القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم وسط الخليل – فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها

د. كمال خليل مخامره
جامعة الخليل – فلسطين

أ. شادي عدلي الشلالفة
جامعة الخليل – فلسطين

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من (3700) معلم ومعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (354) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن تفويض الصلاحيات للمعلمين أيضاً كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)، كما ظهرت فروق دالة إحصائياً في درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تفويض الصلاحيات، مديرية تربية وتعليم الخليل.

Transformational leadership and its relationship to the delegation of powers in the schools of the Directorate of Education in central Hebron-Palestine

Kamal Khalil Mohammad Makhamreh
Shady Adly Abdel-Fattah Al-Shalalfeh

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practice of basic school principals in the education of Hebron for transformational leadership and its relationship to delegating powers to teachers from their point of view. The study population consisted of (3700) male and female teachers. (354) male and female teachers were randomly selected, and the results showed that the degree of basic school principals' practice of transformational leadership from the teachers' point of view was moderate, and that delegation of authority to teachers was also moderate, and the study found a positive statistically significant correlation between transformational leadership and delegation of authority. And there were statistically significant differences in the degree to which principals of basic schools in the Hebron Education Directorate practice transformational leadership due to the variables (gender, educational qualification, years of experience in education). Also, there were statistically significant differences in the degree of delegation of authority due to the variables (gender, educational qualification, years of experience in education), and in light of the results, the researcher recommended a set of recommendations.

Keywords: transformational leadership, delegation of authority, Hebron Education Directorate.

المقدمة:

لقد فرض التطور التكنولوجي والمعلوماتي والمعرفي على المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في ايجاد حلول لها والتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الابداعي الذي يعد أساسا للتجارب مع المتغيرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة قيادية تفرضها التغيرات التي تعيشها المنظمات المعاصرة[1]. والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاما عليه تطوير القادة التربويين ضمن امكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية وهذا يتطلب نمطا جديدا مبدعا من القادة

التربويين، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم وتجويدها لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الانسان تعليميا وتأهيلا وتدريبا ورفاهية[2].وتعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية وفقا لقدراته واستعداداته واتجاهاته، كما يعد مدير المدرسة أحد عناصر الإدارة ويرى البعض أن وظيفته من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون حيث أنه المسؤول عن المتابعة والتخطيط والتقويم ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية والتعليم ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم[3].

فقد برزت عدة أنماط قيادية إدارية أفرزتها الدراسات والأبحاث التربوية، ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية وهو النمط الذي يركز على العلاقة التشاركية في بناء الرؤى ووضع الأهداف مع المعلمين لتحقيقها، وله كبير الأثر في نفوس المرؤوسين إيجابا. مما يدفعهم ويحثهم على الالتزام المهني والعمل الجاد نحو تحقيق أهداف المنظمة كونه نمط يستثير التفكير ويحفز الهمم[4]. وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر الأنماط القيادية شهرة لإدارة وقيادة المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التفكير 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 الكارزماتي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي[5].

يتضمن أسلوب القيادة التحويلية لإيجاد ارتباط عاطفي بين القائد والمرؤوسين، إذ يساهم هذا الارتباط العاطفي في تشكيل قيم وأولويات التابعين لتحقيق الاستقلالية والكفاءة الذاتية، وعادة ما يفسر تأثير القيادة التحويلية في أداء المرؤوسين من خلال قدرة القائد على تطوير المرؤوسين وتمكينهم في القيام بأعمالهم، وهو بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى قدراتهم وتحفيزهم[6]. ويتيح تفويض المدير لبعض صلاحياته ومسؤولياته الوقت والجهد للتفرغ للقيادة بدلا من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية، ويرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه[7]. وإن استخدام المدير لأحدث الأنماط والأساليب الإدارية من تفويض للسلطات وتبنيه لأنماط قيادية تسمو بالعمل الإداري نحو تحقيق أهدافه، من شأنها أن تعمل على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية واكتساب الخبرات بالممارسة العملية وتشجع كل معلم على الإحساس بانتسابه لهيئة التدريس وتوفر الثقة بين معلمي المدرسة والإدارة وتمكن جميع العاملين بالمدرسة من إبداء آرائهم بحرية، وتوزع الأعباء والأنشطة اللاصفية والتدريسية على العاملين بالمدرسة وفقا لقدراتهم واستعداداتهم لنموهم علميا ومهنياً[8]. وعليه واتساقاً مع ما تقدم ومما أورده التربويون، ومما أشارت إليه كتاباتهم من توجه إيجابي نحو القيادة التحويلية وسلوك تفويض السلطات للمعلمين، تأتي هذه الدراسة لبحث القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

الخلفية النظرية:

القيادة التحويلية:

شهد عقد السبعينات من القرن الماضي تحولاً جوهرياً في تطور نظريات القيادة، إذ حدث تبدل مهم عندما انتقل التركيز من أهمية القائد إلى إشراك التابعين في تسهيل بلوغ الفاعلية التنظيمية، ويستند هذا التحول في حقيقته إلى إسهامات بيرنز (Burns, 1978)، حيث بيّن أن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية، والطلبات الخاصة بالتابعين المحتملين[9].

ظهرت النظريات التحويلية المعاصرة في نهاية الثمانينات، لقد تأثر الاتجاه التحويلي بصورة أساسية بأعمال بيرنز (Burns)، وهو أول من وصف خصائص القيادة التبادلية وخصائص القيادة التحويلية وأبرز الفروق الجوهرية بينهما، حيث أكّد في أن العلاقات في هذا السياق بين أغلبية القادة وأتباعهم هي تبادلية[10].

مفهوم القيادة التحويلية:

من أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية:

تعريف الرشيدي[11] الذي يقول بأنها: «أسلوب قيادي يمارسه القادة الجامعيون من أجل تحفيز أعضاء هيئة التدريس على العمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم للجامعات التي يعملون بها».

أما التويجري[12] فعرّفتها بأنها: سلوك قيادي يمارسه رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمكاتب التربية والتعليم من أجل الارتقاء بقيم المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية، والرفع من درجة رضاهم، وقناعاتهم، وولائهم؛ من أجل توسيع اهتماماتهم الفردية، وتمكينهم وقبولهم لرؤية مكاتب التربية والتعليم وأهدافها.

وعرّفها ألجر (Alger, 2008 :2)[13] بأنها: «أسلوب مرغوب فيه لقادة المدارس المشاركين في تطوير الجهود؛ لأنه يرفع مستوى وعي المرؤوسين؛ حتى يتمكنوا من تقييم الأهداف التنظيمية، واستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف.

أهداف القيادة التحويلية:

هناك أهداف جوهرية للقيادة التحويلية على مدير المدرسة الالتزام بها، (الشريف، 2015)[14]، وهي على النحو الآتي:

مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومساعدة مدرسية.

مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية.

تعزيز تنمية المعلم، فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع باس (Bass)[15] أن يحول مفهوم بيرنز (Burns) التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها، تقوم نظرية باس (Bass) التحويلية على بنى أساسية

تـم تعريفهـا في كتابـه «منظـور القيـادة التحويليـة»، والمكونـة مـن أربعـة عنـاصر أساسـية، توصـل إليهـا مـن خـلال دراسـاته البحثيـة التـي اسـتخدم فيهـا مقيـاس (MLQ)، واسـتخرج معامـل ألفـا لـكل مـن هـذه العنـاصر، وهـي كالآتي:

التأثير المثالي Idealized Influence: يقصـد بـه تأثـير سـلوك القائـد الـذي يقـوم بـأدوار نموذجيـة لأتباعه.

الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation:

يتـصرف القـادة وفـق هـذه الخاصيـة بطـرق تعمـل عـلى تحفيـز وإلهـام التابعـين، وخلـق روح الجماعـة، وإظهـار الحـماس والتفـاؤل في إنجـاز العمـل، والتشـجيع عـلى طـرح أفـكار جديـدة ودراسـة بدائـل مختلفـة ومرغوبـة.

الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation:

ويقصـد بهـا حفـز جهـود المرؤوسـين للابتـكار والإبـداع، والتفكـير في المشـكلات القديمـة بطـرق جديـدة، والسـماح لهـم بمناقشـة قائدهـم دون انتقادهـم.

الاعتبار الذاتي Self-Consideration:

القـادة التحويليـون هـم قـادة اعتباريـون موجهـون نحـو بنـاء الثقـة المتبادلـة والدعـم لأعضـاء المجموعـة، أمـا القـادة غـير الاعتباريـين -بالمقابـل- فيظهـرون عـدم الدعـم مـن خـلال النقـد الموجـه للتابعـين، كـما يظهـرون عـدم ثقتهـم وعـدم تقديرهـم لمشـاعر العاملـين لديهـم.

تفويض الصلاحيات:

مفهوم التفويض:

نظـراً لأهميـة التفويـض للمؤسسـات التربويـة فقـد تناولـه العديـد مـن العلـماء والباحثـين بالاهتـمام الشـديد مـن أجـل توضيـح معنـاه وتوضيـح جزئياتـه ومجالاتـه. ويعرفـه درويش وتـكلا (1984: 392)[16] بأنـه: «منـح سـلطة معينـة بواسـطة سـلطة أعـلى، بمعنـى منـح غـير المفـوض بعـض السـلطات أو المسـؤوليات وهـذا هـو محتـوى التفويـض.

الإدارة بالتفويض:

تعـد الإدارة بالتفويـض أحـد أهـم أدوات إدارة الوقـت في المنظـمات المختلفـة، ولا غنـى للقائـد الفعـال ولاسـيما في المـدارس مـن اللجـوء إلى تفويـض جـزء مـن سـلطاته أو بعـض المهـام إلى أحـد معاونيـه، ويعطيـه سـلطة اتخـاذ القـرارات اللازمـة لتنفيـذ المهـام الموكلـة إليـه بعيًـدا عـن أيـة ضغـوط أو قيـود تحـد مـن نشـاطه الفكـري وقدرتـه عـلى الابتـكار كـما يعتـبر التفويـض مـن ناحيـة أخـرى وسـيلة للتنميـة الإداريـة في العمـل، لأنـه يسـاعد المـرؤوس عـلى تنميـة إحساسـه بالمسـؤولية وتدريبـه عليهـا وتعويـده عـلى القيـادة وزيـادة رضائـه عـن عملـه (أحمـد، 2018).

أهداف التفويض:

الإصلاح الإداري: ويتوقف الإصلاح الإداري عـلى حـسن التخطـيط وأسـلوب جمـع المعلومـات وتحليلهـا وتفـسيرها والقـدرة عـلى التقيـيم ومتابعـة التنفيـذ وأسـاليب القيـادة والـصلاحيات المخولـة لكـل مـستوى مـن مـستويات الإدارة (فليـه وعبد المجيـد، 2005).

التطوير الإداري:

إن التفـويض يـوفر للرؤسـاء الوقـت الكـافي للقيـام بالمهـام والأنـشطة ذات الأولويـات العامـة المتـصلة بـالتخطيط والتطـوير الـذاتي والابتكـار، إذ يترتـب علـى الرؤسـاء الـذين لا يفوضـون الـسلطة أعبـاء عمـل كثـيرة تـؤدي إلى نتائـج سـلبية على العمـل نتيجـة الانـشغال بالأعمـال البـسيطة علـى حـساب الأعمال.

التخلص من المركزية:

التـي مـن سـلبياتها عـدم القـدرة علـى المتابعـة والتنفيـذ، وكبـت الأفكـار فـي المـستويات التـي مـا دون المـدير، فعمليـة التفـويض تولـد لـدى العـاملين شـعوًرا بالإنجـاز والثقـة بأنفـسهم، ذلـك لأن الموظـف الكـفء والـذي تـوكل إليـه مهـمات جديـدة سـيكون سـعيًدا بإتاحـة مثـل تلـك الفـرص لـه ليثبـت قدراتـه وأهليتـه للترقـي وليشـعر بأنـه متمكـن مـن القيـام بواجباته عـلى الوجه المطلـوب (Car-to, 2007)[17].

الصحة التنظيمية:

تعتمـد عـلى أنجـاز أهـداف المؤسسـة التربويـة، وذلـك يتطلـب مـشاركة العـاملين بالمؤسـسة فـي اتخـاذ القـرارات، وتبـادل أفـضل للمعلومـات وتعلـيم المـوظفين مهـارات جديـدة تـساعد فـي تطـوير العمـل. فعـن طريـق تفويـض الصلاحيـات يمكـن تقديـم خدمـة للطلبـة في المدرسـة بشـكل أفضـل في كل الأوقات بحيث لا تتعطـل الأمـور فـي غيـاب المـدير المـسؤول الـذي لا يحتكـر كامـل الـسلطات بـل يفـوض إلـى المرؤوسـين بعضـاً منهـا (كنعـان، 2009). وقـد أجريـت العديـد مـن الدراسـات التـي بحـث درجـة ممارسـة مديـري المـدارس للقيـادة التحويليـة، فقـد هدفـت دراسـة عمايـرة وعاشـور (2020) التعـرف إلى درجـة ممارسـة القيـادة التحويليـة لـدى مديـري المـدارس وعلاقتهـا بفاعليـة اتخـاذ القـرار مـن وجهـة نظـر المعلمـين في قصبـة إربـد، وتكونـت عينـة الدراسـة مـن (253) معلـماً ومعلمـة مـن معلمـي المرحلـة الأساسـية، و(193) معلـماً ومعلمـة مـن معلمـي المرحلـة الثانويـة العامليـن في المـدارس الحكوميـة التابعـة لمديريـة تربيـة قصبـة إربـد اختـيروا عشـوائياً، وتـم اسـتخدام المنهـج الوصفـي الارتباطـي، حيـث اسـتخدمت اسـتبانة القيـادة التحويليـة واسـتبانة فاعليـة اتخـاذ القـرار، وأظهـرت نتائـج الدراسـة أن درجـة ممارسـة القياديـة التحويليـة لـدى مديـري المـدارس في مديريـة تربيـة قصبـة إربـد كانـت متوسـطة مـن وجهـة نظـر المعلمـين، كـما بينـت النتائـج أن درجـة فاعليـة اتخـاذ القـرار لـدى مديـري المـدارس في مديريـة قصبـة إربـد كانـت متوسـطة مـن وجهـة نظـر المعلمـين، وكشـفت النتائـج وجـود علاقـة موجبـة ودالـة إحصائيـاً بـين ممارسـة مديـري مـدارس تربية قصبـة إربـد للقياديـة التحويلية وفاعليـة اتخـاذ القـرار. وهدفـت دراسـة الأسـطل (2020)[18] التعـرف إلى أثـر كلٍّ مـن القيـادةِ التحويليـةِ والتماثـلِ التنظيمـيِّ عـلى الدافعيـةِ نحـوَ العمـلِ بمديريـاتِ التربيـةِ والتعليـمِ في محافظـاتِ غـزةَ، وقـد اتبعـت الدراسـةُ المنهـجَ الوصفـيِّ، وتكونـت عينـةُ الدراسـةِ مـن (251) عاملًا بمديريـاتِ التربيـةِ والتعليـمِ بمحافظـاتِ غـزةَ، وكان مـن أهـمِّ النتائـجِ التـي توصلـتْ إليهـا الدراسـةُ أنَّ درجـةَ ممارسـةِ رؤسـاءِ الأقسـامِ بمديريـاتِ التربيـةِ والتعليـمِ في محافظـاتِ غـزةَ للقيـادةِ التحويليـةِ جـاءت بدرجـةٍ مرتفعـة، وقـد

اتضحَ وجودُ فروقٍ ذاتَ دلالةٍ إحصائية بين متوسطاتِ تقديراتِ أفرادِ العينةِ في درجةِ ممارسةِ رؤساءِ الأقسامِ بالمديرياتِ لممارسةِ القيادةِ لتحويليةِ تُعزى لمتغيرِ النوعِ الاجتماعيِّ للمسؤولِ المباشرِ، ولصالحِ الذينَ مسؤوليهُم المباشرينَ من الإناثِ، بينما لم توجدُ فروقٌ تُعزى لمتغيرَيِّ (المؤهلِ العلميِّ للمسؤولِ المباشرِ، وسنواتِ الخدمةِ في العملِ للمسؤولِ المباشرِ). وأجرى حسين والمقاطي (2018)[19] دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (120) وكيلاً. وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم جاءت بدرجة ممارسة عالية. وإن معوقات تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم جاءت بدرجة عوق كبيرة. وأجرى بومانز وآخرون (Bouwmans et al., 2017)[20] دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (992) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا عشوائياً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية واستبانة خاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

كما هدفت دراسة السجاني (2012)[21] إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلميهم من وجهة نظرهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد تفويض للسلطة بدرجة مرتفعة من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمعلميهم بدرجة متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين درجات مجالات مقياس تفويض السلطة ومجالات مقياس الرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتطور السريع في كافة مجالات العلوم بشكل عام والعلوم الإنسانية بشكل خاص وتعدد الأبحاث والدراسات والكتابات في هذا المجال، كان لزاما على المؤسسات المعنية - تحديدا هنا المؤسسات التعليمية – أن تعيد النظر في مستوى الخدمة التي تقدمها تماشيا مع هذا التطور. فالمدارس خصوصا وبعد تغير الوظيفة التقليدية لمدير المدرسة من مزاولة أعمال إدارية وفنية روتينية إلى وكيل للتغيير لتنفيذ ما يسمى بخطة النهوض بالتعليم التي تعمل عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

كما أن معايشة الباحثان لعدد من المديرين في مدارس مديرية تربية وتعليم وسط الخليل لاحظ بأن منهم من يتسم بخصائص القائد التحويلي بعلم أو بغير علم، وأن منهم من يمتنع عن تفويض المهام للمعلمين ومنهم من يفوض. وأيضا من خلال معايشته لمشكلة اتساع حجم

المدارس، حيث يصل عدد الطلاب في بعضها إلى (1000) طالب وبعضها يتعدى هذا الرقم. لذلك فقد ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام صلاحية تفويض السلطات من المدير للمعلمين للتنفيذ أو الإشراف على تنفيذ بعض المهام لتسريع الإنجاز واختصار الوقت، وعدم صرف المدير عن المهام الإدارية الأساسية كالتخطيط مثلا.

لذا يرى الباحثان أن الحاجة أصبحت ملحة جدا لإجراء مثل هذه الدراسة والتي جاءت لتجيب عن السؤال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وتفويض الصلاحيات للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟
- هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم.

الكشف عن طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وتفويض الصلاحيات للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

التعرف إلى طبيعة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في حداثة المفاهيم التربوية التي تناولتها الدراسة وهي: مفهوم القيادة التحويلية ومفهوم تفويض الصلاحيات، وحداثة الدراسة حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى – حسب علم الباحثان – التي تبحث في مفاهيم تربوية حديثة وهي (القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات والعلاقة بينهما).

أما الأهمية العملية للدراسة فتكن في إمكانية الاستفادة منها ومن توصياتها وتعميم نتائجها على قطاعات التعليم الأخرى المشابهة لمجتمع الدراسة (مدارس القطاع الخاص ومدارس الوكالة)، وإمكانية استفادة مديري المدارس – في مديرية تربية وتعليم الخليل خصوصا – من الدراسة ونتائجها وتوصياتها في استخدام الأسلوب القيادي التحويلي وتفويض الصلاحيات.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 2022.

الحدود المكانية: مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدود البشرية: معلمو ومعلمات المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل.

الحدود الإجرائية: استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبانة المناسبة لجمع البيانات اللازمة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة[22]. ويعرف الباحثان القيادة التحويلة إجرائياً بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس القيادة التحويلية المعد في الدراسة الحالية.

تفويض الصلاحيات: هو أن يعهد القائد الى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها[23]. ويعرّف الباحثان تفويض الصلاحيات إجرائياً بأنها: مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس تفويض الصلاحيات المعد في الدراسة الحالية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة- سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو التعرف على «القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها».

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للعام الدراسي 2022-2021 والبالغ عددهم (3700) معلما ومعلمة.

عينة الدراسة:

تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون، حيث بلغ حجم العينة (348) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، ثم قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة على (360) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (357)، وتم استبعاد (3) استبانات لعدم اكتمال بياناتها ليتبقى (354) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة الديموغرافية:

الجدول (1)

خصائص أفراد العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	156	44.1
	أنثى	198	55.9
	المجموع	**354**	**100.0**
المؤهل العلمي	دبلوم	24	6.8
	بكالوريوس	233	65.8
	دبلوم عالي	51	14.4
	ماجستير فأعلى	46	13.0
	المجموع	**354**	**100.0**
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من 5 سنوات	56	15.8
	من 5-10 سنوات	181	51.1
	أكثر من 10 سنوات	117	33.1
	المجموع	**354**	**100.0**

أداة الدراسة:

لدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، قام الباحثان بتطوير الاستبانة، بالاستعانة بالعديد

من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة البحثية، وقد تكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية والمحور الثاني لقياس درجة تفويض الصلاحيات، وقد تكون المحور الأول من (16) فقرة تقيس درجة ممارسة القيادة التحويلية، وقد خصص المحور الثاني من أداة الدراسة لقياس درجة تفويض الصلاحيات، وتكون من (16) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

للحصول على مصداقية عالية لأداة الدراسة، ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الخليل، وكان عدد المحكمين (5) محكمين، بهدف إبداء ملاحظاتهم وتقييم مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، ومدى مناسبة كل فقرة، ومدى قدرة فقرات الاستبانة على تحقيق الهدف الذي أعدت من أجله بشكل سليم، وقد تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين، وتم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي وذلك على النحو التالي (3 عالية، 2 متوسطة، 1 منخفضة).

صدق البناء لأداة القيادة التحويلية:

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

الجدول (2)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (*Pearson correlation*) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
1	يحظى مدير المدرسة باحترام وتقدير المدرسين.	.433**
2	يظهر مدير المدرسة أخلاقا حسنة في تعامله مع المعلمين تجعله قدوة لهم.	.563**
3	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين في المدرسة مهما صغرت.	.595**
4	يعمل مدير المدرسة بحماس وتفاؤل.	.611**
5	يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال فعالة مع المعلمين.	.582**
6	يسعى مدير المدرسة إلى توفير فرص النمو المهني للمعلمين.	.648**
7	يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لتطبيق الأفكار الجديدة.	.697**
8	يستمع مدير المدرسة بلطف للمعلمين.	.582**
9	يظهر المدير اهتماما شخصيا بكل معلم.	.569**
10	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين.	.589**
11	يبادر مدير المدرسة في الاتصال بأولياء أمور الطلبة.	.629**
12	يهتم مدير المدرسة بمشكلات الطلبة باستمرار.	.545**
13	يقدم مدير المدرسة مصلحة المعلمين على مصالحه.	.587**

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
14	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين.	.603**
15	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين لتقويم عمله.	.614**
16	يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في المدرسة.	.662**

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وهذا يعبر عن صدق فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وأنها تشترك معا في قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل.

صدق البناء لأداة تفويض الصلاحيات:

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3).

الجدول (3)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (*Pearson correlation*) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
1	يفوض أحد المعلمين توزيع الجدول المدرسي على المعلمين.	.628**
2	يفوض أحد المعلمين حفظ الملفات التي تخص الطلبة.	.556**
3	يفوض أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الصفوف-الساحات-الوحدات الصحية).	.514**
4	يفوض نائب المدير بين الحين والآخر مراجعة سجلات المدرسة المالية.	.594**
5	يفوض أحد المعلمين متابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.	.629**
6	يفوض نائب المدير بالإعداد لاجتماعات أعضاء هيئة التدريس.	.625**
7	يفوض اللجنة الصحية متابعة عملية تثقيف الطلبة صحيا.	.542**
8	يفوض المرشد التربوي مقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.	.611**
9	يفوض المرشد التربوي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم.	.581**
10	يفوض نائب المدير الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.	.576**

رقم الفقرة	الفقرة	(ر)
11	يفوض أحد المعلمين إعداد قائمة القرطاسية اللازمة للمدرسة.	.580**
12	يكلف أحد المعلمين إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك.	.580**
13	يكلف المرشد التربوي بعقد جلسات إرشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع سلوكيات أبنائهم.	.537**
14	يفوض أحد المعلمين متابعة البناء المدرسي وأمور الصيانة المتعلقة به.	.579**
15	يسند لأحد المعلمين توزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.	.542**
16	يساهم المدير في تقديم التدريب المناسب للمهام قبل البدء في تنفيذها.	.608**

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وهذا يعبر عن صدق فقرات الاستبانة في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وأنها تشترك معا في قياس درجة تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل.

ثبات أداة الدراسة:

حسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية	
		معامل الثبات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
القيادة التحويلية	16	.876	.567	.724
تفويض الصلاحيات	16	.868	.630	.773

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (0.868)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح (0.724). وبلغت قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لاستبانة تفويض الصلاحيات (0.868)، وبلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح لاستبانة تفويض الصلاحيات (0.773). وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويعد مؤشراً على أن الاستبانة يمكن أن تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

تصحيح أداة الدراسة:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات المقاييس بطريقة ليكرت Likert الثلاثية، حيث يحصل المستجيب على ثلاث درجات عندما يجيب (عالية)، ودرجتين للإجابة (متوسطة)، ودرجة واحدة للإجابة (منخفضة).وتم تقسيم طول السلم الثلاثي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية بمديرية تربية وتعليم الخليل وعلاقتها بتفويض الصلاحيات، وتم حساب فئات المقياس الثلاثي كما يلي:

مدى المقياس = الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى للمقياس = (3-1) = 2

عدد الفئات = 3

طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات

= 2 ÷ 3 = 0.66

بإضافة طول الفئة (0.66) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (5):

الجدول (5)

فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى القيادة التحويلية ومستوى تفويض الصلاحيات

فئات المتوسط الحسابي	الموافقة
1.66 فأقل	قليلة
1.67-2.33	متوسطة
2.34 فأعلى	كبيرة

متغيرات الدراسة:

المتغيرات التصنيفية: النوع الاجتماعي، المنطقة الجغرافية التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم.

المتغيرات التابعة:

القيادة التحويلية

تفويض الصلاحيات.

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحثان في تحليل بيانات دراستهم بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية،

SPSS: Statistical Package for Social Sciences, Version (27)

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، وإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات.

معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman Brown) للتأكد من ثبات الاستبانة.

اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات، وتم استخدامه من أجل تقليل تضخم الخطأ من النوع الأول.

اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

نتائج الدراسة:

تضمن هذا الجزء تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
12	يهتم مدير المدرسة بمشكلات الطلبة باستمرار.	2.46	0.83	82.0	كبيرة
15	يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين لتقويم عمله.	2.42	0.86	80.7	كبيرة
14	يتقبل مدير المدرسة وجهات النظر المختلفة لدى المعلمين.	2.40	0.87	80.0	كبيرة
13	يقدم مدير المدرسة مصلحة المعلمين على مصالحه.	2.38	0.89	79.3	كبيرة
11	يبادر مدير المدرسة في الاتصال بأولياء أمور الطلبة.	2.34	0.88	78.0	كبيرة
1	يحظى مدير المدرسة باحترام وتقدير المدرسين.	1.88	0.52	62.7	متوسطة
9	يظهر المدير اهتماما شخصيا بكل معلم.	1.88	0.50	62.7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
10	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين.	1.87	0.46	62.3	متوسطة
8	يستمع مدير المدرسة بلطف للمعلمين.	1.82	0.54	60.7	متوسطة
2	يظهر مدير المدرسة أخلاقا حسنة في تعامله مع المعلمين تجعله قدوة لهم.	1.82	0.55	60.7	متوسطة
7	يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لتطبيق الأفكار الجديدة.	1.79	0.54	59.7	متوسطة
16	يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إحداث تغييرات إيجابية في المدرسة.	1.72	0.59	57.3	متوسطة
6	يسعى مدير المدرسة إلى توفير فرص النمو المهني للمعلمين.	1.70	0.51	56.7	متوسطة
4	يعمل مدير المدرسة بحماس وتفاؤل.	1.69	0.54	56.3	متوسطة
3	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين في المدرسة مهما صغرت.	1.63	0.56	54.3	قليلة
5	يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال فعالة مع المعلمين.	1.56	0.55	52.0	قليلة
	الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	**1.96**	**0.38**	**65.3**	**متوسطة**

تشير البيانات الموضحة في الجدول (6)، أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل (1.96) بنسبة مئوية بلغت (65.3%).ويتضح من الجدول (6) أن الفقرات (12، 15) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، وتمحورت هذه الفقرات حول: (يهتم مدير المدرسة بمشكلات الطلبة باستمرار)، و(يتقبل مدير المدرسة آراء المعلمين لتقويم عمله).

في حين أن الفقرات (5، 3) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية، وتمحورت هذه الفقرات حول: (يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال فعالة مع المعلمين)، و(يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين في المدرسة مهما صغرت).

نتائج السؤال الثاني: ما درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم. كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
10	يفوض نائب المدير الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.	2.57	0.78	85.7	كبيرة
8	يفوض المرشد التربوي مقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.	2.56	0.79	85.3	كبيرة
7	يفوض اللجنة الصحية متابعة عملية تثقيف الطلبة صحيا.	2.53	0.81	84.3	كبيرة
4	يفوض نائب المدير بين الحين والآخر مراجعة سجلات المدرسة المالية.	2.49	0.81	83.0	كبيرة
1	يفوض أحد المعلمين توزيع الجدول المدرسي على المعلمين.	2.46	0.85	82.0	كبيرة
3	يفوض أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الصفوف-الساحات-الوحدات الصحية).	2.45	0.80	81.7	كبيرة
9	يفوض المرشد التربوي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم.	2.44	0.85	81.3	كبيرة
2	يفوض أحد المعلمين حفظ الملفات التي تخص الطلبة.	2.43	0.82	81.0	كبيرة
5	يفوض أحد المعلمين متابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.	2.31	0.91	77.0	متوسطة
6	يفوض نائب المدير بالإعداد لاجتماعات أعضاء هيئة التدريس.	2.31	0.92	77.0	متوسطة
13	يكلف المرشد التربوي بعقد جلسات إرشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع سلوكيات أبنائهم.	2.13	0.72	71.0	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
14	يفوض أحد المعلمين متابعة البناء المدرسي وأمور الصيانة المتعلقة به.	2.10	0.68	70.0	متوسطة
16	يساهم المدير في تقديم التدريب المناسب للمهام قبل البدء في تنفيذها.	2.06	0.72	68.7	متوسطة
15	يسند لأحد المعلمين توزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.	2.03	0.67	67.7	متوسطة
11	يفوض أحد المعلمين إعداد قائمة القرطاسية اللازمة للمدرسة.	1.98	0.71	66.0	متوسطة
12	يكلف أحد المعلمين إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك.	1.97	0.71	65.7	متوسطة
	الدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات	**2.30**	**0.46**	**76.7**	**متوسطة**

تشير البيانات الموضحة في الجدول (7)، أن درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات (2.30) بنسبة مئوية بلغت (76.7%).ويتضح من الجدول (7) أن الفقرات (10، 8) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لدرجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل، وتمحورت هذه الفقرات حول: (يفوض نائب المدير الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية)، و(يفوض المرشد التربوي مقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم).

في حين أن الفقرات (12، 11) قد حصلت على أقل درجة موافقة بالنسبة لدرجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل، وتمحورت هذه الفقرات حول: (يكلف أحد المعلمين إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك)، و(يفوض أحد المعلمين إعداد قائمة القرطاسية اللازمة للمدرسة).

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وتفويض الصلاحيات للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وتفويض الصلاحيات للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، كما هو واضح من خلال الجدول (8).

الجدول (8)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وتفويض الصلاحيات للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	تفويض الصلاحيات
القيادة التحويلية	.635**

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وبين تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات (0.635) بدلالة إحصائية (0.000)، حيث يتضح بأنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كلما زاد تفويض الصلاحيات لمعلميهم، والعكس صحيح.

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANO-VA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، المنطقة الجغرافية التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)، وذلك كما يشير الجدول (9):

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين المتعدد (*MANOVA*) للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم) بدون التفاعل بينها

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	القيادة التحويلية	3.04	1	3.04	25.87**	0.000
	تفويض الصلاحيات	4.27	1	4.27	26.35**	0.000
المؤهل العلمي	القيادة التحويلية	3.53	3	1.18	9.99**	0.000
	تفويض الصلاحيات	9.00	3	3.00	18.52**	0.000
سنوات الخبرة في التعليم	القيادة التحويلية	1.99	2	0.99	8.45**	0.000
	تفويض الصلاحيات	1.81	2	0.91	5.59**	0.004

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الخطأ	القيادة التحويلية	40.82	347	0.12		
	تفويض الصلاحيات	56.22	347	0.16		
المجموع	القيادة التحويلية	1411.11	354			
	تفويض الصلاحيات	1949.83	354			

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) ما يلي:

أولاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تفويض الصلاحيات للمعلمين من قبل مديريهم في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والخطأ المعياري لدرجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وتفويض الصلاحيات للمعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
القيادة التحويلية	ذكر	2.10	0.03
	أنثى	1.91	0.03
تفويض الصلاحيات	ذكر	2.47	0.04
	أنثى	2.24	0.04

يتبين من الجدول (01) أن الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية كانت لصالح الذكور بمتوسط حسابي (2.10) مقابل (1.91) للإناث. كما أن الفروق في درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين كانت لصالح الذكور بمتوسط حسابي (2.47) مقابل (2.24) للإناث.

ثانياً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى

المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تفويض الصلاحيات للمعلمين من قبل مديريهم في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (11).

الجدول (11)

نتائج اختبار شيفيه (*Scheffe*) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير فأعلى
القيادة التحويلية	دبلوم	1.86	0.05	0.28*	0.26*
	بكالوريوس	1.91	-----	0.23*	0.21*
	دبلوم عالي	2.14	-----	-----	0.02
	ماجستير فأعلى	2.12	-----	-----	-----
تفويض الصلاحيات	دبلوم	2.05	0.19*	0.50*	0.53*
	بكالوريوس	2.24	-----	0.31*	0.34*
	دبلوم عالي	2.55	-----	-----	0.03
	ماجستير فأعلى	2.58	-----	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (11) أن الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كانت بين الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم) و(بكالوريوس) من جهة والذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي) و(ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي) و(ماجستير فأعلى)، الذين كانت درجة

ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم أعلى. وأن الفروق في تفويض الصلاحيات للمعلمين من قبل مديريهم في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت بين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) من جهة والذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس)، و(دبلوم عالي)، و(ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس)، و(دبلوم عالي)، و(ماجستير فأعلى) الذين كان تفويض الصلاحيات لهم من قبل مديريهم من وجهة نظرهم أعلى. وظهرت فروق بين الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) من جهة والذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي)، و(ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي)، و(ماجستير فأعلى) الذين كان تفويض الصلاحيات لهم من قبل مديريهم من وجهة نظرهم أعلى.

ثالثاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

- أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تفويض الصلاحيات للمعلمين من قبل مديريهم في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (12).

الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه (*Scheffe*) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى المديرين وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبر في التعليم

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	1.94	0.02	0.18*
	من 5-10 سنوات	1.96	-----	0.16*
	أكثر من 10 سنوات	2.12	-----	-----

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تفويض الصلاحيات	أقل من 5 سنوات	2.30	0.01	0.16*
	من 5-10 سنوات	2.31	-----	0.15*
	أكثر من 10 سنوات	2.46	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (12) أن الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كانت بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) من جهة والذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، الذين كانت درجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم أعلى. وأن الفروق في تفويض الصلاحيات للمعلمين من قبل مديريهم في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) من جهة والذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، الذين كان تفويض الصلاحيات لهم من قبل مديريهم من وجهة نظرهم أعلى.

الخاتمة:

تعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة التي ينبغي على مديري المدارس ممارستها بشكل فعال من أجل تمكنهم وقدرتهم على تفويض الصلاحيات للمعلمين، وسعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف عن طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية وتفويض الصلاحيات للمعلمين في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى:

أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل (1.96) بنسبة مئوية بلغت (65.3 %).

أن درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين في المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتفويض الصلاحيات (2.30) بنسبة مئوية بلغت (76.7 %).

وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل وبين تفويض الصلاحيات من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات (0.635) بدلالة إحصائية (0.000)وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الذكور، وفي درجة تفويض الصلاحيات للمعلمين كانت لصالح الذكور.وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس)، و(دبلوم عالي)، و(ماجستير فأعلى). وفي تفويض الصلاحيات للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت الفروق لصالح الذين مؤهلاتهم العلمية (دبلوم عالي)، و(ماجستير فأعلى).وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول تفويض الصلاحيات للمعلمين من قبل مديريهم في مديرية تربية وتعليم الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات).

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحثان بما يلي:

العمل على نشر أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المدارس وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس.

الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في المدارس لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير.

ضرورة تحفيز مديري المدارس على تفويض الصلاحيات للمعلمين وأنه الأسلوب الأمثل لإدارة المدارس في هذا العصر.

ضرورة تقديم دورات تدريبية للمديرين في تفويض الصلاحيات، وكذلك العمل على إزالة كل العوامل التي تعيق عملية التفويض.

عمل ورش مناسبة عن تفويض الصلاحيات من خلال التركيز على التدريب والممارسة على تفعيل التفويض.

الهوامش:

(1) الأسطل، فداء. (2020). **التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص13.

(2) فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمة، عمان: دار المسيرة، ص17.

(3) Carto, K Samuel. (2007). **Modern Management, Adding Digital Focus**, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Person Prentice Hall.

(4) البكري، مجاهد. (2005). **أثر القيادة على الولاء الوظيفي في قطاع التعليم**، القاهرة: مكتبة النهضة للنشر، مصر، ص25.

(5) العامري، أحمد. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 9(1)، ص19-39.

(6) Bass، B. (1997). Does the transformational /transitional leadership paradigm transcend organization and national boundaries? **American Psychologist**، 1(52):130-139.

(7) الدويك، تيسير. (1995). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، ط (5)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ص112.

(8) أبو فروة، إبراهيم. (1996). **الإدارة المدرسية**، ط (2)، طرابلس: الجامعة المفتوحة، ليبيا، ص61.

(9) جلاب، إحسان. (2011). **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص83.

(10) دواني، كمال. (2013). **القيادة التربوية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص37.

(11) الرشيدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، **المجلة العربية للدراسات الأمنية**، 33(71): 3-40.

(12) التويجري، هيلة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 18(3): 611-647.

(13) Alger, G. (2010). Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders. **The online Journal,** 8(4): 1-10.

(14) الشريف، سعود. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص23.

(15) Bass، B. (1997). Does the transformational /transitional leadership paradigm transcend organization and national boundaries? **American Psychologist**، 1(52):130-139.

(16) درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلى. (1984). **أصول الإدارة العامة**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص392

(17) Carto, K Samuel. (2007). **Modern Management, Adding Digital Focus**, Ninth Edition, Upper Saddle River, New Jersey, Person Prentice Hall, p21.

(18) الأسطل، فداء. (2020). **مرجع سبق ذكره**، ص9.

(19) حسين، بانقا، والمقاطي، حسن. (2018). مدى ممارسة مديري المدارس لتفويض الصلاحيات لوكلائهم من وجهة نظر الوكلاء في المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، 3(3)، 688-703.

(20) Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education,* 65(1): 71-80.

(21) السجاني، إبراهيم عيد. (2012). **تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص7.

(22) Conger، J. (2002): Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. San Fransisco: Jossy Bassm, p3.

(23) كنعان، نواف. (2009). **القيادة الإدارية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، مطابع الأرز، ص8.