

The Degree of Practicing Transformational Leadership Behavior by Educational Supervisors in Northeastern Desert Directorate of Education from Teachers' Point of View

Lofte M. Al-Masaeed^{(1)*} Muslim Q. Al-Shorofat⁽²⁾ Muhammad A. Harahsheh⁽³⁾

(1) Assistant Prof., Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

(2) Assistant Prof., Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

(3) Prof., Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Received: 30/10/2024

Accepted: 18/11/2024

Published: 20/03/2025

* *Corresponding Author:*
lotfe1985@aabu.edu.jo

DOI:<https://doi.org/10.59759/educational.v4i1.739>

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing transformational leadership behavior by educational supervisors in northeastern desert directorate of education from teachers' point of view. The study population consisted of all male and female teachers in the schools of the northeastern desert directorate of education. They were (3048) male and female teachers. The study sample was chosen by the random-sample method, and it consisted of (344) male and female teachers. The descriptive survey method was used to suit the nature of the study. The study concluded with a number of results, the most important of which was that the degree of practicing transformational leadership behavior was moderate. The

results of the study also indicated that there were statistically significant differences attributed to the academic qualification variable in all fields, in favor of the postgraduate class and that there were no statistically significant differences attributed to the gender variable and years of experience in all fields. The study recommended a set of recommendations, including the relationship between the educational supervisor and the teacher be characterized by trust, and the need for educational supervisors to focus on developing teachers' leadership skills.

Keywords: Transformational Leadership Behavior, Educational Supervisors, Schools of the Northeastern Desert Directorate of Education.

درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين

لطفي منيزل المساعد^(١) مسلم قاسم الشرفات^(٢) محمد عبود الجراحشة^(٣)

(١) أستاذ مساعد، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

(٢) أستاذ مساعد، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

(٣) أستاذ، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس تربية البادية الشمالية الشرقية والبالغ عددهم (٣٠٤٨) معلماً ومعلمة. وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت العينة من (٣٤٤) معلماً ومعلمة، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة، وخُصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ولصالح فئة دراسات عليا، وعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة في جميع المجالات. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: أن تتسم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم بالثقة، وضرورة تركيز المشرفين التربويين على تنمية مهارات المعلمين القيادية.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي التحويلي، المشرفون التربويون، مدارس تربية البادية الشمالية الشرقية.

المقدمة

تعد القيادة من الموضوعات التي نالت أهمية كبيرة منذ فترات طويلة، وعلى الرغم من وجود قواسم مشتركة لدى الكثير من الباحثين والمختصين في هذا الشأن حول مفهوم القيادة واستراتيجياتها، إلا أن ما كان يتواءم مع فترات سابقة قد لا يتواءم مع الحقبة الحالية أو المستقبلية، نظراً للتطور الكبير الذي تشهده مختلف جوانب الحياة وانعكاس ذلك على المنظمات المختلفة وتحديداً التربوية منها.

وقد تطورت المفاهيم التي تعنى بالقيادة التربوية مع بدايات القرن الحادي والعشرين؛ لتتسجم مع الأهداف والظروف المستجدة، بدءاً بنظرية السمات، وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة التحويلية،

فأسلوب القيادة التحويلية يعد من أفضل الأساليب القيادية القادرة على مواجهة التحديات التي تواجه العصر الحديث؛ خصوصًا إذا ما كان المشرف التربوي المعني بشكل كبير في تحسين ممارسات المعلمين التعليمية والتعلمية على المدى القريب، لتحقيق الأهداف التي تسعى التربية والتعليم لبلوغها على المدى البعيد. يمارس السلوك القيادي التحويلي في تنفيذ مهامه الإشرافية، مما ينعكس ذلك على امتلاكه لرؤية ثاقبة، ومقدرة على التأثير الإيجابي، واستشراف المستقبل. فهذا السلوك القيادي يوفر كل سبل النجاح والاستمرار والبقاء (الزعيبي، ٢٠٢١).

ويعد الإشراف التربوي عملية منهجية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية من خلال دعم وتوجيه المعلمين وتطوير أدائهم المهني؛ إذ يقوم المشرف التربوي بدور استشاري وتوجيهي، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة التعليمية من خلال متابعة تطبيق المناهج، وتقييم أداء المعلمين، وتوفير التغذية الراجعة البناءة. كما يركز الإشراف التربوي على بناء بيئة تعليمية تفاعلية تعزز من تعلم الطلبة، وذلك من خلال توفير الموارد والتدريب المستمر للمعلمين. ويعتبر الإشراف التربوي جزءًا أساسيًا من النظام التعليمي، إذ يسعى لتحقيق الأهداف التعليمية وتنمية القدرات المهنية لجميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية. (Northouse, 2018)

وحتى يحقق الإشراف التربوي الهدف من وجوده، كان لزامًا على القائمين عليه مواكبة كل ما من شأنه تشكيل إضافة نوعية في الأساليب القيادية التي تدار بها العملية التربوية، ومن أهمها السلوك القيادي التحويلي، لما له من تأثيرات فاعلة في بناء بيئة تربوية ملائمة قادرة على استيعاب التطوير، وإيجاد رؤية مشتركة لمدارس المستقبل، وتعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس لدى الأفراد والجماعات، وعدم حصر النجاح في زيادة التحصيل الأكاديمي برغم أهميته. حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة أن السلوك التحويلي من أكثر الأساليب التربوية أهمية في القيادة، فهي تستوعب مشاعر وقيم وإبداع الأفراد، وتنمي لديهم سمات الابتكار وتسهم في تطويره بشكل مستمر، وتعمل على جعل الأفراد أكثر التزامًا في بيئات العمل المختلفة، وتعمل على خفض الضغوط والمشكلات التي تواجههم بشكل مباشر (الرشيدي، ٢٠٢٠).

فالقيادة التحويلية تعد من أهم دوافع التغيير الإيجابي في المدرسة، والتي يمارسها المشرفون التربويون، خاصة في طريقة التعامل مع أطراف العملية التربوية، وذلك من خلال تشجيعهم على

عمل التغيير، وتبني الأساليب الإبداعية، وحثهم على تبني رؤى وأهداف مدرستهم، وإدماجهم في العمليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا السلوك القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمروسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة (أبو النصر، ٢٠٠٩).

وتعددت الآراء والرؤى المختلفة للباحثين حول أبعاد السلوك القيادي التحويلي، فهذا برنت (Bryant, 2003) يشير إلى أهم هذه الأبعاد:

- ١- التأثير المثالي.
- ٢- التحفيز.
- ٣- الترابط.
- ٤- التحدي.

ويعد الإشارة إلى أبعاد القيادة التحويلية، وفيما يلي عرض لخصائص القائد التحويلي التي حددها (Hetland & Sandal, 2003) بست خصائص على النحو التالي:

- ١- الثقة بالنفس والآخرين.
- ٢- تحمل تبعات المخاطرة.
- ٣- احترام الذات.
- ٤- المقدرة على الاتصال.
- ٥- المقدرة على التركيز والانتباه.
- ٦- الإحساس بالآخرين.

أما الهدف من تطبيق السلوك القيادي التحويلي في الجانب التربوي كما أشار عاشور وعميرة (٢٠٢٠) يتمثل في:

حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون بطرق أكثر إيجابية من الطرق التقليدية: تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، وآراء واعتبارات شخصية، مع ضرورة الاستماع بشكل فعال للآراء المتباينة والعمل على توضيحها، ومساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية:

من خلال وضع أهداف تعاونية مشتركة تسعى لتحقيقها، ومشاركة الآخرين بتفويض السلطة إلى فريق العمل ليكون قادرًا على التحسين والتطوير، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين: ويتم تسهيل ذلك من خلال ارتباطها بأهداف المدرسة، مما يولد لديهم شعورًا بالالتزام بها.

ويرى الباحثون أن من الأهمية القصوى التي يشكلها ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في عصر تتجدد فيه المعارف وتنتشر فيه تكنولوجيا المعلومات، وتسبق فيه الرؤى المستقبلية ما يتوفر على أرض الواقع، ما يستوجب وجود قادة ملهمين ممكنين محفزين لمن يعمل معهم ويمتلكون مقومات التغيير، إضافة إلى الرغبة فيه، ويتيحون فرصًا أمام المعلمين لإخراج إبداعاتهم ومكونات أنفسهم وتوظيف قدراتهم الكامنة لخدمة مدارسهم. تأتي هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين فيها.

وقد أشارت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى السلوك القيادي التحويلي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بدءًا من الدراسات العربية وذلك كالآتي:

– دراسة بونارس (Bonaros, 2006) هدفت إلى وضع تجربة تربط بين القيادة التحويلية وقياس تحصيل الطلبة باستخدام مقياس فلوريدا الشامل للتحصيل، إضافة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستويات الرضا عند المعلمين، واستعدادهم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية، وفحص مدى فعالية المدير. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة التعليم والتحصيل، وزيادة الرضا لدى المعلمين، وزيادة إدراك فعالية المدير، وزيادة استعداد المعلمين على إعطاء جهود إضافية".

– دراسة ستمب وزلاتكين-ترويتشانسكايا وماطر (Stump, Zlatkin-Troitschanskaia & Mater, 2016) في ألمانيا هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤٠) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

- دراسة بومانز، ورونهار، وويسيلينك، وومولدر (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017) في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية اتخاذ القرار التشاركي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٩٩٢) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائيًا. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".
- دراسة واريو (Waruwu, et al, 2020) هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي على قدرة ابتكار المعلم. واستخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (٦٤٥) معلمًا ومعلمة من المدارس الخاصة في إندونيسيا. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لهما تأثير إيجابي على قدرة الابتكار".
- دراسة أحمد، والأنصاري، والعنزي (٢٠٢٢) استهدفت تنمية أداء القيادات المدرسية في المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استنباطًا طبق على عينة قوامها (٣٥٠) فردًا من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسات القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت في كل مجال من مجالات الأداة الستة جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم من (١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. وفي ضوء ذلك، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتنمية أداء قيادات مدارس المرحلة المتوسطة في ضوء مدخل القيادات التحويلية بدولة الكويت".
- دراسة العمور (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (٢٢٣) معلمًا ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمديرين لرفع درجة ممارستهم للقيادة التحويلية في الإدارة المدرسية".

– دراسة الليمون (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر جاءت بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة".

– دراسة الفتوح (٢٠٢٢) استهدفت تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (١٥١) معلمة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن جاء بدرجة عالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). وأوصت الدراسة بضرورة التنوع في الممارسات القيادية، ومواكبة المستجدات التربوية، وإجراء دراسات تطويرية لتوظيف المداخل القيادية المعاصرة في الإدارة المعاصرة".

" ومن خلال عرض الدراسات السابقة يُلاحظ أن الدراسات تنوعت في مجالها للقيادة المدرسية والقيادة التحويلية، سواء من حيث المنهج (الوصفي، الوصفي الارتباطي)، وتنوعت بين دراسة الواقع أو تطويره، كما ربطت القيادة التحويلية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية القيادة التحويلية بما ينعكس إيجاباً على المؤسسات التعليمية، ودعت غالبية هذه الدراسات إلى التركيز على تناول القيادة التحويلية في البحوث العلمية كدراسة العمور". (2022)

"ولم يجد الباحثون في حدود علمهما أي من الدراسات العربية والأجنبية تشابهت مع هذه الدراسة من حيث أنها تحاول التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين. أما الدراسات الأخرى، فهي كانت تحاول قياس السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس. إلا أن البحث الحالي استفاد من الدراسات العربية والأجنبية في: صياغة الإطار النظري، وتكوين تصور شامل لهذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات والإجراءات، وإجراء البحث الحالي من حيث انتهت الدراسات السابقة كدراسة الفتوح (٢٠٢٢)؛ والليمون (٢٠٢٢)، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصياغة التوصيات والمقترحات.

مشكلة الدراسة

يشهد العالم تغييرات سريعة في كافة المجالات، ومنها المؤسسات التربوية، حيث أصبحت قيادات المؤسسات التعليمية مقياساً رئيسياً لنجاح هذه المؤسسات، خصوصاً مع قدرة تلك القيادات على مواكبة التغيرات الحاصلة. وهذا يبرز أهمية القيادة التحويلية في الفكر الإداري والتنظيمي (الليمون، ٢٠٢٢). حيث تؤثر السلوكيات القيادية التحويلية من قبل المشرفين التربويين بشكل مباشر على إبداع المعلمين، إذ ينتم المشرف التربوي الذي يمارس القيادة التحويلية بقدرته العالية على أداء مهامه الإشرافية بكفاءة، مما يساعده في مواجهة التحديات والتطورات في مجاله.

ومع تزايد التحديات المعاصرة، ظهرت الحاجة إلى قيادات تحويلية قادرة على تحويل المؤسسات التربوية من تقليدية إلى عالمية، قادرة على التعامل مع المستقبل بكل تحدياته. وهذا ما أكدته عدة دراسات، مثل دراسة السميح (٢٠٠٩) ودراسة إيال وروث (٢٠١١)، التي تشير إلى ضرورة العناية بالقيادة التحويلية كأنماط ضرورية لتحقيق تقدم فعال في المؤسسات التعليمية. نظراً لدور المشرف التربوي في تحسين مستوى التعليم، من الضروري تبني أنماط قيادية تحفز من تطوير التعليم، ومن بينها القيادة التحويلية. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة المشرفين التربويين السلوك القيادي التحويلي في مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

١. تأتي هذه الدراسة في وقت تشهد فيه المؤسسات التربوية تحولاً نحو النموذج المؤسسي التربوي المستقبلي، وهو ما يتطلب مشرفين تربويين يمارسون القيادة التحويلية.

٢. تقدم الدراسة تأطيرًا نظريًا ومنهجيًا للقيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين كأداة لتنمية قيادات المعلمين الصفية وتطوير العملية التربوية.
٣. قد تساهم في تحفيز دراسات جديدة حول أبعاد القيادة التحويلية للمشرفين التربويين وربطها بمتغيرات أخرى.
٤. تساهم في تحسين السياسات والقرارات الخاصة بالعملية الإشرافية من خلال تقديم معلومات قيمة لداعمي القرارات في المجال التربوي.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في مدارس مديرية التربية في البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين.
- تحديد أثر المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين.

حدود الدراسة ومحدداتها

- **حدود موضوعية:** قياس درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين في مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية.
- **حدود بشرية:** معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية.
- **حدود مكانية:** مديرية تربية وتعليم البادية الشمالية الشرقية.
- **حدود زمنية:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- **المحددات:** تعميم النتائج في ضوء استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **القيادة التحويلية:** هي عملية تنظيم احتياجات المرؤوسين الحاضرة والمستقبلية، وتعتمد على مشاركة وتضحية القيادة في إحداث تغيير إيجابي، من خلال التأثير المثالي والتحفيز الفكري.

(Middleton, Harvey & Esaki, 2015)

- المشرفون التربويون: هم الأشخاص الذين يمثلون حلقة وصل بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، ويعملون على تحسين مهارات المعلمين لتطوير العملية التعليمية.

منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، حيث تم تصميم أداة الدراسة التي تتكون من جزئين: الأول جمع البيانات الشخصية، والثاني قياس درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المشرفين التربويين.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، والبالغ عددهم (٣٠٤٨) معلم ومعلمة.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من (٣٤٤) معلم ومعلمة، والتي تمثل حوالي ١١.٢% من مجتمع الدراسة.

"الجدول (١) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة."			
المتغير	العدد		النسبة المئوية
الجنس	ذكور	210	61%
	إناث	134	39%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	242	70%
	دراسات عليا	102	30%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	72	21%
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	145	42%
	(10) سنوات فأكثر	127	37%
الكل	344	100%	

أداة الدراسة

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة لتتكيف مع البيئة التعليمية الأردنية، وهي مكونة من جزئين: الجزء الأول يتناول البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فيتكون من (٤٣) فقرة لقياس درجة

ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، موزعة على ستة مجالات وهي: (مجال الجاذبية والتأثير، مجال التحفيز الإلهامي، مجال الاستثارة الفكرية، مجال الاعتبارات الفردية، مجال هيكلية التغيير، ومجال دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا). تم تصميم الأداة بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة (Moolenaar & Daly 2014) ، ودراسة (Shatzer, Caldarella, Hallam, & Brown (2014) ، ودراسة (Sleegers & Sleegers (2010) ، ودراسة أحمد، الأنصاري، والعنزي (٢٠٢٢)، ودراسة العمور (٢٠٢٢)، ودراسة الليمون (٢٠٢٢)، ودراسة الفتوح (2022).

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على عدد من المحكمين بلغ عددهم (٩) من أساتذة الإدارة التربوية، وأصول التربية، والقياس والتقويم، واللغة العربية من أساتذة الجامعات الأردنية. طُلب من المحكمين تنقيح الأداة ومراجعتها من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تقيسه، بالإضافة إلى تعديل أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الأداة. تم جمع البيانات من المحكمين، وبعد ذلك أعيدت صياغة الأداة وفقًا لما توافق عليه (٨٠%) من المحكمين. كانت الأداة الأصلية مكونة من (٤٧) فقرة لقياس درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي، ولكن تم تعديلها لتصبح (٤٣) فقرة بناءً على آراء المحكمين.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، تم حساب معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، ومع ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع ارتباط المجالات ببعضها البعض والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٣٠) مبحوثًا. تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل بين (٠.٤٠ - ٠.٨٤)، ومع المجال بين (٠.٥٦ - ٠.٨٧). ويبين الجدول التالي ذلك.

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .70	** .75	31	** .64	** .66	16	* .48	** .65	1
** .72	** .75	32	** .81	** .86	17	** .69	** .82	2
** .65	** .69	33	** .76	** .79	18	** .52	** .69	3
** .51	** .63	34	** .70	** .77	19	** .43	** .71	4
** .64	** .62	35	** .79	** .73	20	** .76	** .73	5
* .40	** .56	36	** .63	** .69	21	** .78	** .87	6
** .65	** .70	37	** .79	** .83	22	** .84	** .69	7
** .64	** .67	38	** .76	** .78	23	** .70	** .77	8
** .61	** .69	39	** .70	** .74	24	** .61	** .78	9
** .75	** .80	40	** .64	** .59	25	** .69	** .70	10
** .79	** .75	41	** .73	** .76	26	** .63	** .79	11
** .64	** .68	42	** .71	** .72	27	** .75	** .84	12
** .66	** .70	43	** .66	** .57	28	** .82	** .61	13
* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).			** .78	** .73	29	** .73	** .78	14
** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).			** .71	** .75	30	** .74	** .71	15

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجال	مجال الجاذبية والتأثير	مجال التحفيز الإلهامي	مجال الاستثارة الفكرية	مجال الاعتبارات الفردية	مجال هيكلية التغيير	مجال دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا. التحويلي الكلي	ممارسة السلوك القيادي التحويلي الكلي
مجال الجاذبية والتأثير	1						
مجال التحفيز الإلهامي	.775**	1					
مجال الاستثارة الفكرية	.810**	.833**	1				
مجال الاعتبارات الفردية	.801**	.901**	.921**	1			
مجال هيكلية التغيير	.821**	.834**	.909**	.822*	1		
مجال دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا. التحويلي الكلي	.854**	.904**	.388*	.913**	.827**	1	
ممارسة السلوك القيادي التحويلي الكلي	.891**	.891**	.908**	.891*	.941**	.862**	1
* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).				** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).			

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمجالات والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول ٤ : معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات ^٣ .	
الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	المجال
0.86	مجال الجاذبية والتأثير
0.85	مجال التحفيز الإلهامي
0.84	مجال الاستثارة الفكرية
0.88	مجال الاعتبارات الفردية
0.90	مجال هيكلية التعبير
0.89	مجال دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا.
0.87	ممارسة السلوك القيادي التحويلي الكلي

المعالجة الاحصائية:

استُخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الاول استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني استُخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وإجراء تحليل التباين المتعدد.

وتم تقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = 1 - 0 = \frac{1.33}{3}$$

$$\text{المدى الأول: } 1.33 + 1 = 2.33$$

$$\text{المدى الثاني: } 1.33 + 2.34 = 3.67$$

$$\text{المدى الثالث: } 1.33 + 3.68 = 5$$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

- اقل من أو يساوي (٢.٣٣) مؤشراً منخفضاً.
- أكبر من (٢.٣٤) واقل من أو تساوي (٣.٦٧) مؤشراً متوسطاً.

- أكبر من أو تساوي (٣.٦٨) مؤشراً مرتفعاً.

نتائج أسئلة الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وحسب تسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين

التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين؟

- للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول ٥ المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن مجالات درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	الاعتبارات الفردية	3.42	٠.39	متوسطة
2	1	الجاذبية والتأثير	3.32	٠.57	متوسطة
3	3	الاستثارة الفكرية	3.19	٠.57	متوسطة
4	2	التحفيز الإلهامي	3.17	٠.40	متوسطة
5	6	دعم المعلمين وتمييزهم مهنيًا	2.94	٠.52	متوسطة
6	5	هيكلة التغيير	2.93	٠.50	متوسطة
		ممارسة السلوك القيادي التحويلي ككل	3.17	٠.25	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٢٥)، وتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٢.٩٣ - ٣.٤٢). حيث جاء مجال (الاعتبارات الفردية) في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٢)، وانحراف معياري مقداره (٠.٣٩)، وبدرجة متوسطة. وجاء مجال (هيكلة التغيير) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٣)، وانحراف معياري مقداره (٠.٥٠)، وبدرجة متوسطة. وقد

يُعزى ذلك إلى أن عملية اختيار المشرفين التربويين بحاجة إلى إعادة نظر، بحيث يتم اختيار الأشخاص الأكثر كفاءة ومعرفة في الممارسات القيادية الإشرافية الحديثة التي تخدم المنظومة التعليمية، ومن أهمها الممارسات القيادية التحويلية التي تأخذ بعين الاعتبار التحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية كأساس للعلاقة في التعامل بين المشرف التربوي والمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم عند تنفيذ مهامهم التعليمية. وكذلك ضرورة زيادة الاهتمام بالبرامج والدورات التدريبية للمشرفين التربويين التي تعمل على تحسين ممارساتهم الإشرافية من خلال اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم من أساليب وممارسات سلوكية قيادية حديثة. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أحمد، الأنصاري، والعنزي، ٢٠٢٢)؛ ودراسة (العمور، ٢٠٢٢) التي جاءت فيها ممارسة القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢)؛ ودراسة (الفتوح، ٢٠٢٢) التي جاءت نتائجهم بدرجة مرتفعة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً وحسب ترتيب المجالات في الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الجاذبية والتأثير: استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لفقرات مجال الجاذبية والتأثير، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال الجاذبية والتأثير مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يشجع المعلمين على إنجاز الأعمال وفق معايير محددة.	3.73	0.77	مرتفعة
2	3	يجتهد للتميز في أعماله.	3.61	0.86	متوسطة
3	4	يتميز بالقدرة على الإقناع.	3.47	0.87	متوسطة
4	7	يعمل على إيصال الرؤية التربوية للمعلمين.	3.44	0.93	متوسطة
5	2	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	3.35	0.57	متوسطة
6	5	يحرص على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	3.16	0.99	متوسطة
7	1	يتحلى بالقيم المثلى التي تجعله قدوة في نظر المعلمين.	3.01	0.88	متوسطة
8	8	يتعامل بالثقة مع المعلمين.	2.79	0.81	متوسطة
مجال الجاذبية والتأثير ككل					
			3.32	٠.57	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٧٣ - ٢.٧٩)، حيث جاءت الفقرة (٦) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٧٧)، وبدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى إيمان المشرف التربوي بأن عملية التشجيع والتحفيز مهمة للغاية لزيادة دافعية المعلمين لإنجاز المهام المنوطة بهم وفق التعليمات والضوابط التي تنظم ذلك. وجاءت الفقرة (٨) في الرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٨١)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض المشرفين التربويين يرون أن المعلمين ما زالوا لا يمتلكون الخبرة الكافية في ميدان عملهم لأسباب متنوعة منها ضعف عملية الإعداد في مؤسسات التعليم العالي، والنمط الإشرافي الذي يؤمن فيه المشرف التربوي، مما يؤثر بشكل ما على عملية الثقة بالمعلمين من قبل المشرفين التربويين. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الجاذبية والتأثير (٣.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وبدرجة متوسطة. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمور، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال الجاذبية والتأثير بدرجة متوسطة، واختلقت مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢)؛ ودراسة (الفتوح، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال الجاذبية والتأثير بدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: التحفيز الإلهامي: استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة ل فقرات مجال التحفيز الإلهامي، والجدول (٧) يوضح ذلك.

"الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال التحفيز الإلهامي مرتبة تنازلياً."					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يشجع المعلمين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.71	0.67	مرتفعة
2	12	يستخدم أساليب متنوعة في تحفيز المعلمين.	3.56	0.76	مرتفعة
3	15	تتسجم أقواله مع أفعاله.	3.19	0.67	مرتفعة
4	10	يدعم مبادرات المعلمين في التغيير.	3.15	0.82	مرتفعة
5	13	يشجع المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد.	3.13	0.84	متوسطة
6	9	يثير روح الحماس للعمل بين المعلمين.	3.02	0.94	متوسطة
7	14	يعمل على تنمية مهارات المعلمين القيادية.	2.45	0.91	متوسطة
مجال التحفيز الإلهامي ككل			3.17	٠.40	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٧١ - ٢.٤٥)، حيث جاءت الفقرة (١١) في الرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وبدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى أنه في ضوء ما يشهده العالم من تطور في كافة المجالات وخاصة المجال التربوي، أصبح من الضروري تحفيز المعلمين على تغيير أساليبهم التقليدية إلى أساليب حديثة ومبتكرة في كيفية التعامل مع المشكلات وحلها تجنباً لهدر الوقت وتحقيق الفائدة المرجوة بأقل تكلفة. لذلك، جاءت هذه الفقرة في الرتبة الأولى إيماناً من المشرفين التربويين بأهمية تشجيع المعلمين وتحفيزهم على التعامل مع حل المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ مهامهم التعليمية بأساليب مبتكرة. وجاءت الفقرة (١٤) في الرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٩١)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي، فبالتالي قد لا يجد الوقت الكافي لتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين. فنجد أن المشرفين التربويين حريصون على تحسين المهارات التعليمية للمعلمين من خلال ما يقدمونه لهم من إرشادات وتوجيهات مباشرة، دون الاهتمام كثيراً بإيجاد الشخصية القيادية فيهم التي تحتاج إلى مزيد من الوقت والاجتماعات والدورات التي قد يكون من الصعوبة تطبيقها. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التحفيز الإلهامي (٣.١٧)، وانحراف معياري (٠.٤٠)، وبدرجة متوسطة. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمور، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال التحفيز والإلهام بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢)؛ ودراسة (الفتوح، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال التحفيز الإلهامي بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: الاستثارة الفكرية: استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة ل فقرات مجال الاستثارة الفكرية، والجدول (٨) يوضح ذلك.

"الجدول (٨) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال الاستثارة الفكرية مرتبة تنازلياً."					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	بحث المعلمين على التقويم الذاتي لأدائهم.	3.44	0.84	متوسطة
2	22	يشجع المعلمين لا ابتكار أساليب علمية لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	3.42	0.79	متوسطة

متوسطة	0.76	3.41	يعزز الفعاليات والأنشطة البناء التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس البناء بين المعلمين.	19	3
متوسطة	0.72	3.23	يؤكد على أهمية الاستفسار عما يجب القيام به.	20	4
متوسطة	0.80	3.07	يشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	23	5
متوسطة	0.77	3.06	يشرك المعلمين في صناعة القرار.	18	6
متوسطة	0.79	2.99	يساعد المعلمين على صياغة رؤية ورسالة المدرسة.	17	7
متوسطة	0.76	2.89	يوفر بيئة محفزة للتفكير الإبداعي.	16	8
متوسطة	.570	3.19	مجال الاستثارة الفكرية ككل		

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٤ - ٢.٨٩)، حيث جاءت الفقرة (٢١) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وبانحراف معياري (٠.٨٤)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى إيمان المشرفين التربويين أن أصدق أنواع التقويم هو التقويم الذاتي الذي يمارسه المعلم بقناعة ذاتية نابعة من حرصه على تنفيذ مهامه بأكمل وجه. لذلك، نجد أن المشرفين حريصون على تنمية هذا الجانب لدى المعلمين وذلك لصعوبة تواجدهم باستمرار معهم عند تنفيذ مهامهم التعليمية لعدة اعتبارات منها: كثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، والتباعد المكاني للمدارس، وقلة عدد المشرفين مقارنة بعدد المعلمين. فبالنظرة للحل الأمثل للتغلب على هذه العوائق هو تنمية مهارة التقويم الذاتي لدى المعلمين وصولاً إلى مرحلة الإشراف الذاتي. وجاءت الفقرة (١٦) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٨٩)، وبانحراف معياري (٠.٧٦)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى أن مدارس البادية الشمالية الشرقية تعاني من ضعف الإمكانيات المادية، ووجود مباني مستأجرة، وزيادة في أعداد الطلبة داخل الغرفة الصفية، وضعف البنية التحتية، وزيادة أنصبة المعلمين، مما ينعكس على البيئة المدرسية بحيث لا تؤدي ما هو مطلوب منها بالشكل الأمثل، مما يؤثر على عمليات التفكير الإبداعي لدى المعلمين. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الاستثارة الفكرية (٣.١٩)، وبانحراف معياري (٠.٥٧)، وبدرجة متوسطة. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمور، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة، ودراسة (أحمد، والأنصاري، والعنزي، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة.

واختلفت مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢)؛ ودراسة (الفتوح، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال الاستئارة الفكرية بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: الاعتبارات الفردية:

استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لفقرات مجال الاعتبارات الفردية، والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال الاعتبارات الفردية مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	28	يشجع المعلمين على التعلم الذاتي.	3.70	٠.61	مرتفعة
2	25	يحرص على تدريب المعلمين لتطوير أداءهم.	3.65	٠.65	متوسطة
3	26	يوجه المعلمين على كيفية التعرف على حاجات الآخرين.	3.48	٠.71	متوسطة
4	27	يسعى إلى جعل مهام المعلمين أكثر قيمة ومعنى.	3.41	٠.74	متوسطة
5	24	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين من خلال توزيع المهام.	3.21	٠.662	متوسطة
6	29	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية والشخصية.	3.06	٠.57	متوسطة
		مجال الاعتبارات الفردية ككل	3.42	٠.39	متوسطة

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٧٠ - ٣.٠٦)، حيث جاءت الفقرة (٢٨) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٦١)، وبدرجة مرتفعة. وقد يُعزى ذلك إلى تطور مفهوم وأساليب الإشراف التربوي، فلم يعد يقتصر الإشراف على الزيارات المختصة من قبل المشرفين المتخصصين، خصوصاً في ظل زيادة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين التربويين. فأصبحت حريصين على تمكين المعلمين وتوجيههم إلى أساليب التعلم الذاتي النابعة من دافعية ذاتية للمعلمين لتحسين أساليبهم وممارساتهم التعليمية من خلال اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم. وجاءت الفقرة (٢٩) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض المشرفين التربويين يعتقدون أن أدوارهم مقتصره فقط على ما يقومون به من مهام داخل المنظومة التربوية من زيارات ولقاءات تتم داخل

أسوار المدرسة. إضافة إلى أن عدد المعلمين كبير، ويقطنون في مناطق متباعدة نظراً للطبيعة الجغرافية التي تمتاز بها البادية الشمالية الشرقية، مما قد يشكل عائقاً على مشاركة المشرفين التربويين للمعلمين في مناسباتهم الاجتماعية والشخصية. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الاعتبارات الفردية (٣.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٣٩)، وبدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمور، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال الاهتمام الفردي بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢)؛ ودراسة (الفتوح، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال الاعتبارات الفردية بدرجة مرتفعة.

المجال الخامس: هيكلية التغيير:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة لفقرات مجال هيكلية التغيير، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال هيكلية التغيير مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	30	منح المعلمين درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية في تنفيذ المهام التعليمية.	3.11	0.63	متوسطة
2	33	بوزع المهام والأدوار القيادية بين المعلمين مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلاً.	3.09	0.85	متوسطة
3	35	يشجع المقترحات التطويرية لدى المعلمين.	3.02	0.69	متوسطة
4	31	يحرص على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة.	2.82	0.93	متوسطة
5	34	يتهيئ الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للمدرسة.	2.79	0.71	متوسطة
6	32	يشجع المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى.	2.73	0.83	متوسطة
مجال هيكلية التغيير ككل					
			2.93	0.50	متوسطة

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.١١ - ٢.٧٣)، حيث جاءت الفقرة (٣٠) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.١١)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى أن مفهوم الإشراف الحديث قائم على منح المعلمين الحرية والاستقلالية لإظهار إبداعاتهم وحثهم على استخدام أساليب التفكير العلمي المبتكر عند تنفيذ مهامهم التعليمية، خصوصاً في ظل عدد المشرفين التربويين القليل نسبياً مقارنة بعدد المعلمين، مما يؤثر بشكل مباشر على

صعوبة وجود المشرف مع المعلم بشكل مستمر ومتواصل. فهذا يدفع المشرفين لتمكين المعلمين وصولاً إلى منحهم الحرية والاستقلالية لتنفيذ مهامهم التعليمية على أكمل وجه. وجاءت الفقرة (٣٢) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الموقع الجغرافي للبادية الشمالية الشرقية، حيث إن المسافات بين المدارس بعيدة، ومن الصعوبة على المعلمين الانتقال بينها خلال اليوم الواحد، إضافة إلى ارتفاع أنصبة المعلمين من الحصص، وكذلك قيام بعض المديرين بعدم تفريغ المعلمين للقيام بزيارات لمدارس أخرى، لأن ذلك سيشكل إرباكاً لبرنامج الحصص اليومية في مدارسهم.

وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال هيكلية التغيير (٢.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٥٠)، وبدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أحمد، والأنصاري، والعنزي، ٢٠٢٢) التي جاء فيها مجال هيكلية التغيير بدرجة متوسطة.

المجال السادس: دعم المعلمين وتمييزهم مهنيًا:

استُخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة ل فقرات مجال دعم

المعلمين وتمييزهم مهنيًا، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال دعم المعلمين وتمييزهم مهنيًا مرتبة تنازلياً.					
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	43	تشجيع المعلمين على اظهار مستوى عال من الأداء.	3.51	0.81	متوسطة
2	41	إعلام المعلمين حول الفرص المتاحة لتطوير أنفسهم مهنيًا.	3.04	0.81	متوسطة
3	40	عمل نشرات إشرافية وتوزيعها على المعلمين لكل ما هو جديد في مجال تخصصهم.	3.04	0.88	متوسطة
4	39	دعم المعلمين الذين يبذلون جهوداً لتطويرهم عبر التدريب والتعليم المهني.	2.87	1.10	متوسطة
5	37	تنظيم فعاليات التدريب أثناء الخدمة من أجل التطوير المهني للمعلمين.	2.86	0.99	متوسطة
6	36	يوفر الدافع والموارد اللازمة للمعلمين للمشاركة في أنشطة النمو المهني.	2.84	1.06	متوسطة
7	42	دعم المعلمين لاستخدام المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في العرفة الصفية.	2.72	0.77	متوسطة

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات مجال دعم المعلمين وتمييزهم مهنيًا مرتبة تنازلياً.				
الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	38	دعوة ذوي الخبرة والمتخصصين للتحديث في مؤتمرات وندوات مصغرة للمعلمين.	2.60	0.85
مجال دعم المعلمين وتمييزهم مهنيًا ككل			2.94	0.52

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٥١ - ٢.٦٠)، حيث جاءت الفقرة (٤٣) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (٠.٨١)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى إيمان المشرفين التربويين بأن نجاح العملية التعليمية التعلمية مرتبط بمستوى الأداء الذي يقدمه المعلم في المواقف الصفية، لذلك نجد هذا التشجيع والتحفيز من قبل المشرفين تجاه المعلمين لتحسين أدائهم عند تنفيذ المهام التعليمية من خلال تقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات، وعمليات التقويم والمتابعة المستمرة لهم. وجاءت الفقرة (٣٨) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢.٦٠)، وانحراف معياري (٠.٨٥) وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الموارد المادية التي تؤثر على عقد المؤتمرات والندوات ودعوة ذوي الخبرة والاختصاص للتحديث فيها، والاكتفاء عنها بالدورات التي ينفذها المشرفون أنفسهم. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال دعم المعلمين وتمييزهم مهنيًا (٢.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٥٢)، وبدرجة متوسطة. وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أحمد، والأنصاري، والعنزي، ٢٠٢٢) والتي جاء فيها مجال دعم المعلمين وتمييزهم المهنية بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لاختلاف متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على جميع مجالات ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١١) يوضح ذلك.

"الجدول (١١) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)."

المتغير	الفئات	الاجاذبية والتأثير	التحفيز الإلهامي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	هيكلية التغيير	دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا.	الأداة ككل
الجنس	ذكر	س	3.35	3.11	3.18	3.29	2.91	3.09
	أنثى	ع	0.52	0.41	0.58	0.43	0.49	0.23
		س	3.28	3.28	3.21	3.62	2.96	3.27
	المؤهل العلمي	بكالوريوس.	ع	0.64	0.35	0.55	0.21	0.50
س			3.29	3.11	3.16	3.43	2.87	3.16
دراسات عليا.		ع	0.48	0.41	0.56	0.45	0.39	0.46
		س	3.40	3.32	3.25	3.46	3.07	3.12
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات.	س	2.91	2.97	3.02	3.46	2.80	2.93
		ع	0.32	0.48	0.65	0.39	0.26	0.46
	من 5 - أقل من 10 سنوات.	س	3.51	3.25	3.16	3.38	2.94	3.23
		ع	0.45	0.33	0.58	0.50	0.42	0.47
	10 سنوات فأكثر.	س	3.33	3.21	3.33	3.44	2.99	2.60
		ع	0.68	0.38	0.57	0.21	0.65	0.38

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، وإناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استُخدم تحليل التباين المتعدد على مجالات ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

"الجدول (١٢) تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين في تربية البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين"						
الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.061	11.035	2.966	1	2.966	الجاذبية والتأثير.	الجنس هوتلنج = 0.488 0.000 = α
0.096	4.422	.589	1	.589	التحفيز الإلهامي.	
0.310	1.035	.323	1	.323	الاستئارة الفكرية.	
0.210	100.828	11.859	1	11.859	الاعتبارات الفردية.	
0.236	.014	.003	1	.003	هيكلية التغيير.	
0.310	235.400	24.832	1	24.832	دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا.	
0.220	33.736	1.770	1	1.770	الكلي	
**0.001	12.089	3.250	1	3.250	الجاذبية والتأثير.	المؤهل العلمي هوتلنج = 0.553 0.000 = α
**0.000	38.738	5.163	1	5.163	التحفيز الإلهامي.	
**0.002	9.697	3.031	1	3.031	الاستئارة الفكرية.	
**0.000	31.606	3.717	1	3.717	الاعتبارات الفردية.	
**0.000	14.084	3.381	1	3.381	هيكلية التغيير.	
**0.000	105.018	11.078	1	11.078	دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا.	
.431	.622	.033	1	.033	الكلي	

0.230	39.305	10.566	2	21.132	الجابضية والتأثير .	سنوات الخبرة ويكس = 0.631 α = 0.000
0.310	20.639	2.751	2	5.502	التحفيز الإلهامي .	
0.090	11.493	3.592	2	7.184	الاستئارة الفكرية .	
0.088	21.823	2.567	2	5.134	الاعتبارات الفردية .	
0.097	4.139	.994	2	1.987	هيكلية التغيير .	
0.201	7.537	.795	2	1.590	دعم المعلمين وتميئهم مهنيأ .	
0.110	16.492	.865	2	1.731	الكلي	الخطأ
		.269	339	91.129	الجابضية والتأثير .	
		.133	339	45.185	التحفيز الإلهامي .	
		.313	339	105.954	الاستئارة الفكرية .	
		.118	339	39.871	الاعتبارات الفردية .	
		.240	339	81.376	هيكلية التغيير .	
		.105	339	35.761	دعم المعلمين وتميئهم مهنيأ .	الكلي
		.052	339	17.789	الكلي	
			344	3917.203	الجابضية والتأثير .	
			344	3529.633	التحفيز الإلهامي .	
			344	3628.797	الاستئارة الفكرية .	
			344	4087.667	الاعتبارات الفردية .	
			344	3044.111	هيكلية التغيير .	الكلي
			344	3067.078	دعم المعلمين وتميئهم مهنيأ .	
			344	3470.266	الكلي	

* ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تُعزى لأثر الجنس في جميع مجالات ممارسة السلوك القيادي التحويلي. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن وجهة

نظر المعلمين قد لا تتأثر بالجنس في رأيهم بمشرفيهم، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يرون دور سلوك المشرف التربوي القيادي التحويلي بشكل متساوٍ، كون المهام والواجبات والممارسات التي يؤديها المشرف التربوي لا تختلف في مدارس الذكور عن مدارس الإناث. وقد يُعزى ذلك إلى أن بيئة العمل في المدارس الحكومية في البادية الشمالية الشرقية قد تكون متجانسة بشكل كبير، مما يقلل من تأثير العوامل الشخصية، مثل الجنس، على تقييم سلوك القيادة التحويلية، وهذا التجانس قد يساعد في خلق ثقافة مدرسية ترى سلوكيات القيادة التحويلية من منظور مشترك بين جميع المعلمين. كما أن زيادة النوعية والمساواة بين الجنسين في المجتمع التعليمي يمكن أن تسهم في تقليل الفروقات في التقييمات المبينة على الجنس. فإذا كانت هناك جهود مبذولة لتعزيز المساواة بين الجنسين في القطاع التعليمي، فقد ينعكس ذلك في التقييمات الموضوعية لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية للمشرفين التربويين. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢) والتي جاء فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع مجالات ممارسة السلوك القيادي التحويلي ولصالح فئة الدراسات العليا. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى وجود اختلاف في النظر إلى معايير التقييم بين المعلمين بناءً على مؤهلاتهم العلمية، فقد يكون لذلك تأثير على تقييمات المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للسلوك القيادي التحويلي. كما قد يكون هناك تفاعل وتواصل غير متماثل بين المعلمين والمشرفين التربويين بناءً على مؤهلاتهم العلمية، مما ينعكس على درجة تقييمهم لممارسة السلوك القيادي التحويلي للمشرفين التربويين. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أحمد، والأنصاري، والعنزي، ٢٠٢٢) والتي ظهر فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢)؛ والتي ظهر فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع مجالات ممارسة السلوك القيادي التحويلي. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن

المعلمين لديهم خبرة متشابهة في التعامل مع المشرفين التربويين بغض النظر عن سنوات خدمتهم، وبالتالي يكون لديهم تقديرات متشابهة لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي للمشرفين التربويين. وكذلك قد يكون للمعلمين فرص متشابهة للتطوير المهني والتدريب على مدار السنوات، فإذا كان هناك اهتمام مستمر بتطوير المعلمين وتوفير الفرص لتعلم مهارات جديدة، فقد يؤدي ذلك إلى تشابه في تقييماتهم لدرجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي للمشرفين التربويين. وقد يكون للمعلمين علاقات متشابهة مع المشرفين التربويين بغض النظر عن خبرتهم، فإذا كان هناك تفاعل إيجابي مع المشرفين التربويين وعلاقات شخصية متينة، فقد يؤدي ذلك إلى تقييمات متشابهة. وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الليمون، ٢٠٢٢) ودراسة (الفتوح، ٢٠٢٢) والتي جاء فيهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخدمة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (أحمد، والأنصاري، والعنزي، ٢٠٢٢) والتي جاء فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر سنوات الخبرة.

التوصيات:

- يوصي الباحثون في ضوء نتائج الدراسة بما يلي:
- أن تتسم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم بالثقة.
- ضرورة تركيز المشرفين التربويين على تنمية مهارات المعلمين القيادية.
- العمل على توفر بيئة محفزة للتفكير الإبداعي للمعلمين.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة المشرفين التربويين المعلمين مناسباتهم الاجتماعية والشخصية.
- العمل على تشجيع المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى.
- تشجيع المشرفين التربويين على حضور مؤتمرات ودورات تعليمية للاطلاع على كل ما هو جديد حول الأساليب القيادية وخاصة أساليب القيادة التحويلية.
- ضرورة اجراء مزيد من الدراسات حول ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المشرفين التربويين.

□

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أحمد، أشرف محمود، والأنصاري، محمد صبري، والعنزي، محمد يعقوب (٢٠٢٢). تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بقنا، ٥٠(٥٠): ٢٦١ - ٣٢٩.
- آدم، عبد العزيز، وإبراهيم، مجاهد، وأحمد، محمد (٢٠٢١). الدور المعدل للنكاه الثقافي في العلاقة بين القيادة التحولية والميزة التنافسية (دراسة ميدانية: على شركات التأمين بمدينة الأبيض، السودان)، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ١(٣): ١٦٥٣-١٦٧٦.
- الخوالدة، رياض، والشوابكة، زياد، والشلبي، فراس (٢٠١٨). دور القيادة التحولية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٤): ١٤٥-١٦٥.
- الرشدي، فاطمة سحاب جلوي (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٨(٢): ١ - ٢١.
- الزعبي، حسن علي (٢٠٢١). القيادة الخادمة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السميح، عبد المحسن محمد (٢٠٠٩). نمط القيادة التحولية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، جامعة الملك سعود- مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ١(٣٢): ١٥٩ - ١٨٧.
- الصالحي، خالد سليمان (٢٠١٣). القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، رسالة التربية وعلم النفس، ١(٤٠): ٤ - ٤٠.

- عاشور، محمد، وعمايه، رضا محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٣): ٣٨٦-٤٠٩.
- العمور، منى (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(٩): ٢٧٩-٢٩٦.
- الفتوح، أنير بنت سالم (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢(١٥): ٥٢ - ٧١.
- الليمون، محمد موسى عبد الله (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(١٠): ٧١ - ٨٨.

المراجع الأجنبية:

- Bonaros, D. J. (2006). **A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools** (EdD dissertation). Retrieved from Dissertations and Theses: Full Text database. (Pub. No. AAT 3207798). <https://scholar.google.com>.
- Bouwmans, M, Runhaar, P, Wesselink, R, & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? **The International Journal of Human Resource Management**,. 30(5):1-23.
- Brynat, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies** 9(4), 32 -42.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. **Journal of Educational Administration**, 49(3), 256-275.

- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates. **European Journal of Work Organizational Psychology**, 12(2), 147-170.
- Middleton, J., Harvey, S., & Esaki, N. (2015). Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change... twice?. **Families in Society The Journal of Contemporary Social Services**, 96(3), 155-163.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. **Educational Administration Quarterly**, 46(5), 623-670.
- Northouse, P. G. (2018). **Leadership: Theory and Practice** (8th ed.). SAGE Publications.
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for practice. **Educational Management Administration & Leadership**, 42(4), 445-459.
- Stump, M; Zlatkin-Troitschanskaia, O; Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. **Journal for educational research online**, 8 (3) , 80-99.
- Waruwu, H. Asbari, M. Purwanto, P. Nugroho, Y. Fikri, M. Fauji, A. Shobihi, A. Hulu, P. Sudiyono, R. Agistiawati, E. & Dewi, W. (2020) The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence From Indonesian Private Schools. **Journal of education Psychology and Counseling**, 2(1), 378 – 397.