعليم:** يعرفهم الباحث إجرائياً بأنهم الموظفين الذين يتولون العمل في أقسام المديرية المختلفة وفق الهيكلية الإدارية للمديرية، ويتولى القيام بأي عمل يكلفه به رئيس القسم وفق الوصف الوظيفي له.

- **التميز القيادي:** "القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها" (Musa & Tulay, 2008, p.29).

- **التميز البشري:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنهم العاملين الذين تتوفر فيهم عدد من الصفات التي تجهلهم لأن يكونوا بارزين ومميزين في جانب أو عدة جوانب.

- **التميز الخدماتي:** جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات المتعاملين (إدريس؛ والغالبي، 2009).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. العمر، وله أربعة مستويات: (أقل من 30 عام، من 30-أقل من 40 عام، من 40-أقل من 50 عام، من 50 عام فأكثر).
3. المؤهل العلمي، وله ثلاثة: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
4. سنوات الخدمة، ولها أربعة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، من 10-أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر).
5. المديرية، ولها ثلاثة مستويات: (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا).

ثانياً: المتغير المستقل: "ممارسة الإدارة التحويلية في مديريات التربية والتعليم"

ثالثاً: المتغير التابع: "تحقيق التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم".

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الإطار النظري

لعل ما يشهده العصر من تغيير ملحوظ في مختلف مناحي الحياة، وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية وتكنولوجية هائلة اجتاحت جميع المنظمات بمختلف أنواعها، وما وفرته التكنولوجيا من طرق مبتكرة لإنجاز المهمات 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 المعلمين من جهود تتجاوز حدود ادوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها (Che-Meh & Nasurdin, 2009). وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي القيادة الذي 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 وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزمي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامي، 2001: Alqallaf, and Alareeni, 2018).

وتحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففي ظل التغييرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للمورد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية

بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (غازي، 2014).

مفهوم الإدارة التحويلية:

يعد مصطلح الإدارة التحويلية (Transformational Leadership) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام (1978م) بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماجروجر بيرنز، وقد تركزت نظرية بيرنز في الإدارة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية (الهالي والهالي، 2001). وتعد نظرية الإدارة التحويلية 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 التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. ويركز جوهر الإدارة التحويلية 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 وأن الإدارة التحويلية 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 "حول، بتشديد الواو، أي تحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً ويكون تحولاً" (أبي الفضل ابن منظور، دت، ص 225).

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

يعرفها (Bass & Avolio, 1993) بأنها: "القيادة التي تتضمن عدداً 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 الإدارة التحويلية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحول المرؤوسين بحيث يصبحوا أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة (العتيبي، 2005، ص4).

التميز المؤسسي :

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية

المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، وتكمن أهمية التميز المؤسسي في (زايد، 2003) :

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز.

أنواع التميز المؤسسي:

1. **التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini , 2013).

2. **التميز بتقديم الخدمة:** إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور (النعيمي؛ وآخرون، 2008).

3. **التميز البشري:** المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (Daft, 2000). ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو وسيط التعلم في المنظمة. وبالرغم من الأساليب الكمية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (غازي، 2014).

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تتعلق بالإدارة التحويلية:

-دراسة (Griffith, 2004) بعنوان "العلاقة بين الإدارة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الإدارة التحويلية 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 الإدارة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن الإدارة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

- دراسة الديب (2012) بعنوان " مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها ".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية 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 بلغ حجم عينة الدراسة (284) عضو هيئة تدريسية، وتم جمع البيانات عبر ثلاث استبيانات تمثلت الاستبانة الأولى في بيان مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية، والاستبانة الثانية في معرفة الصعوبات التي تحول دون ممارسة الإدارة التحويلية، والاستبانة الثالثة في معرفة أهم سبل التطوير لزيادة ممارسة الإدارة التحويلية، وجاءت أبرز نتائج الدراسة في النقاط التالية : أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية 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 ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغيرات: الجنس، الكلية، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية حول الاستبيان الأول في حين بينت النتائج بوجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة، وتبين عدم وجود أثر دال إحصائي للتفاعل بين المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية: الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية حول استبيان الصعوبات بينما بينت النتائج بوجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير (الجامعة)، كما تبين عدم وجود أثر دال إحصائي للتفاعل بين جميع المتغيرات التصنيفية للعينة المستهدفة من أعضاء الهيئة التدريسية: (الجنس، التخصص، الجامعة، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) حول استبيان سبل التطوير. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

-دراسة أبو هدايف (2011) بعنوان "دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة التحويلية 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 الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور

الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين 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 الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين 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.

ثانياً: دراسات تتعلق بالتميز المؤسسي:

-دراسة حسن. (2010) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية"

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة شملت (40) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (253) مفردة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: (وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة. قد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

-دراسة البحيصي. (2014) بعنوان " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من (62) فقرة لغرض جمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، وشملت الاستبانة محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين ويشمل (الثقافة التنظيمية، والتفويض، والمشاركة بالمعلومات، وفرق العمل) ، والآخر يقيس درجة التميز المؤسسي ويشمل (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي)، وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (1).أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة. (2).أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدمي) بدرجة كبيرة. وتأتي على التوالي: (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي). (3) أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى. (4). كما أظهرت النتائج أنو توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات التالية: (الكلية، والمستوى التعميمي، وسنوات الخدمة، والعمر). (5). كما أشارت النتائج إلى

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

- دراسة (Hatian & Irawan, 2015) بعنوان " قياس الأداء الكلي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك جابر بانتن في أندونيسيا"

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء الكلي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي لديها أربعة أبعاد لقياس أداء بنك جابر بانتن في أندونيسيا، حيث تم تحليل الأداء للبنك بفحص مدى تطبيقه للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن بنك جابر بانتن يطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسبة (82.45%) والتي صنفت كنسبة أداء جيدة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحث إلى أن موضوع الإدارة التحويلية وتطبيقها في المؤسسات قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة دور الإدارة التحويلية في تحقيق رضا العاملين وتطوير فعاليتهم مثل دراسة أبو هذاف (2011)، ودراسة (Griffith, 2004). كما تناولت الدراسات أثر متغيرات عدة في تحقيق التميز المؤسسي مثل دراسة حسن (2011). وتناولت دراسات أخرى مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس التميز المؤسسي مثل دراسة (Hatian & Irawan, 2015). 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 درجة ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وكذلك معرفة درجة التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة – على حد علم الباحث – إضافة إلى تفرداها في بحث درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الإطار العملي للدراسة

منهج الدراسة:

أجريت هذه الدراسة ما بين شهري شباط وآذار من العام 2017، واستخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ (2017/ 1/31)، حيث بلغ عددهم (369) موظف يعملون في أربع مديريات (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يطا).

عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المديريات الأربعة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (103) استبانات بنسبة (27.9%) من حجم المجتمع، وهي عينة ممثلة إحصائياً.

أداة الدراسة:

قام الباحث بالاستعانة باستبانة الديب (2012) لقياس مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، لقياس درجة ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، كما قام الباحث بإعداد استبانة لقياس درجة التميز المؤسسي من وجهة العاملين في مديريات التربية والتعليم، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والذين يقومون بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، والمديرية).

القسم الثاني: ويقاس درجة ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويتكون من أربعة مجالات و(41) فقرة،

القسم الثالث: ويقاس درجة التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويتكون من ثلاثة مجالات و(24) فقرة، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): محاور الدراسة الرئيسية .

| محاور الدراسة الرئيسية لدرجة ممارسة الإدارة التحويلية. | | |
|--|-----------------|-------------|
| الرقم | المحور | عدد الفقرات |
| 1 | التأثير المثالي | 11 |
| 2 | الحفز الإلهامي | 10 |
| 3 | استشارة التفكير | 10 |
| 4 | الاهتمام بالفرد | 10 |
| | المجموع | 41 |
| محاور الدراسة الرئيسية لدرجة التميز المؤسسي. | | |

| الرقم | المحور | عدد الفقرات |
|-------|------------------------|-------------|
| 1 | التميز القيادي | 9 |
| 2 | التميز البشري | 9 |
| 3 | التميز في تقديم الخدمة | 6 |
| | المجموع | 24 |

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 البعض الآخر، وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (41) فقرة لقياس ممارسة الإدارة التحويلية و(24) فقرة لقياس التميز المؤسسي.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدولين (2)، (3) يبينان معامل ثبات أدواتي الدراسة على الدرجة الكلية وفي كل مجال من مجالات الدراسة.

جدول (2): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بمجالات ممارسة الإدارة التحويلية حسب كرونباخ ألفا.

| مجال الدراسة | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|-----------------|-------------|-----------|
| التأثير المثالي | 11 | 0.877 |
| الحفز الإلهامي | 10 | 0.912 |
| استشارة التفكير | 10 | 0.911 |
| الاهتمام بالفرد | 10 | 0.921 |
| الدرجة الكلية | 41 | 0.967 |

بالنظر إلى جدول (2) يتضح أن قيمة ألفا تراوحت بين (0.877) و(0.921)، في حين بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.967)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

جدول (3): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بمجالات التميز المؤسسي حسب كرونباخ ألفا.

| مجالات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|------------------------|-------------|-----------|
| التميز القيادي | 9 | 0.927 |
| التميز البشري | 9 | 0.928 |
| التميز في تقديم الخدمة | 6 | 0.905 |
| الدرجة الكلية | 24 | 0.967 |

بالنظر إلى جدول (3) يتضح أن قيمة ألفا تراوحت بين (0.905) و(0.928)، في حين بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.967)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

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 العاملين في مديريات التربية والتعليم. بعدها قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في كل من مديرية شمال الخليل، ومديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا، حيث تم توزيع (200) استبانة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاما 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 أصبح الاستبيان يقيس ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات 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 الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي (المرجع) للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (4): دلالة المتوسط الحسابي.

| الدلالة | المتوسط الحسابي |
|------------|-----------------|
| منخفض جداً | 1.80-1.00 |
| منخفض | 2.61-1.81 |
| متوسط | 3.42-2.62 |
| مرتفع | 4.23-3.43 |
| مرتفع جداً | 5.00-4.24 |

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج الآتية:
الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة التحويلية في مديريات التربية والتعليم.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مجالات الدراسة |
|--------|-------------------|-----------------|-----------------|
| متوسط | 0.707 | 3.05 | التأثير المثالي |
| متوسط | 0.758 | 3.15 | الحفز الإلهامي |
| متوسط | 0.767 | 3.37 | استشارة التفكير |
| متوسط | 0.794 | 3.03 | الاهتمام بالفرد |
| متوسط | 0.679 | 3.15 | الدرجة الكلية |

يلاحظ من خلال النظر إلى الجدول (5) ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، أن درجة ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم كانت **متوسطة**، على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.679)، وأن أعلى مجالات ممارسة الإدارة التحويلية كان مجال استشارة التفكير بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.767)، تلاه مجال الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.758)، تلاه التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.707)، وأخيراً الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.794)، ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى بروز الأنماط القيادية التحويلية في المؤسسات العامة، وعدم الرغبة في تفويض الصلاحيات من قبل المدراء بسبب المركزية الزائدة في العمل.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات ممارسة الإدارة التحويلية في مديريات التربية والتعليم.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | قرارات الدراسة |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع | 0.871 | 3.81 | يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير. |
| مرتفع | 0.878 | 3.60 | يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا. |
| مرتفع | 0.921 | 3.60 | يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات. |
| مرتفع | 0.987 | 3.54 | يحافظ على التواصل والاتصال معنا باختلاف آرائنا وانتماءاتنا. |
| مرتفع | 1.01 | 3.51 | يتصدى للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة. |
| مرتفع | 1.00 | 3.51 | يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا. |
| مرتفع | 1.00 | 3.51 | يعمل على استشارة التفكير لحل المشكلات. |
| متوسط | 0.955 | 3.41 | يعتمد على النقد البناء عند الإخفاق في حل المشكلات. |
| متوسط | 1.01 | 3.41 | يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات. |
| متوسط | 0.932 | 3.39 | يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره. |
| متوسط | 0.932 | 3.39 | تشعر بصدق أقواله من خلال أفعاله. |
| متوسط | 0.993 | 3.39 | يسمح بتداول الأفكار المتعارضة للوصول إلى الطريقة المثلى. |
| متوسط | 1.00 | 3.38 | يشجع على استخدام أساليب جديدة للعمل. |

| | | | |
|-------|-------|------|---|
| متوسط | 1.09 | 3.35 | يشارك الجميع في عملية التغيير. |
| متوسط | 1.01 | 3.32 | يتجدد في أفكاره ويطمح إلى التغيير. |
| متوسط | 1.01 | 3.32 | تنسجم أقواله مع أفعاله. |
| متوسط | 1.07 | 3.29 | يفوض الصلاحيات للعاملين. |
| متوسط | 1.03 | 3.27 | يبرر التغييرات المرغوب فيها بأسلوب منطقي. |
| متوسط | 1.01 | 3.25 | ينجز مهامه بمشاركة العاملين معه. |
| متوسط | 1.01 | 3.21 | يعتمد على أسلوب النقد البناء والتعزيز بكل أمر أقوم باتجازه |
| متوسط | 0.990 | 3.19 | يشاركنا في مواجهة المخاطر. |
| متوسط | 1.12 | 3.19 | يعتمد أسلوبه في العمل على استئارة روح الإبداع والابتكار فينا. |
| متوسط | 1.05 | 3.17 | يزرع فينا الإحساس بأهداف المؤسسة والوزارة وغاياتها. |
| متوسط | 0.953 | 3.14 | يقوم ببناء فريق العمل لامتلاكه المهارات الإنسانية. |
| متوسط | 1.04 | 3.14 | يراعي مشاعر العاملين معه باختلافاتهم. |
| متوسط | 1.04 | 3.14 | يعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة القسم. |
| متوسط | 1.07 | 3.12 | يقدم احتياجاتنا على احتياجاته في مواقف عدة. |
| متوسط | 1.11 | 3.11 | يصغي باهتمام لكل حديث يوجه له. |
| متوسط | 1.11 | 3.11 | ينسج معنا علاقات حميمة مما يعزز النسيج الاجتماعي. |
| متوسط | 0.978 | 3.05 | سلوكه معنا يرفع معنوياتنا وتقدم عملنا. |
| متوسط | 1.06 | 2.95 | يدفعنا نحو استخدام تقنية المعلومات كونها أسرع طرق التعلم. |
| متوسط | 1.11 | 2.88 | يعمل على استئارتنا نحو التغيير. |
| متوسط | 1.08 | 2.72 | اهتمامه باحتياجاتنا الشخصية في أعلى سلم أولوياته. |
| متوسط | 1.08 | 2.72 | يقوم أداء العاملين معه كونه يمتلك المهارات الفنية لذلك. |

| | | | |
|-------|-------|------|--|
| متوسط | 1.15 | 2.68 | يتخذ القرارات المهمة بحذر. |
| متوسط | 1.15 | 2.68 | ينأى بنفسه عن تحقيق مكاسب شخصية. |
| متوسط | 1.19 | 2.67 | ينال إعجابنا به في كل عمل يقوم به. |
| منخفض | 0.983 | 2.60 | يباشر عملية تفويض العمل، للاطمئنان على سير العمل ونجاحه. |
| منخفض | 0.983 | 2.60 | يثق بالجميع بقدر كبير. |
| منخفض | 1.15 | 2.42 | يثير فينا التحدي والثبات. |
| منخفض | 1.10 | 2.26 | تعامله الحسن معنا يفرض علينا احترامه. |

- بالنظر إلى جدول (6)، يتبين أن أعلى الفقرات في مجال ممارسة الإدارة التحويلية كانت:
- يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.871).
 - يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.878).
 - يراعي الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.921).
 - يحافظ على التواصل والاتصال معنا باختلاف آرائنا وانتماءاتنا، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.987).
 - يتصدى للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01).
 - يعطينا الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).
 - يعمل على استثارة التفكير لحل المشكلات، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).
- في كانت أدنى الفقرات في مجال ممارسة الإدارة التحويلية:
- تعامله الحسن معنا يفرض علينا احترامه، بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.10).
 - يثير فينا التحدي والثبات، بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.15).
 - يثق بالجميع بقدر كبير، بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.983).
 - يباشر عملية تفويض العمل، للاطمئنان على سير العمل ونجاحه، بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.983).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم .

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مجالات الدراسة |
|--------|-------------------|-----------------|------------------------|
| متوسط | 0.780 | 3.25 | التميز القيادي |
| متوسط | 0.896 | 2.86 | التميز البشري |
| متوسط | 0.886 | 3.10 | التميز في تقديم الخدمة |
| متوسط | 0.798 | 3.07 | الدرجة الكلية |

بالنظر إلى جدول (7) يتبين أن درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.798)، وأن أعلى مجالات التميز كانت التميز القيادي بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.780) تلاه التميز في تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.886)، وأخيراً التميز البشري بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.896)، ويعزو الباحث السبب في تلك النتائج إلى الضعف في تفويض الأعمال من قبل الرؤساء للمرؤوسين أو ربما بسبب ضعف الحوافز المقدمة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات لدرجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | فقرات الدراسة |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع | 0.883 | 3.53 | تسعى إدارة المؤسسة باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور |
| متوسط | 1.07 | 3.40 | تعتمد المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها |
| متوسط | 0.940 | 3.37 | تتولى إدارة المؤسسة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية |
| متوسط | 1.01 | 3.33 | تشجع إدارة المؤسسة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة |
| متوسط | 0.898 | 3.32 | تتبنى إدارة المؤسسة الأهداف الإستراتيجية وفقاً لاحتياجات المتعاملين |
| متوسط | 0.967 | 3.25 | تتبنى إدارة المؤسسة الأهداف الإستراتيجية وفقاً لاحتياجات العاملين فيها |
| متوسط | 1.12 | 3.23 | توفر المؤسسة لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية |

| | | | |
|-------|-------|------|--|
| متوسط | 1.07 | 3.23 | تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة |
| متوسط | 0.989 | 3.22 | تؤكد إدارة المؤسسة الالتزام بمضامين التميز المؤسسي |
| متوسط | 1.02 | 3.22 | تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمة |
| متوسط | 1.00 | 3.13 | تهتم إدارة المؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات الإدارية بأهمية خدمة الجمهور والتميز في تقديم الخدمة |
| متوسط | 1.02 | 3.10 | تسعى إدارة المؤسسة إلى تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة |
| متوسط | 1.08 | 3.06 | تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق التميز والإبداع |
| متوسط | 1.06 | 3.00 | تعمل إدارة المؤسسة على تحفيز الموظفين لتتمكن من تقديم خدمات متميزة |
| متوسط | 0.954 | 3.00 | تقوم المؤسسة بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين |
| متوسط | 1.08 | 3.00 | تشجع المؤسسة التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات |
| متوسط | 1.07 | 2.99 | تخضع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين |
| متوسط | 1.17 | 2.95 | تستخدم المؤسسة برامج فعالة لدمج الموظفين الجدد في العمل |
| متوسط | 1.12 | 2.92 | تستقطب المؤسسة ذوي الكفاءات للعمل فيها |
| متوسط | 1.21 | 2.86 | تخصص المؤسسة موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية. |
| متوسط | 1.11 | 2.79 | تهتم المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها بشكل دوري |
| متوسط | 1.12 | 2.78 | تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات المتعاملين معها |
| منخفض | 1.17 | 2.52 | تتيح المؤسسة فرص ابتعاث الموظفين المتميزين لديها |
| منخفض | 1.13 | 2.36 | يحصل الموظفون على مكافآت تناسب تقييمهم |

بالنظر إلى جدول (8) يتبين أن الفقرة التي جاءت مرتفعة في مجال التميز المؤسسي الفقرة التي تنص على "تسعى إدارة المؤسسة باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.883)، بينما جاءت أدنى الفقرات كالاتي:

-يحصل الموظفون على مكافآت تناسب تقييمهم، بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.13).
-تتيح المؤسسة فرص ابتعاث الموظفين المتميزين لديها، بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.17).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفق متغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، والمديرية)، ويوضح ذلك الجداول (9-13):

جدول(9): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس.

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|--|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|
| ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي | ذكر | 72 | 3.21 | 0.699 | 71 | 2.447 | 00.016 |
| | أنثى | 31 | 2.85 | 0.646 | 30 | | |

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

بالنظر إلى جدول (9) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.21) مقابل (2.85) للإناث، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى زيادة عدد الذكور في العينة الدراسية مقارنة بعدد الإناث.

جدول(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار"ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير: المؤهل العلمي.

| المجالات | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|--|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي | دبلوم | 9 | 3.18 | 0.826 | بين المجموعات | 0.162 | 2 | 0.081 | 0.162 | 0.850 |
| | بكالوريوس | 73 | 3.12 | 0.674 | داخل المجموعات | 49.889 | 100 | 0.499 | | |
| | ماجستير فأكثر | 21 | 3.04 | 0.764 | | | | | | |
| | المجموع | 103 | 3.11 | 0.700 | | | | | | |

بالنظر إلى جدول (10) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن العاملين يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين والتعليمات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

جدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار"ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير: سنوات الخدمة.

| المجالات | سنوات الخدمة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|--|----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي | أقل من 5 سنوات | 10 | 3.42 | 0.595 | بين المجموعات | 3.209 | 3 | 1.070 | 0.473 | |
| | من 5-أقل من 10 سنوات | 25 | 2.83 | 0.785 | داخل المجموعات | 46.842 | 99 | | | |

| | | | | | | | |
|-------|-------|-----|------------|-------|------|-----|--------------------------|
| 0.086 | 2.260 | 102 | 50.05 1 | 0.749 | 3.13 | 19 | من 10 - أقل من 15 سنة |
| | | | | 0.624 | 3.18 | 49 | من 15 سنة فأكثر |
| | | | | 0.700 | 3.11 | 103 | المجموع |

بالنظر إلى جدول (11) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن العاملين يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين والتعليمات بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

جدول(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار"ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تبعا لمتغير: العمر.

| المجالات | العمر | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|--|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي | أقل من 30 عام | 8 | 3.21 | 1.08 | بين المجموعات | 1.096 | 3 | 0.365 | 0.739 | 0.532 |
| | من 30 - أقل من 40 عام | 40 | 2.98 | 0.746 | داخل المجموعات | 48.955 | 99 | 0.499 | | |
| | من 40 - أقل من 50 عام | 37 | 3.21 | 0.614 | | | | | | |
| | من 50 عام فأكثر | 18 | 3.11 | 0.560 | المجموع | 50.05 1 | 102 | | | |
| | المجموع | 103 | 3.11 | 0.700 | | | | | | |

بالنظر إلى جدول (12) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن العاملين يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين والتعليمات بغض النظر عن أعمارهم.

جدول(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار"ف"، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تبعا لمتغير: المديرية.

| المجالات | المديرية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات الحرة | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|--|-------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي | شمال الخليل | 24 | 3.16 | 0.642 | بين المجموعات | 1.463 | 3 | 0.488 | 0.994 | 0.399 |
| | الخليل | 23 | 2.94 | 0.673 | داخل المجموعات | 48.588 | 99 | 0.491 | | |
| | جنوب الخليل | 30 | 3.05 | 0.735 | | | | | | |
| | بظا | 26 | 3.27 | 0.732 | | | | | | |
| | المجموع | 103 | 3.11 | 0.700 | | | | | | |

بالنظر إلى جدول (13) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المديرية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائياً، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن العاملين يخضعون لنفس الأنظمة والقوانين والتعليمات في كافة المديريات في محافظة الخليل، حيث مصدر التعليمات واحد وهو وزارة التربية والتعليم العالي.

-الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

جدول(14): معامل الارتباط لبيان العلاقة بين ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي N= 103

| معامل الارتباط | المتغيرات | |
|----------------|----------------------|----------------------------|
| | تحقيق التميز المؤسسي | التأثير المثالي |
| **0.651 | تحقيق التميز المؤسسي | التأثير المثالي |
| 0.000 | الدلالة الإحصائية | |
| معامل الارتباط | تحقيق التميز المؤسسي | الحفز الإلهامي |
| **0.762 | تحقيق التميز المؤسسي | الحفز الإلهامي |
| 0.000 | الدلالة الإحصائية | |
| معامل الارتباط | تحقيق التميز المؤسسي | استثارة التفكير |
| **0.714 | تحقيق التميز المؤسسي | استثارة التفكير |
| 0.000 | الدلالة الإحصائية | |
| معامل الارتباط | تحقيق التميز المؤسسي | الاعتبار الفردي |
| **0.720 | تحقيق التميز المؤسسي | الاعتبار الفردي |
| 0.000 | الدلالة الإحصائية | |
| معامل الارتباط | تحقيق التميز المؤسسي | الإدارة التحويلية بشكل عام |
| **0.792 | تحقيق التميز المؤسسي | الإدارة التحويلية بشكل عام |
| 0.000 | الدلالة الإحصائية | |

** دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

بالنظر إلى جدول (14) يتبين وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي الدرجة الكلية، وفي كافة مجالات الإدارة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، استثارة التفكير، الاعتبار الفردي)، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها:

1. أن درجة ممارسة الإدارة التحويلية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوسطة على الدرجة الكلية وفي كافة مجالاتها(التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، استثارة التفكير، الاعتبار الفردي).
2. إن أعلى مجالات ممارسة الإدارة التحويلية كان مجال استثارة التفكير، تلاه مجال الحفز الإلهامي، تلاه التأثير المثالي وأخيراً مجال الاهتمام الفردي.
3. أظهرت النتائج أن المسؤول يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير، كما أنه يعطي معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه للعاملين، كما يراعي الفروق الفردية بين العاملين في مجال الاحتياجات والرغبات، ويحافظ على التواصل والاتصال مع العاملين باختلاف آرائهم وانتماؤاتهم، كما أنه يتصدى للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة، ويعطي الوقت الكافي للاستماع لأفكار العاملين، ويعمل على استثارة التفكير لحل المشكلات.
4. في حين بينت النتائج أن المسؤول يتعامل بشكل غير مرضي مع العاملين، كم أنه لا يثير التحدي والثبات في العاملين، ولا يثق بالجميع بقدر كبير، ولا يباشر عملية تفويض العمل، للاطمئنان على سير العمل ونجاحه.
5. تبين أن درجة التميز المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة على الدرجة الكلية، وأن أعلى مجالات التميز كانت التميز القيادي، تلاه التميز في تقديم الخدمة، وأخيراً التميز البشري.
6. تبين أن إدارة المؤسسة تسعى باستمرار إلى التميز في تقديم الخدمة للجمهور.
7. تبين أن الموظفون لا يحصلون على مكافآت تناسب تقييمهم، ولا تتيح المؤسسة فرص ابتعاث الموظفين المتميزين لديها.
8. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، والمديرية. في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.
9. تبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين ممارسة الإدارة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على الدرجة الكلية، وفي كافة مجالات الإدارة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، استثارة التفكير، الاعتبار الفردي).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها، يوصي الباحث بما يلي:

1. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على التقليل من المركزية في العمل.
2. العمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين.
3. عدم تركيز الصلاحيات في يد المسؤول والتشجيع على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.
4. حث المسؤولين على التعامل بشكل مرضي مع العاملين.
5. حث المسؤولين على إثارة التحدي والثبات في العاملين.
6. ضرورة توفير جو من الثقة والأمان بين الرئيس والمرؤوس.
7. توفير مكافآت للعاملين تناسب تقييمهم.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو هذاف، سامي. (2011): " دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة 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).
- إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، ظاهر محسن منصور. (2009). " إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن": دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البيحيصي، عبد المعطي محمود. (2014). " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الديب، سامر كمال حامد. (2012): "مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تمهيتها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرقب، أحمد. (2010): "علاقة الإدارة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الغازمي. محمد. (2006): "الإدارة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، السعودية.
- العامري، أحمد. (2001): "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد(9)، العدد(1)، ص ص (39-19).
- العنبي، سعد. (2005): " دور الإدارة التحويلية في إدارة التغيير"، *بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)*، جدة، السعودية.
- الغامدي، سعيد. (2000): "الإدارة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- النعي، راتب عبد العال؛ وصويص، راتب جليل. (2008). " تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات": دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهلال، الهلالي. (2001): "استخدام نظريتي الإدارة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية)، *مجلة مستقبل التربية العربية*، القاهرة، المجلد السابع، العدد(21)، ابريل، ص ص 120-95
- الهوري. سيد. (1996): "ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى الإدارة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الهوري، سيد. (1999): " القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21"، ط 2: مكتبة عين شمس، القاهرة.
- بني عيسى، أحمد. (2005): "أثر الإدارة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- حسن، عبد المحسن أحمد حاجي. (2010). " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- زايد، عادل محمد. (2003). "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل": المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- غازي، علي علي. (2014). "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، *مجلة المدير الناجح*، سلسلة التميز، عدد (3)، ص ص 12-8.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة باللغة الانجليزية

Arabic References translated into English

- Abu Haddaf, S. (2011), The role of transformational management in the development of the effectiveness of teaching teachers in UNRWA schools in Gaza, (Unpublished Master Thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abu Al-Fadel, Jamal al-Din. (w.d): The tongue of the Arabs", Dar Sader: Beirut, Lebanon, (w.d), vol(15).
- Ameri, A. (2001). Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Saudi Government Agencies, *Arab Journal of Administrative Sciences*, 9(1), 19-39.
- Hassan, A. (2010). Human Resource Management Practices and their Impact on Institutional Excellence - Applied Study in Zain Kuwait Mobile Telecommunications Company, (Unpublished Master Thesis), Middle East University.
- Hatian, W. and Irawan, H. (2015). The Analysis of Organization Performance using Balanced Scorecard at PT.Bank Jabar Banten. Full Paper Proceeding GTAR-2015, 2, 372-382.
- Hawari, S. (1996). The features of the future director from mutual leadership to transformational management, Ein Shams Library, Cairo, Egypt.
- Hilali & Hilali. (2001), The Use of Theory of Transformational Management and Procedural Leadership in Some Academic Faculties (Analytical Study), *Journal of the Future of Arab Education*, Cairo, 7(21), 95-120.
- Idris, W. and Ghaleb, T. (2009), Strategic Performance Management: Fundamentals of Performance and Balanced Scorecard, Amman: Dar Wael Publishing and Distribution.
- Musa, P. and Tulay, G. (2008), Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29-45.
- Noaimi, R. and Suweis, R. (2008), Achieving Accuracy in Quality Management: Concepts and Practices, Amman: Dar Al Yazuri Publishing and Distribution.
- Otaibi, S. (2005). The Role of Transformational Management in Change Management, Research presented to the Third Management Forum, Development Management and Development Requirements in Administrative Work (Towards Effective Change Management), Jeddah, Saudi Arabia.
- Rokab, A. (2010). The Relationship of Transformational Management to the Empowerment of Workers in Palestinian Universities in Gaza, (Unpublished Master Thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Twail, H. (1999). Transformational Management Concepts and Horizons, Amman: Dar Wael Publishing and Distribution.
- Ziad, A.(2003). Outstanding Organizational Performance: The Way to Future Organization, Cairo: Arab Organization for Administrative Development.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alareeni, B. and Deghish, H. (2016). Applicability of the balanced scorecard to assess performance of Al-Aqsa Media Network Institution in Gaza Strip ,", available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2982327 (accessed 28 June 2017).
- Alqallaf, H., and Alareeni, B. (2018). Evolving of Selected Integrated Reporting Capitals among Listed Bahraini Banks. *Journal of Accounting and Applied Business Research*, 1(1), 1-21.
- Borghini, E. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " *The journal of creative Behavior*, 31(1), :226-289.
- Burns, J. (1978). *Leadership*, NY; Harder & Row.
- Che-Meh, S. and Nasurdin, M. (2009). The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers'OCB. Retrieved November 15, 2009, from www.usm.my.
- Daft, R. (2000). *Management*, The Dryden press, New York. P22.
- 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, 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.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891-902.

- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.
- Owens, R. (1995), *Organizational Behavior in Education* wren, Thomas the Leaders companion, New York: The Free Press.
- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29-45.