

القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

د. محمد عبد الله الطيطي

قسم التربية - كلية التربية

جامعة القدس المفتوحة

د. محمود أحمد أبوسمرة

قسم الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

أ. ميرفين عبد الحميد عمرو

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

الخليل - فلسطين

القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

د. محمد عبدالله الطيطي

قسم التربية - كلية التربية
جامعة القدس المفتوحة

د. محمود أحمد أبوسمرا

قسم الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

أ. ميرفين عبدالحميد عمرو

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
الخليل - فلسطين

الملخص

هدف هذه الدراسة التعرف إلى ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) كما يراها المشرفون التربويون، وكذلك التعرف إلى ملامح هذه القيادة في ظل متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) مع نهاية العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦، وبالبالغ عددهم (٣٤٥) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، تم اختيارها بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة، تم التأكيد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كما يراها المشرفون التربويون كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٢٨)، وفق مقاييس ليكرت الخمسية. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإشراف التربوي، فلسطين.

Features of Transformational Leadership (TL) of Chiefs of Educational Supervision Sections in Palestine

Dr. Mahmoud. A. Abu Samra
Educational Science College
Al –Quds University

Dr. Mohammed. A. Al- Titi
College of Education
Al –Quds Open University

Mervin. A. Ammr
Ministry of Education and Higher Education
Hebron- Palestine

Abstract

The purpose of this study was aimed at recognizing features of Transformational Leadership (TL) of chiefs of educational supervision in Palestine from point of view of educational supervisors. The study population consisted of all educational supervisors in directorates of education (northern governorates) in the scholastic year 2005/2006, whose number was (345) supervisors. However, the sample included (176) supervisors, chosen randomly. To achieve the goals of the study, the researchers used a questionnaire, and verified its validity and reliability by using the educational and statistical methods.

The study revealed that the degree of features of (TL) of chiefs of educational supervision in Palestine was medium, with average (3.28) according to Lickert scale.

On the light of the results of the study the researchers recommended some recommendations.

Key words: transformational leadership, supervision, Palestine.

القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

د. محمد عبدالله الطيطي

قسم التربية - كلية التربية
جامعة القدس المفتوحة

د. محمود أحمد أبوسمرا

قسم الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

أ. ميرفين عبدالحميد عمرو

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني
الخليل - فلسطين

المقدمة

تعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، وتبغى أهميتها من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية. وهي أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتبغى قدراتهم وتنسق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة. وتميز القيادة كونها تتضمن عناصر المبادأة، والتوقع، والإبتكار، وإحداث تغييرات. فهي نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري (الطويل، ١٩٩٩؛ أحمد، ٢٠٠١).

وكون العمل الإداري في مجال التربية والتعليم عملاً معقداً، ومتعدد الأبعاد، فهو بحاجة إلى استخدام المنهج العلمي في تشخيص واقعه، والتعرف إلى مشكلاته وقضاياها، ووضع البديل التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الواقع، مما يجعله قادراً على تحقيق الأهداف المرغوبة فيها (كلارسن، ١٩٩٣). وهذا يتطلب من القادة التربويين تطوير معارفهم، ومهاراتهم، ليتشكل لديهم الوعي، والقدرة حول كيفية قيادة فريق العمل التربوي، في جميع مجالاته، والتعامل معه وفق أسس مهنية، تكون قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة من الميدان التربوي.

وحاوت نظريات عديدة، في مجال القيادة، تلمس أفضل الأساليب والأفكار، والأنماط القيادية للرقي بدور القائد التربوي نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة التربوية وحاجات المروسين فيها. فبدايةً كان التوجه السيكولوجي الذي ركز على نظرية السمات في الأربعينيات من القرن العشرين، وتشير هذه النظرية إلى أن القائد الفعال توفر فيه مجموعة من الصفات الفسيولوجية، والنفسية، والذهنية، والقائد بمفهوم هذه النظرية

يولد ولا يصنع. وتبين لاحقاً أن هذه الصفات لا تدل على السبب الرئيس للقيادة ونجاحها، فبرزت نظريات أخرى في الخمسينيات، تهتم بالمنحى السلوكى للقيادة، حيث ركزت على سلوك القائد في التأثير على التابعين، فكانت نظرية ذات البعدين، والشبكة الإدارية، ونظرية ليكرت في القيادة، وكذلك نظرية الخط المستقيم، ونظريات أخرى، وحاولت هذه النظريات أو الدراسات توجيه سلوك القائد نحو بعدين: بعد المهمة، المتعلق بالإنتاج، وبعد العاملين ومشاعرهم الإنسانية الاعتبارية.

ثم جاءت نظرية القيادة الموقفية والظرفية، والتي اعتبرت القيادة اقتراناً بين القائد والموقف والأتباع، ووفق هذه النظرية يكون القائد مؤثراً أو غير مؤثر حسب طريقة تعامله مع الموقف وتكييف سلوكه ليلائم حاجات أتباعه والبيئة التي يعيشون فيها، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، ومن رواد هذه النظرية كينيث بلاشرد، وباؤل هيرسي إضافة إلى فرد ادوارد فيدلر، (Lunenburg & Ornstien, 2004).

وظل الباب مفتوحاً لتسميات جديدة لممارسات قيادية قديمة، أو ظهور أنماط جديدة من القيادة، يحاول أنصارها تمرير ما حوتة من أفكار ونظريات لإقناع الآخرين بجدواها، وملاءمتها لهذه المؤسسة أو تلك، أو هذا الظرف دون غيره، حتى ظهرت مفردة جديدة من مفردات القيادة، وهي القيادة التحويلية Transformational Leadership، وبرزت بشكل لافت للنظر في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، من خلال مجموعة من الأفكار التي طرحتها كل من جيمس بيرنر، وبرنارد باس، وكينيث ليثود، ودانيل دولي، وغيرهم.

ويتمثل جوهر هذا النمط من القيادة من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية: كالعدالة، والمساواة، والإنسانية، بمعنى أن سلوك القادة التحويليين يقوم على نظم قيمية راسخة سماها بيرنر القيم الداخلية، وأكد عدم إمكانية التفاوض حولها أو تبادلها (Iain, 2006)، كما يتمثل الاختبار الحقيقي لهذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم. وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة فعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل، فتعديل، ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم (Yukl, 1989). ويري بيرنر (1978) بأن القائد التحويلي هو من يدرك الحاجات الكامنة في المروءسين ويستشعرها، وينشد إشباع الحاجات العليا، وبذلك يتتحول القادة إلى وسطاء أخلاقيين. أما باس (Bass)، وكما ورد عند (العامري، ٢٠٠٢)، فيرى أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المروءسين وتنشيطها وتعزيز مستوى إدراكهم، للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة، كالنظرية الكرزماتية للقائد،

- وإشباع الحاجات النفسية لكل فرد، والتشجيع الإبداعي للموظفين.
- وطور كل من باس وأفوليо (Bass & Avolio, 1994) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:
- ١- التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.
 ٢. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدى واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.
 ٣. الاستشارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استشارة جهود المسؤولين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلقية، وقدرته ورغبتة في جعل مسؤوسيه يتصدرون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.
 ٤. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم باحترام.

ومن خلال دراسات لاحقه، أشار إليها العمراني (٢٠٠٤)، كدراسة جانتزي وليشود (Podsakoff, Jantzi & Leithwood, 1996)، ودراسة بودسکوف وماكنزي وفيتير (Mackenzie & Fetter, 1990) أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، والمكافآت البدائلية: وذلك بان يقوم المدير بكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه.

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

والشرف التربوي عنصر أساس في المنظومة التعليمية، يحتاج إلى علاقة من نوع خاص مع رئيسه المباشر، ليتمكن من القيام بالدور المطلوب منه في مجال متابعة تحسين العملية التعليمية

على أكمل وجه، والإبداع في استخدام أساليب الإشراف التربوي، وإلهام المعلمين للقيام بما هو أكبر من توقعاتهم من أنفسهم، وعليه فهو بحاجة لأن تكون القيادة لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي قيادة ناجحة وفعالة، تأخذ بيد المشرف التربوي، وتنهض بقدراته، لترتقي به إلى أهداف المجتمع المقصودة من التربية، ومن تنشئة الأجيال المتعاقبة، ليكونوا قادة المجتمع، ورواد التنمية المستقبلية. لهذا كان دور رئيس قسم الإشراف التربوي مهمًا، وأساسياً في المؤسسة التربوية، وكان من المهم تنمية مهاراته القيادية، وتزويده بأفضل الأفكار القيادية، ومحاولة توجيه ممارسته القيادية، ليتمكن من أن يقود قسم الإشراف قيادة مؤثرة، وإبداعية، وإلهامية. وهذا ما أمكن ملاحظته من خلال عناصر أو مكونات القيادة التحويلية، ومن أهمها ما يعرف بـ (4Is).

وقد جاء موضوع القيادة التحويلية، وخاصة في المجال التربوي، في العديد من الدراسات، ومن هذه الدراسات دراسة العامر (٢٠٠٢) والتي هدفت إلى التعرف إلى سلوك المواطن المنظمية، والسلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن سلوك المواطن المنظمية بأبعاده المختلفة متدين في هذه الأجهزة، وأن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن المنظمية. أما دراسة المنذري (٢٠٠٣) فقد هدفت إلى كشف واقع القيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية. وتألفت بيانات الدراسة الميدانية من ثلاثة مصادر: استبيان تم توزيعها على (٥٤) فرداً، وذلك في عشر محافظات ومناطق تعليمية بسلطنة عمان، ومقابلة شخصية مع (٣٥) مساعد مدير مدرسة أساسى، ومعلم أول بهذه المدارس، وأخيراً مقابلة مقتنة مع (٧) خبراء متخصصين في القيادة والإدارة. وأظهرت نتائج الدراسة ان تقديرات أفراد عينة الدراسة الواقع القيادة المدرسية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وأجرى العماراني (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث توفر لها دلالات الصدق والثبات، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد أبعاد الأداة وصياغة فقراتها بما يتناسب مع البيئة اليمنية للمديرين التربويين، وتم تنفيذ الأداة وأصبحت في صورتها النهائية مكونه من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالى، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والرؤيا، والكافات البدائلية، والإدارة بالاستثناء، وطبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء. وكشفت النتائج أن الأداة كانت صادقة من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في

بنائهما، كما توصل الباحث إلى ثبات الأداة بطريقتين: التجزئة النصفية، وكرونباخ ألفا. وأجرت ساهين (Sahin, 2004) دراستها في جامعة ١٩ أيلول في مدينة أزمير، بهدف إيجاد علاقة بين شكل القيادة لمديري المدارس والميئنة المدرسية، من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وتوصلت النتائج إلى أن المديرين والمعلمين على حد سواء يرون أن المديرين يتسمون بالقيادة التحويلية. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى إبداع موظفي الحكومة، وهذه القيادة تستخدم غالباً من قبل مديري المنظمات أو الجمعيات الحكومية. وهدفت دراسة يونغ لي (Yung Yu, 2005) التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمى المرحلة الثانوية والانتفاء للمدرسة من خلال القيادة التحويلية للمديرين في مدارس تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥٠) معلماً في المدارس الثانوية للعام الدراسي ٢٠٠٣. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين النمط القيادي التحويلي للمديرين من جهة ورضا المعلمين وانت茂اتهم للمدرسة من جهة أخرى. أما دراسة روج (Rugg, 2005) فقد حاولت قياس رضا المعلمين عن مديرיהם الذين يمارسون القيادة التحويلية. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية، وشملت (٢٩٥) مدرسة حكومية في أنديانا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك رضا بين المعلمين لسلوك المديرين الذين يستخدمون القيادة التحويلية، ولم تظهر نتائج الدراسة أثراً لعمر أو جنس، أو سنوات الخبرة للمعلم أو المدير أو الموقع الجغرافي، على القيادة التحويلية.

يلاحظ من خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة بهذا الشأن، أن القيادة التحويلية قد حظيت بالدراسة والتحليل في الدراسات الأجنبية أكثر منها في الدراسات العربية، كما أن هذه الدراسات حاولت ربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى لها علاقة بأداء المروءسين، كالرضا الوظيفي، والإنتاجية، والانتفاء المؤسسي، وكذلك علاقة هذه القيادة بتحصيل الطلبة. كما أن الباحثين لم يتمكنوا من الحصول على أية دراسة في القيادة التحويلية حول المشرفين التربويين أو رؤساء أقسام الإشراف التربوي. لهذا يمكن النظر إلى رئيس قسم الإشراف على أنه قائد تربوي في مجال عمله، كأي قائد آخر في الميدان التربوي، كمدير المدرسة مثلاً.

مشكلة الدراسة

برزت مشكلة القيادة التربوية في فلسطين نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بالشعب الفلسطيني خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، فلم تكن الدولة

المحتلة معنية بأن يكون الشعب الفلسطيني قادرًا على النهوض في أي من مجالات الحياة، لا تعليمياً ولا تربوياً، ولا أن تؤسس مؤسساته التربوية لقيادة تربويين، فعمد إلى أساليب القهر والإذلال. وبعد أن رحل الاحتلال عن المؤسسات التربوية، تلمس العديد من أبناء هذا الوطن الطرق الوعادة لتحسين العملية التربوية والإدارية، من خلال قياداتهم أولًا، نظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني عامة، والتربوي خاصة، إلى قيادات واعدة، قادرة على الارتقاء بضمورات هذا الشعب نحو الأفضل.

وإيمانًا بالدور المهم الذي يلعبه رؤساء أقسام الإشراف والمشرفون التربويون في مساعدة المعلمين لإيجاد حلول للمشاكل التعليمية التي تواجههم، وزيادة نوهم المهني، وتدريبهم أثناء الخدمة لرفع كفاءتهم، وحتى يقوم كلاهما بالدور الموكل إليه، من أجل هذا تأتي أهمية تطوير مهاراتهم وكفاياتهم القيادية والإشرافية، وهذا يستدعي الكشف عن مستوى ما لديهم من مهارات ومعارف أولًا، لهذا جاءت هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف إلى مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وبيان مستوى هذه الملامح في ظل متغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، وجنس المشرف التربوي، وسنوات خبرته في مجال الإشراف التربوي، ومؤهله العلمي).
- ٢- تقديم التوصيات المناسبة في هذا الشان إلى متخذي القرار التربوي بهدف الارتقاء بالأداء الإشرافي.

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ١- ما ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ٢- هل تختلف متطلبات تقديرات المشرفين التربويين حول ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة التعليمية، وجنس المشرف التربوي، ومؤهله العلمي، وسنوات خبرته؟

فرضيات الدراسة

انبثقـت الفرضيات الصفرية الآتـية من سـؤال الـدراسـة الثـاني، عند مـستوى الدـلالة ($\alpha \leq 0.05$).

١. لا تـوجـد فـروـق ذات دـلـلة إـحـصـائـية بـيـن مـتوـسـطـات تـقـدـيرـات المـشـرـفـين التـرـبـويـين لـمـلامـح الـقيـادـة التـحـوـيلـية لـدـى رـؤـسـاء أـقـسـام الإـشـراف التـرـبـويـيـ في مدـيرـيـات التـرـبـيـة وـالـعـلـيـمـ في فـلـسـطـين (الـحـافـظـات الشـمـالـيـة) تعـزـى لـتـغـيـرـ المنـطـقـة التـعـلـيمـيـة.
٢. لا تـوجـد فـروـق ذات دـلـلة إـحـصـائـية بـيـن مـتوـسـطـات تـقـدـيرـات المـشـرـفـين التـرـبـويـين لـمـلامـح الـقيـادـة التـحـوـيلـية لـدـى رـؤـسـاء أـقـسـام الإـشـراف التـرـبـويـيـ في مدـيرـيـات التـرـبـيـة وـالـعـلـيـمـ في فـلـسـطـين (الـحـافـظـات الشـمـالـيـة) تعـزـى لـتـغـيـرـ جـنسـ المـشـرـفـ التـرـبـويـ.
٣. لا تـوجـد فـروـق ذات دـلـلة إـحـصـائـية بـيـن مـتوـسـطـات تـقـدـيرـات المـشـرـفـين التـرـبـويـين لـمـلامـح الـقيـادـة التـحـوـيلـية لـدـى رـؤـسـاء أـقـسـام الإـشـراف التـرـبـويـيـ في مدـيرـيـات التـرـبـيـة وـالـعـلـيـمـ في فـلـسـطـين (الـحـافـظـات الشـمـالـيـة) تعـزـى لـتـغـيـرـ المؤـهـلـ العـلـمـيـ للمـشـرـفـ التـرـبـويـ.
٤. لا تـوجـد فـروـق ذات دـلـلة إـحـصـائـية بـيـن مـتوـسـطـات تـقـدـيرـات المـشـرـفـين التـرـبـويـين لـمـلامـح الـقيـادـة التـحـوـيلـية لـدـى رـؤـسـاء أـقـسـام الإـشـراف التـرـبـويـيـ في مدـيرـيـات التـرـبـيـة وـالـعـلـيـمـ في فـلـسـطـين (الـحـافـظـات الشـمـالـيـة) تعـزـى لـتـغـيـرـ سـنـواتـ الـخـبـرـةـ للمـشـرـفـ التـرـبـويـ.

أهمية الدراسة

من خـلالـ موقعـهمـ الوـظـيفـيـ فيـ مؤـسـسـاتـ تـرـبـويـةـ فـلـسـطـينـيةـ، لـاحـظـ الـبـاحـثـونـ أنـ الـعـملـ الـإـشـرافـيـ فيـ المؤـسـسـاتـ التـرـبـويـةـ هوـ عـمـلـ يـهـدـفـ إـلـىـ بنـاءـ مـعـرـفـةـ المـلـمـ الـفـلـسـطـينـيـ وـمـهـارـاتـهـ بـنـاءـ سـليـماـ، وـأنـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيةـ، وـماـ تـحـويـهـ مـنـ مـلـامـحـ قـيـادـيـةـ، يـكـنـ أـنـ تـسـاعـدـ قـادـنـاـ الـتـرـبـويـينـ لـلـقـيـامـ بـدـورـهـمـ الـطـلـيـعـيـ فيـ جـالـلـاـ إـشـرافـ التـرـبـويـ، وـبـالـتـالـيـ يـتـحـقـقـ هـدـفـ الـإـشـرافـ التـرـبـويـ بـشـكـلـ عـامـ، وـالـمـتـمـثـلـ فيـ تـحـسـينـ الـعـلـمـيـةـ الـتـعـلـيمـيـةـ، وـتـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـمـطـلـوـبـةـ فيـ الـجـالـلـاـ التـرـبـويـ.

وـتـعـدـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ الـأـولـىـ منـ نـوـعـهـاـ فيـ فـلـسـطـينـ، حـسـبـ عـلـمـ الـبـاحـثـينـ، وـالـتـيـ تـكـشـفـ عنـ مـلـامـحـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيةـ لـدـىـ رـؤـسـاءـ أـقـسـامـ إـشـرافـ التـرـبـويـيـ فيـ مدـيرـيـاتـ التـرـبـيـةـ وـالـعـلـيـمـ فيـ فـلـسـطـينـ منـ وـجـهـةـ نـظرـ المـشـرـفـينـ التـرـبـويـينـ.

مـحدـدـاتـ الـدـرـاسـةـ

تـحدـدـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ بـالـآـتـيـ:

- ١- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية).
- ٢- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦).
- ٣- الحدود الإجرائية: تحددت هذه الدراسة بالأداة المستخدمة والمصطلحات الاجرائية الواردة فيها.

مصطلحات الدراسة

المحافظات الشمالية، المحافظات الفلسطينية التي تقع في الضفة الغربية، في حين تسمى محافظات قطاع غزة بالمحافظات الجنوبية، وذلك بعد استلام السلطة الفلسطينية لمهامها.

القيادة التحويلية، قيادة تسعى إلى إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسات، من خلال مجموعة من الأفكار القيادية، تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد القدوة، والاستشارة الفكرية من أجل الإبداع، وتشجيع العاملين. ينحوهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخلقين، ومشاركين في المهام.

الاشراف التربوي: مجموعة من الجهود المخططية والمنظمة والوجهة نحو مدخلات العملية التعليمية وعملياتها، بهدف تحسين هذه العملية ورفع مستواها، من خلال تحسين ممارسات المعلم التدريسية، وتنمية قدراته وكفاياته التعليمية، مما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة

صممت هذه الدراسة على أساس المنهج الوصفي ملاءمتها لطبيعتها ونوعيتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية)، للعام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦) والبالغ عددهم (٣٤٥) مشرفاً تربوياً، موزعين على (١٣) مديرية.

وتم تقسيم مديريات التربية والتعليم إلى ثلاث مناطق تعليمية:

- منطقة الشمال، وتضم مديريات التربية والتعليم في: نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية،

وسلفيت، وقباطية، وبها (١٥٦) مشرفًا.

- منطقة الوسط، وتضم مديريات: القدس، وضواحي القدس، ورام الله، وأريحا، وبها (٨٣) مشرفًا.

- منطقة الجنوب، وتضم مديريات: بيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل، وبها (١٠٦) مشرفين.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفًا تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، من مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) من فلسطين، ويشمل هذا العدد (٥٠ .٪) من مجتمع الدراسة تقريباً.

أداة الدراسة

قام الباحثون بتطوير استبانة لاستخدامها أداة للدراسة، استعانة بالمقياس الذي طوره العمراني (٤٠٢٠٠) في دراسته، وبالرغم من الصدق الذي يتمتع به هذا المقياس، من خلال بنائه كمقياس، إضافة إلى استخدام هذا المقياس في دراسات أخرى، قام الباحثون كذلك بتحكيم الأداة التي تم تطويرها، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، مكونة من (١٤) عضواً، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي والإداري، من جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة القدس، ومديرية التربية والتعليم في الخليل، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الأول: يضم معلومات متعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة: المنطقة التعليمية، وجنوب المشرف التربوي، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي.

الثاني: يضم مجالات الاستبانة وفقراتها، موزعة كالتالي:

- التأثير المثالي: ويشمل (١٤) فقرة، الفقرات من (١ - ١٤).

- الدافعية الإلهامية: ويشمل (٦) فقرات، الفقرات من (١٥ - ٢٠).

- الاستشارة الفكرية: ويشمل (١١) فقرة، الفقرات من (٢١ - ٣١).

- الاعتبارية الفردية: ويشمل (١٧) فقرة، الفقرات من (٤٨ - ٣٢).

- التمكين: ويشمل (٧) فقرات، الفقرات من (٥٥ - ٤٩).

- المكافآت البدائلية: ويشمل (٧) فقرات، الفقرات من (٦٢ - ٥٦).

صدق الأداة وثباتها

وتم حساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت قيم الثبات لمجالات أدلة الدراسة مرتفعة: الدرجة الكلية (٠٠,٩٨)، التأثير المثالي (٠٠,٩٤)، الدافعية الإلهامية (٠٠,٨٥)، الاستشارة الفكرية (٠٠,٩٣)، الاعتبارية الفردية (٠٠,٩٦)، التمكين (٠٠,٩٠)، المكافآت البدائلية (٠٠,٩٠).

الأساليب الإحصائية

تم استخدام برامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها. ولتحديد درجة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء قسم الإشراف، من خلال قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين، اعتمد الباحثون المقياس الوزني الآتي:

درجة مرتفعة: إذا كانت المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أعلى من ($+3$ الانحراف المعياري).

درجة متوسطة: إذا كانت المتوسط الحسابي محصوراً بين ($+3$ + الانحراف المعياري).

درجة منخفضة: إذا كانت المتوسط الحسابي أقل من (-3 - الانحراف المعياري).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال على: ما هي ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للامتحان القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، لفقرات أدلة الدراسة، و مجالاتها، الجدول رقم (١) والجدول رقم (٧).

الجدول رقم (١)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ملامح
القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي من خلال مجالات الدراسة**

الدرجة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجال	الترتيب
متوسطة	٠,٥٩	٢,٣٢	التأثير المثالي	١
متوسطة	٠,٦٨	٢,٣٢	التمكين	١
متوسطة	٠,٦٧	٢,٣٠	الاعتبارية الفردية	٢
متوسطة	٠,٦١	٢,٣٠	الدافعية الإلهامية	٢
متوسطة	٠,٦٣	٢,٣٦	المكافآت البدائلية	٥
متوسطة	٠,٦١	٢,١٩	الاستشارة الفكرية	٦
متوسطة	٠,٥٦	٢,٢٨	الدرجة الكلية	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في فلسطين يتبيّن أن درجة توافق ملامح هذه القيادة كانت «متوسطة»، في مجالات الدراسة الستة والدرجة الكلية، وفق المعيار الذي اعتمدته الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وتوضّح قيم المتوسطات الحسابية أن مجال التأثير المثالي، والتمكين حصلا على الترتيب الأول من بين مجالات أداء الدراسة، ومتوسط حسابي قدره (٣,٣٢) لكل منها، في حين حصل مجال الاستشارة الفكرية على الترتيب الأخير من بين المجالات، ومتوسط حسابي هو الأدنى، وقدره (٣,١٩). كما نلاحظ أن قيم المتوسطين الحسابيين لمجالي الاعتبارية الفردية والدافعية الإلهامية كانا متساوين، ومقدارهما (٣,٣٠).

وفي الجداول اللاحقة سيتم عرض قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء الدراسة من خلال مجالاتها.

التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية

يتبيّن من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٢)، لمجال التأثير المثالي، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وقد كانت أبرز المؤشرات السلوكية هي (ثقة رئيس القسم بإمكانات المشرفين التربويين)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦١)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، في المقابل فقد كانت أقل المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من خلال هذا المجال “ يجعل من أساليب تعامله مع المشرفين التربويين مثلاً يحتذى به ”، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,١٩)، وانحراف

معياري (٨٠,٦٠).

كما يتبيّن من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٢)، لمجال الدافعية الإلهاميه، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي ”الثقة في قدرات العاملين في تحقيق الأهداف التربوية“، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٨)، وانحرافاً معيارياً (٧١,٠٠)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية ”يعمل على تفعيل إمكانيات العاملين معه“، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,١٩)، والانحراف المعياري (٠,٨٠).

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجال التأثير المثالي والدافعية الإلهاميه

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	م
مجال التأثير المثالي			
٠,٧٦	٢,٦١	١ يثق بإمكانات المشرفين التربويين.	
٠,٧٥	٢,٥٥	٢ يراعي الجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرارات التربوية.	
٠,٧٩	٢,٥١	٣ يوفر للمشرفين التربويين جواً يشعرهم بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	
٠,٧٢	٢,٤٧	٤ يتعامل مع كل فرد وفقاً للطريقة التي يرى أنها تناسبه	
٠,٨٢	٢,٤٤	٥ يؤمن أن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات في المجال التربوي.	
٠,٧٦	٢,٣٨	٦ يتمتع بقدرة عالية على الإقناع.	
٠,٨٢	٢,٣٦	٧ يُغلّب مصلحة المؤسسة التربوية على مصالحه الذاتية.	
٠,٧١	٢,٣٣	٨ يتميز بقدرته على استشراف المستقبل.	
٠,٨١	٢,٣٠	٩ تتسم معاملته مع المشرفين التربويين بالشفافية	
٠,٧٣	٢,٢٩	١٠ يجعل العاملين معه يثقون بقدراته على التغلب على حل المشكلات التي تواجههم.	
٠,٧٢	٢,٢٨	١١ يؤكد على شمولية التعامل مع القضايا التربوية بالمؤسسة التربوية.	
٠,٧٩	٢,٢٤	١٢ يؤكد على أهمية توافر إحساس جماعي بالمهام التربوية.	
٠,٧٨	٢,٢٤	١٣ ينمّي ثقة العاملين معه بأنفسهم.	
٠,٨٦	٢,١٩	١٤ يجعل من أساليب تعامله مع المشرفين التربويين مثالاً يحتذى به.	
مجال الدافعية الإلهاميه			
٠,٧١	٢,٢٨	١ يثق في قدرات العاملين على تحقيق الأهداف التربوية لقسم الإشراف.	
٠,٧٥	٢,٢٧	٢ يعمل على تعزيز روح العمل الجماعي من خلال العاملين معه.	
٠,٧٠	٢,٢٣	٣ يشير في المشرفين التربويين روح الحماسة للعمل.	

تابع الجدول رقم (٢)

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	م
٠,٨٨	٢,٢٧	يبحث العاملين معه على الإنجاز المتميز.	٤
٠,٧٩	٢,٢٣	يخبر العاملين معه بما يجب عليهم فعله كي يتابوا على مجدهم.	٥
٠,٨٠	٢,١٩	يعمل على تفعيل إمكانات العاملين معه.	٦

مجال الاستشارة الفكرية

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجال الاستشارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
متوسطة	٠,٧٨	٢,٤١	يشجع المشرفين التربويين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة لقسم الإشراف التربوي.	١
متوسطة	٠,٨١	٢,٢٨	يعامل العاملين معه بنزاهة دون إظهار المحاباة لأي فرد أو مجموعة معينة.	٢
متوسطة	٠,٧١	٢,٢٨	يسعى إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى المشرفين التربويين العاملين معه.	٢
متوسطة	٠,٨٢	٢,٢٣	يشجّع المشرفين التربويين على المشاركة في صناعة القرارات التربوية.	٤
متوسطة	٠,٨٢	٢,٢٢	يطبع المشرفين التربويين على الصعوبات التي تواجه قسم الإشراف التربوي لتحقيق أهدافه.	٥
متوسطة	٠,٧٠	٢,٢١	يحفز العاملين معه لتحقيق الرؤية المشتركة لقسم الإشراف التربوي.	٦
متوسطة	٠,٨١	٢,١٩	يعد مصدر إثراء للأهداف الجديدة للمؤسسة التربوية.	٧
متوسطة	٠,٨٥	٢,١٤	يساعد المشرفين التربويين على التعامل مع المشكلات القديمة بطرق جديدة.	٨
متوسطة	٠,٨١	٢,١٢	يتبرأ قردة المشرفين التربويين على تحليل المشكلات التي يواجهونها في الإشراف التربوي.	٩
متوسطة	٠,٧٣	٢,٠٥	يشجع العاملين معه لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	١٠
متوسطة	٠,٨٠	٢,٠٢	يسعى للتعرف إلى طموحات من يعملون معه.	١١

يتبيّن من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٣) أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين لهذا المجال هي «يشجع المشرفين التربويين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة لقسم الإشراف التربوي»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤١)، والانحراف المعياري (٠,٧٨)، في المقابل فقد كانت أقل المؤشرات السلوكية

«يسعى للتعرف إلى طموحات من يعملون معه»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,٠٢)، والانحراف المعياري (٠,٨٠).

مجال الاعتبارية الفردية

يتبيّن من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٤)، لمجال الاعتبارية الفردية، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي «يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين معه»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٩)، والانحراف المعياري (٠,٧٨)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية «ينمي اهتمامات العاملين معه للوصول إلى عملية تطوير لقسم الإشراف»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٣,١١)، والانحراف المعياري (٠,٧٧).

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجال الاعتبارية الفكرية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
متوسطة	٠,٨٦	٢,٤٩	يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين معه.	١
متوسطة	٠,٨١	٢,٤٩	يحترم إنسانية العاملين معه.	٢
متوسطة	٠,٨٤	٢,٤٦	يحترم وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع بعض القضايا التربوية للإشراف التربوي.	٣
متوسطة	٠,٨١	٢,٤٢	يحترم الممارسات التربوية للمشرفين التربويين العاملين معه.	٤
متوسطة	٠,٨٧	٢,٤٢	يتهم أحاسيس العاملين معه في الميدان التربوي.	٥
متوسطة	٠,٧٦	٢,٤٠	يسجّل بصورة إيجابية للمبادرات التطويرية للعاملين معه من المشرفين.	٦
متوسطة	٠,٧٨	٢,٣٩	يجيد الاتصال الفعال مع العاملين معه.	٧
متوسطة	٠,٨٤	٢,٣٤	يهتم بتدريب العاملين معه لتحسين مستوى أدائهم.	٨
متوسطة	٠,٩٠	٢,٣٣	يحرص على إيصال رؤيته في العمل للمشرفين التربويين	٩
متوسطة	٠,٧٨	٢,٣٠	يحرص على توضيح أهداف الإشراف التربوي للعاملين معه من المشرفين التربويين.	١٠
متوسطة	٠,٨٣	٢,٢٨	يحرص على تطابق ممارساته مع الرؤية التي يمتلكها.	١١

تابع الجدول رقم (٤)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
متوسطة	٠,٨٥	٢,٢٥	يراعي الفروق الفردية بين المشرفين التربويين.	١٢
متوسطة	٠,٧٧	٢,٢٤	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة وتعزيزها داخل المؤسسة التربوية.	١٢
متوسطة	٠,٨٧	٢,٢٢	يهم بالاحتياجات الشخصية للعاملين معه، بما لا يتعارض مع الأهداف العامة للعمل.	١٤
متوسطة	٠,٨٦	٢,٢٢	يشعر كل فرد في قسم الإشراف التربوي بأهمية.	١٥
متوسطة	٠,٧٥	٢,٢٢	يسعى إلى تطوير العاملين معه مهنياً حسب الإمكانيات المتاحة.	١٦
متوسطة	٠,٧٧	٢,١١	ينمي اهتمامات العاملين معه للوصول إلى عملية تطوير لقسم الإشراف التربوي.	١٧

مجال التمكين والمكافآت البدائلية

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من خلال مجال التمكين والمكافآت البدائلية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	M
مجال التمكين				
متوسطة	٠,٨١	٢,٤٢	يتيح الفرصة للعاملين معه لمارسة صلاحياتهم ويعززها.	١
متوسطة	٠,٨٠	٢,٤٢	يشجع العاملين معه على تحمل المسؤولية في العمل.	٢
متوسطة	٠,٨٠	٢,٤١	يعامل العاملين معه على أنهن أفراد تميز قدراتهم.	٢
متوسطة	٠,٨١	٢,٣٩	يفوض بعض صلاحياته للعاملين معه.	٤
متوسطة	٠,٩١	٢,٢٨	يقدم تصوراً كلياً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين معه في تنفيذه.	٥
متوسطة	٠,٩٨	٢,٢٦	يراعي في تقويضه الإمكانيات الإدارية والتربية لمن يفوضهم.	٦
متوسطة	٠,٩١	٢,٠٧	يمارس التقويض مستنداً إلى أسس علمية واضحة.	٧
مجال المكافآت البدائلية				
متوسطة	٠,٧٢	٢,٤٧	يعبر عن تقديره للعاملين معه عندما يقومون بعمل مميز.	١
متوسطة	٠,٨١	٢,٤٠	يكون سعيداً عندما يقوم العاملون معه بهمأهمهم بطريقة مقبولة.	٢
متوسطة	٠,٧٨	٢,٢٥	يعزز في العاملين معه الثقة بالقدرة على العمل.	٢
متوسطة	٠,٧٩	٢,٢١	يضع للعاملين معه معايير قابلة للتحقيق.	٤
متوسطة	٠,٧٣	٢,٢٢	يتعاون مع العاملين معه بما يوازي الجهد التي يبذلونها.	٥
متوسطة	٠,٨٠	٢,١٦	يقرب المسؤولية بما يوازيها من سلطات وصلاحيات.	٦
متوسطة	٠,٩١	٢,٠٠	يناقش العاملين معه في متطلبات إنجاز أدوارهم.	٧

يتبيّن من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٥)، لمجال التمكين، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي «تيبح الفرصة للعاملين معه لممارسة صلاحياتهم ويعززها»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٢، ٣)، والانحراف المعياري (٨١، ٠٠)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية «يمارس التفويض استناداً إلى أسس علمية واضحة»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٠٧، ٣)، والانحراف المعياري (٩١، ٠٠).

ويتبّين من خلال قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (٥)، لمجال المكافآت البدائلية، أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على القيادة التحويلية لرئيس قسم الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين هي «يعبر عن تقديره للعاملين معه عند ما يقومون بعمل مميز»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٧، ٣)، والانحراف المعياري (٧٢، ٠٠)، في المقابل كانت أقل المؤشرات السلوكية «يناقش العاملين معه في متطلبات إنجاز أدوارهم»، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر (٠٠، ٣)، والانحراف المعياري (٩١، ٠٠).

ويعزو الباحثون هذه النتائج إلى أن ملامح القيادة التحويلية، وأهدافها، وخصائصها هي من المفردات الحديثة في الميدان التربوي، وبالتالي لم تكتمل صورتها بعد لتصل هذه الملامح إلى الدرجة المرتفعة، كما هو مأمول من القيادات التربوية. وقد تعزّز هذه النتيجة أيضاً إلى كون رؤساء أقسام الإشراف التربوي يحرصون على أن يقوم المشرفون التربويون بعملهم الإشرافي في المجال الإداري بالدرجة الأولى، بمعنى الزيارات الصيفية، وملحظة التحضير اليومي، وخطبة الدرس، وكتابة التقارير، وزيارة المدرسة، وملحوظة جوانب القوة والضعف في الأداءات الإدارية من قبل الإدارة المدرسية والمعلمين، وملحوظة الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

إن هذه الواجبات الإدارية، على الرغم من ضرورتها وأهميتها، لا شك بأنها ستكون على حساب بناء القدرات القيادية للمشرفين التربويين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي على حد سواء.

وأظهرت النتائج أن ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين كانت الأعلى لمجال التأثير المثالي، والتمكين، وقد يعزّز ذلك إلى احترام رئيس قسم الإشراف التربوي لقدرات المشرفين التربويين وإمكاناتهم، وكذلك إلى ثقة المشرفين التربويين بقدرات رئيس قسم الإشراف في تلبية احتياجاتهم، وتقويض الصالحيات

في مجال اتخاذ القرارات، والابتعاد عن العلاقات الشخصية في تقييم المشرف، والعلاقات المهنية التي تربط المشرفين ورؤساء الأقسام في مجال العمل. واتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة كل من العامري (٢٠٠٢)، والمنذري (٢٠٠٣).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

نص هذا السؤال على أنه: هل تختلف تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة التعليمية، و الجنس الشرف التربوي، و مؤهله العلمي، و سنوات خبرته؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) حسب متغيرات الدراسة الواردة في السؤال، وللتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تم فحصها من خلال الفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الأولى

نصلت هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين في مديريات التربية لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة التعليمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التأثير المثالى	بين المجموعات	٢٠,٦٦٥	٢	١,٨٣٢	٥,٤١٩	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٥٦,٤٧١	١٦٧	٠,٣٨٨		

تابع الجدول رقم (٦)

المجال	المصدر التباین	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	المجموع	٦٠,١٢٥	١٦٩		٥,٤١٩	٠,٠٠٥
الإلهامية الدافعية	بين المجموعات	٦٠,٠١٨	٢	٣,٠٠٩	٨,٧٩٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٧,٧٩٠	١٦٧	٠,٣٤٦		
	المجموع	٦٢,٨٠٨	١٦٩			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	٢,٩٨٧	٢	١,٩٩٤	٥,٥٤١	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٦٠,٠٨٦	١٦٧	٠,٣٦٠		
	المجموع	٦٤,٠٧٣	١٦٩			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	٤,٩٠٤	٢	٢,٤٥٢	٥,٦٤٧	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٧٢,٥٢٠	١٦٧	٠,٤٣٤		
	المجموع	٧٧,٤٢٤	١٦٩			
التمكين	بين المجموعات	٦,٢٩٤	٢	٣,١٤٧	٧,١٨٧	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٧٢,١٢٤	١٦٧	٠,٤٢٨		
	المجموع	٧٩,٤١٨	١٦٩			
المكافآت البدائلية	بين المجموعات	٧,٤٦١	٢	٣,٧٣١	١٠,٣١٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٠,٣٧٧	١٦٧	٠,٣٦٢		
	المجموع	٦٧,٨٣٨	١٦٩			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤,٨٨٩	٢	٢,٤٤٤	٨,٢١٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٤٩,٧١٠	١٦٧	٠,٢٩٨		
	المجموع	٥٤,٥٩٨	١٦٩			

يتبيّن من القيم الحسابية الواردة في الجدول رقم (٦) أنه توجّد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,005$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين للامتحان التحريرية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير المنطقة التعليمية، في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية. ولإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey- test) للمقارنات البعدية الثنائية، كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)

اختبار توكي (Tukey- test) للمقارنات البعدية الثنائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية

المجال	المنطقة التعليمية	جنوب الضفة	المتوسط الحسابي	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
التأثير المثالي	جنوب الضفة	٢,٥٤				* ٠,٣٤١٩
	وسط الضفة	٢,٢٨				

تابع الجدول رقم (٧)

المجال	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	جنوب الضفة	وسط الضفة	شمال الضفة
التأثير المثالى	شمال الضفة	٢,٢٠	*	٢٤١٩	
	جنوب الضفة	٢,٥٨			*٠,٤٠٠٥
	وسط الضفة	٢,١٥			
	شمال الضفة	٢,١٨		*	٠,٤٠٠٥
الداعية الإلهامية	جنوب الضفة	٢,٤٣			*٠,٢٤٠٥
	وسط الضفة	٢,١٠			
	شمال الضفة	٢,٠٩		*	٠,٢٤٠٥
	جنوب الضفة	٢,٥٦			*٠,٢٧١٥
الاستثارة الفكرية	وسط الضفة	٢,١٨			
	شمال الضفة	٢,١٩		*	٠,٢٧١٥
	جنوب الضفة	٢,٦١			*٠,٤٠٣٧
	وسط الضفة	٢,١٦			
الاعتبارية الفردية	شمال الضفة	٢,٢١		*	٠,٤٠٢٧
	جنوب الضفة	٢,٥٨			**٠,٤٥٠٨
	وسط الضفة	٢,١٠			
	شمال الضفة	٢,١٣		*	٠,٤٥٠٨
التمكين	جنوب الضفة	٢,٥٤			*٠,٣٦٧٣
	وسط الضفة	٢,١٨			
	شمال الضفة	٢,١٧		*	٠,٣٦٧٣
	شمال الضفة	٢,٠٥			
المكافآت البدائلية	جنوب الضفة	٢,٥٨			
	وسط الضفة	٢,١٠			
	شمال الضفة	٢,١٣		*	٠,٤٥٠٨
	شمال الضفة	٢,١٧			
الدرجة الكلية	جنوب الضفة	٢,٥٤			
	وسط الضفة	٢,١٨			
	شمال الضفة	٢,١٧		*	٠,٣٦٧٣
	شمال الضفة	٢,٠٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ≥ 0.05

وتشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (٧)، بأن الفرق بين المتوسطات كانت بين منطقة شمال الضفة الغربية وجنوبها ولصالح أفراد عينة الدراسة من مديريات جنوب الضفة، أي أن المشرفين التربويين في جنوب الضفة يقدرون مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف بدرجة أكبر من زملائهم في مديريات منطقة الشمال الضفة.

وقد يعزى ذلك إلى أن سنوات خبرة رؤساء الأقسام في مديريات الجنوب في العمل كرؤساء أقسام كانت أكثر مقارنة بسنوات خبرة رؤساء أقسام الإشراف التربوي في الشمال، مما ساعد على اكتساب خبرات في مجال العمل القيادي، وكان له دور ملحوظ في إظهار ملامح القيادة التحويلية وتقديرها من قبل المشرفين التربويين. واختلفت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة رج (Rugg, 2005).

نتائج الفرضية الثانية

نصلت هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير جنس المشرف.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للفرق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في فلسطين حسب متغير جنس المشرف، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير جنس المشرف

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	ذكر	٩٧	٢,٣٨	٠,٦٤	٩٦	١,٤٣٨	٠,١٥٢
	أنثى	٧٥	٢,٢٥	٠,٥٣	٧٤	١,٤٣٨	٠,١٥٢
الدافعية الإلهامية	ذكر	٩٧	٢,٣٥	٠,٧٠	٩٦	١,٤٦٨	٠,١٤٤
	أنثى	٧٥	٢,٢٢	٠,٤٨	٧٤	١,٤٦٨	٠,١٤٤
الاستثارة الفكرية	ذكر	٩٧	٢,٢٤	٠,٦٧	٩٦	١,١٩٥	٠,٢٣٤
	أنثى	٧٥	٢,١٢	٠,٥٤	٧٤	١,١٩٥	٠,٢٣٤
الاعتبارية الفردية	ذكر	٩٧	٢,٣٤	٠,٦٩	٩٦	٠,٧١٤	٠,٤٧٦
	أنثى	٧٥	٢,٢٧	٠,٦٧	٧٤	٠,٧١٤	٠,٤٧٦
التمكين	ذكر	٩٧	٢,٣٣	٠,٧٢	٩٦	٠,٠٨٠	٠,٩٣٦
	أنثى	٧٥	٢,٢٢	٠,٦٤	٧٤	٠,٠٨٠	٠,٩٣٦
المكافآت البدائلية	ذكر	٩٧	٢,٢٧	٠,٦٦	٩٦	٠,٢٩٧	٠,٧٦٧
	أنثى	٧٥	٢,٢٤	٠,٦٠	٧٤	٠,٢٩٧	٠,٧٦٧
الدرجة الكلية	ذكر	٩٧	٢,٢٢	٠,٦٢	٩٦	٠,٩٩٦	٠,٢٢١
	أنثى	٧٥	٢,٢٢	٠,٤٨	٧٤	٠,٩٩٦	٠,٢٢١

يتبيّن من خلال القيم الواردة في الجدول رقم (٨) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq 0,05$ بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى إلى متغير جنس المشرف.

وقد يعزى التوافق بين تقديرات المشرفين التربويين من الجنسين حول ملامح القيادة

التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي إلى أن الملامح القيادية في مجال الإشراف التربوي هي من السمات التي يمكن للمشرف التربوي أن يلاحظها بغض النظر عن الجنس، خاصة إذا عرفنا أن المشرفين التربويين من الجنسين يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال القيادة دونما تمييز، وهذا يساعد على تشكيل مهارات تقييم متقاربة لدى المشرفين التربويين. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من المنذري (٢٠٠٣) ونتائج دراسة رج (Rugg, 2005).

نتائج الفرضية الثالثة

نصلت هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين للاملح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للحصول على صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance – ANOVA) للفرق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حسب متغير المؤهل العلمي للمشرف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	٤١٠,٠٠	٢	٢٠٥,٠٠	٥٧٩,٠٠	٥٦١,٠٠
	داخل المجموعات	١٠٧,٦٠	١٧٠	٠٣٥,٠٠		
	المجموع	٥١٦,٦٠	١٧٢	٣٥,٠٠		
الداعية الإلهامية	بين المجموعات	٢٧٧,١٠	٢	٦٣,٦٠	٧٢١,١٠	١٨٢,٠٠
	داخل المجموعات	٥٠١,٦٢	١٧٠	٣٧١,٠٠		
	المجموع	٣٢٨,٦٤	١٧٢	١٩٨,٦٤		
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٣٩٥,٠٠	٢	١٩٨,٠٠	٥٢٢,٠٠	٥٩٤,٠٠
	داخل المجموعات	١٨٨,٦٤	١٧٠	٣٧٨,٠٠		
	المجموع	٥٨٣,٦٤	١٧٢	١٩٨,٠٠		
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	٥٨٨,٢٠	٢	٢٩٤,١٠	٨٩٨,٢٠	٠٥٨,٠٠
	داخل المجموعات	٨٨٧,٧٥	١٧٠	٤٤٦,٠٠		
	المجموع	٤٧٥,٧٨	١٧٢	٢٩٤,١٠		

تابع الجدول رقم (٩)

مستوى الدلالة	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠,١٢٥	٢٠,٠٢٣	٠,٩٣٦	٢	١,٨٧٣	بين المجموعات	التمكين
		٠,٤٦٣	١٧٠	٧٨,٦٧٢	داخل المجموعات	
		١٧٢		٨٠,٥٤٥	المجموع	
٠,٢٣٧	١٠,٠٩٥	٠,٤٤٠	٢	٨٨٠	بين المجموعات	المكافآت البدائلية
		٠,٤٠٢	١٧٠	٦٨,٢٦٦	داخل المجموعات	
		١٧٢		٦٩,١٤٦	المجموع	
٠,١٩٣	١,٦٦٠	٠,٥٢٩	٢	١,٠٥٩	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٣١٩	١٧٠	٥٤,٢١١	داخل المجموعات	
		١٧٢		٥٥,٢٧٠	المجموع	

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين للامتحان القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير المؤهل العلمي، للدرجة الكلية ولجميع مجالات الدراسة، حيث كان مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يقيّمون لامتحان القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي من خلال ملاحظتهم لمهاراتهم الإدارية والقيادية التي يمارسونها خلال قيامهم بعملهم الإشرافي والتوجيهي، وهذه يمكن ملاحظتها من قبل المشرفين التربويين دون تدخل المؤهل العلمي في هذه التقييمات، فحملة الدبلوم أو البكالوريوس، أو غيرهم يمكن أن يقيّموا ويقدّروا مدى امتلاك رؤساء أقسام الإشراف التربوي لامتحان القيادة التحويلية من خلال خبرات قيادية أو إدارية مكتسبة من الميدان التربوي، خاصة إذا كان حملة الدبلوم من ذوي الخبرة التعليمية الطويلة. لذا فإن متوسطات تقديرات المشرفين التربويين حول مدى توافر لامتحان القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي لم تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الرابعة

نصت هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0,05$ بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لامتحان القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديریات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير خبرة المشرف.

للحتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA – analysis of variance) للفرق بين متواسطات تقدیرات المشرفين التربويين في مديریات التربية والتعليم في فلسطین (المحافظات الشمالیة) لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير خبرة المشرف، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠)
نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متواسطات تقدیرات
المشرفين التربويين حسب متغير خبرة المشرف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متواسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	٤,١٠٧	٢	٢,٠٥٤	٦,٣٤٤	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٥٣,٧٣١	١٦٦	٠,٢٢٤		
	المجموع	٥٧,٨٣٨	١٦٨			
الدافعية الإلهامیة	بين المجموعات	٤,٠٤٥	٢	٢,٠٢٢	٥,٧٧٨	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٥٨,١٠٠	١٦٦	٠,٢٥٠		
	المجموع	٦٢,١٤٥	١٦٨			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٢,٦٤٥	٢	١,٣٢٣	٢,٧٣٤	٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	٥٨,٨٠٩	١٦٦	٠,٢٥٤		
	المجموع	٦١,٤٥٤	١٦٨			
الاعتبارية الفردية	بين المجموعات	٣,٤٢١	٢	١,٧١٦	٢,٩٤٦	٠,٠٢١
	داخل المجموعات	٧٢,١٦٩	١٦٦	٠,٤٣٥		
	المجموع	٧٥,٦٠٠	١٦٨			
التمكين	بين المجموعات	١,٢٠٢	٢	٠,٦٠١	١,٣١٦	٠,٢٧١
	داخل المجموعات	٧٥,٨٠٥	١٦٦	٠,٤٥٧		
	المجموع	٧٧,٠٠٦	١٦٨			
المكافآت البدائلية	بين المجموعات	٣,٩٣٤	٢	١,٩٦٧	٥,٣٠٤	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٦١,٥٦٦	١٦٦	٠,٣٧١		
	المجموع	٦٥,٥٠٠	١٦٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢,١٨٦	٢	١,٥٩٢	٥,٣٧٤	٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٤٩,٢١٨	١٦٦	٠,٢٩٦		
	المجموع	٥٢,٤٠٥	١٦٨			

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين متواسطات تقدیرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي حسب متغير خبرة المشرف التربوي،

لجميع مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ ولإيجاد مصدر هذه الفروق ثم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية الثانية، كما هو موضح في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11)

اختبار توكي (Tokay-test) للمقارنات البعدية الثانية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير خبرة المشرف التربوي

المجال	سنوات الخبرة للمشرف	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
التأثير المثالي	٢,٠١				
	٢,١٣				١٠-٥ سنوات
الداعية الإلهامية	٢,٤٣				أكثر من ١٠ سنوات
	٢,٠٣				أقل من ٥ سنوات
الاستشارية الفكرية	٢,٠٨				١٠-٥ سنوات
	٢,٤٠				أكثر من ١٠ سنوات
الاعتبارية الفردية	٢,٨٨				أقل من ٥ سنوات
	٣,٠٥				١٠-٥ سنوات
المكافآت البدائلية	٢,٢٧				أكثر من ١٠ سنوات
	٢,٠٧				أقل من ٥ سنوات
الدرجة الكلية	٢,١٠				١٠-٥ سنوات
	٢,٤٠				أكثر من ١٠ سنوات
	٢,٠١				أقل من ٥ سنوات
	٢,٠٤				١٠-٥ سنوات
	٣,٣٦				أكثر من ١٠ سنوات
	٢,٠١				أقل من ٥ سنوات
	٢,١١				١٠-٥ سنوات
	٣,٢٧				أكثر من ١٠ سنوات

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

تشير المقارنات البعدية في الجدول رقم (11) أن الفروق بين المتوسطات كانت بين فئة المشرفين الذين تزيد خبرتهم عن (١٠) سنوات، والذين تتراوح خبرتهم بين (١٠-٥) سنوات، لصالح أصحاب الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، لجميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال الاستشارية الفكرية، وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول.

وقد يعزى ذلك إلى أن مرور المشرف التربوي بالخبرة العملية التعليمية كمعلم أولاً، وكمشرف ثانياً، يسهل عليه امتلاك المهارات القيادية، والمعرفة الكاملة بمتطلبات القيادة

التربية الحديثة والفعالة، فالمشرفون الذين سנות خرتهم فوق (١٠) سنوات قد تتشكل لديهم القدرة الكافية على التقييم والمتابعة في مجالات العمل المختلفة، والكفاءة في العمل والمهارة في القيادة التربوية، والتي يركز من خلالها على العلاقات الإنسانية الإيجابية مع مرؤوسيه، بهدف الوصول إلى مستوى القيادة المطلوبة. وختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة رج (Rugg, 2005).

النوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بما يأتي:

١. ضرورة إيجاد ثقافة تربوية حول أسس القيادة التحويلية وعناصرها، بين رؤساء أقسام الإشراف التربوي، وأن تكون من مفردات العمل الإشرافي التربوي، نظراً لما تحمله من مبادئ قيادية، وقيم أخلاقية.
٢. إعداد برامج تدريبية لرؤساء أقسام الإشراف التربوي، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة التحويلية بشكل خاص، خاصة في مجال الاستشارة الفكرية، والمكافآت البديلة.
٣. تشجيع رؤساء أقسام الإشراف التربوي على مواكبة المستجدات التربوية في مجال مهارات القيادة التحويلية.
٤. التخفيف من عبء المشرف التربوي، المتمثل في الأعمال الإدارية، ليتمكن من تنمية نفسه مهنياً، في مجال المهارات القيادية وغيرها، بصفته قائداً تربوياً ميدانياً.
٥. أن يقوم جهاز الإشراف التربوي بدوره في مجال التخطيط الإلحادي، بتحضير المشرفين التربويين لمهامهم المستقبلية، كقادة تحويليين.

المراجع

- أحمد، إبراهيم (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*. الإسكندرية: مكتبة المعارف الجديدة.
- الطویل، هانی (١٩٩٩). *الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق* (ط١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد (٢٠٠٢). *السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية*. المملكة العربية للعلوم الإدارية. *المجلة العربية للعلوم*, (٥٠)، ٣٥ - ٤٠.

- العمراني، عبد الغني (٢٠٠٤). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- كلارنس، نيل (١٩٩٣). **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية (ط١)**، (ترجمة طه الحاج إلیاس). عمان: الدار العربية للتوزيع والنشر.
- المنذري، فايز (٢٠٠٣). مطالبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراسي التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. CA: Thousand Oaks.
- Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Iain, H. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and Transformational leadership compared, **Academic Leadership**, 4(4). Retrieved October 10, 2008, from: http://www.academicleadership.org/emprical_research/Leadership_of_Stability_and_Leadership_of_volatility_Transactional_and_Transformational_Leaderships_Compared.shtml
- Lunenburg, F. Ornstein, A. (2004). **Educational administration**, CA: Wadsworth, Belton.
- Rugg, L. (2005). **Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior**. Dissertation Abstracts International, Purdue University, Retrieved October 8, 2008, from: <http://docs.lib.psu.edu/dissertation/AAI3210777/index.html>.
- Sahin, S. (2004). The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 4(2), 365- 396.
- Yukl, G. (1989). **Leadership in organizations** (2nd ed). New Jersey, NJ: Englewood cliffs, Prentice- Hall.
- YungYu, L. (2005). **Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment**. ETD Collection for Fordham University. Paper AAI3178858, Retrieved October 10, 2008, from: <http://fordham.bepress.com/dissertations/AAI3178858>.