



مجلة خليج العرب

للدراسات الإنسانية والاجتماعية

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد العاشر || تاريخ الإصدار 2026-01-20

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين

The degree of transformational leadership practiced by school principals from the teacher's perspective

الدكتورة نسرين عزيز ميخائيل حسان

Dr. Nisreen Aziz Michael Hassan

تلاع العلي - مديرية مدرسة البطريركية الالاتينية

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss41028>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مقتوبة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™

Crossref doi

ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



معرفة
e-Marefa



شمامـة
shamaa
شبكة المـعلومات الـعـربـية الـلـاتـينـية
Arab Educational Information Network

AskZad

ORCID
Connecting Research
and Researchers

INTERNATIONAL
Scientific Indexing

cc creative
commons

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، من خلال أبعادها: الاستثارة الفكرية، الحافر الإلهامي، الجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، والتمكين، إضافة إلى تحليل الفروق تبعاً لمتغيرات ديموغرافية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على (347) معلم، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة، خاصة بعد "الاعتبار الفردي" يليه "التمكين"، كما وُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية تعود للعمر، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، حيث يمارسها أكثر المعلمين الأكبر سنًا والأعلى مؤهلاً. أوصت الدراسة بتعزيز القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية، وتقديم برامج تدريبية تركز على أبعاد القيادة الحديثة، وتفعيل مبدأ التمكين، والاستفادة من خبرات المعلمين لدعم التطوير المستدام.

الكلمات المفتاحية: مدراء المدارس، القيادة التحويلية ، المدارس الحكومية، الاردن.

Abstract:

This study aimed to explore the extent to which school principals practice transformational leadership from teachers' perspectives, focusing on five dimensions: intellectual stimulation, inspirational motivation, charisma and influence, individualized consideration, and empowerment. It also examined differences based on demographic variables. Using a descriptive-analytical method, a questionnaire was distributed to (347) teachers. Results showed a high level of transformational leadership practice, particularly in the "individualized consideration" and "empowerment" dimensions. Statistically significant differences were found based on age, academic qualification, years of experience, and job title, with older and more qualified teachers perceiving higher leadership practice. The study recommended promoting transformational leadership in school administration, developing training programs focused on modern leadership dimensions, empowering teachers, and utilizing their accumulated experience to support sustainable school development.

Keywords: School Principals, Transformational Leadership, Public Schools, Jordan.

المقدمة

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الاتجاهات المعاصرة في المجال التربوي، نظراً لدورها المحوري في تطوير البيئة المدرسية والارتقاء بالأداء التعليمي، إذ تسهم في تعزيز العلاقات المهنية، وتحفيز المعلمين، ودعم الابتكار داخل المدرسة، وهو ما يجعلها إطاراً قيادياً قادرًا على مواجهة التحديات والتحولات التي يشهدها التعليم في الوقت الحالي (النصيرات، 2024). وتشير الأدبيات التربوية الحديثة إلى أن القيادة التحويلية لم تعد مجرد نمط إداري، بل أصبحت منظومة متكاملة تهدف إلى تكين العاملين، وتنمية دافعياتهم، وتعزيز قدراتهم المهنية بما يعكس إيجاباً على جودة التعليم وممارساته اليومية (أبو الله وعاشرور، 2025). كما أوضحت دراسات أخرى أن تبني المديرين لممارسات القيادة التحويلية يرتبط بفعالية المدرسة، وبمستوى الرضا الوظيفي، والإبداع، وجودة التعليم، الأمر الذي يجعل هذا النمط القيادي ضرورة إستراتيجية لتعزيز الأداء المدرسي (دبوس وصبرا، 2024).

في ضوء التغيرات المتسارعة في أنظمة التعليم، يبرز دور مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً مسؤولاً عن بناء مناخ مدرسي إيجابي، ودعم المعلمين مهنياً، وتحفيزهم نحو تبني ممارسات تعليمية فعالة، إذ تؤكد الأدبيات أن نجاح العملية التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المدير على ممارسة القيادة التحويلية من خلال الرؤية الواضحة، والتأثير الإيجابي، وتشجيع الإبداع، وتعزيز الاعتبار الفردي لكل معلم (العياص وعياصر، 2025). كما بينت دراسات عربية حديثة أن مدير المدارس الذين يمارسون القيادة التحويلية يسهمون في تحسين الدافعية المهنية، وتنمية العمل التعاوني، وتطوير ممارسات المعلمين التدريسية (الشمرى، 2025).

تشير الأدبيات الدولية إلى الاتجاه نفسه، إذ أوضحت عدة دراسات أن القيادة التحويلية تُعد عاملًا فاعلاً في تعزيز التفاعل المدرسي، ورفع مستوى الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتحسين التعاون المهني داخل المدرسة (Wang et al., 2024). كما بين Yong & Zhang (2025) أن ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية ترتبط بإيجابية تصورات المعلمين وبقدرتهم على تطوير ممارساتهم المهنية، في حين كشفت دراسات حديثة أن القائد التحويلي يسهم في خفض الضغوط المهنية ورفع الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتشير نتائج دراسات أخرى إلى أن القيادة التحويلية تمتلك

أثراً مباشراً في تحسين جودة التدريس ودمج التكنولوجيا داخل الصالوف، وهو ما يعزز دور المدير في دعم التطوير المدرسي المستدام (Schmitz et al., 2023, 2025)

بناءً على ما سبق، تتضح أهمية دراسة درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، لما لذلك من دور جوهري في تحسين الأداء التربوي، وفهم واقع الممارسات القيادية داخل المدارس، والوقوف على التحديات التي تواجه المديرين في تطبيق القيادة التحويلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من التأكيد المتزايد في الأدبيات التربوية على أهمية القيادة التحويلية في تطوير البيئة المدرسية وتحسين جودة التعليم، وما تتيحه من إمكانات كبيرة في تعزيز كفاءة المعلمين ودعم الابتكار وتحسين ممارسات التدريس، إلا أن العديد من المدارس ما تزال تواجه تحديات واضحة في تبني هذا النمط القيادي بصورة فعالة داخل العمل التربوي اليومي، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى تفاوت مستويات ممارسة القيادة التحويلية بين المديرين، ووجود فجوات بين التوجهات النظرية حول أهميتها وبين مستوى التطبيق الفعلي داخل المدارس (النصيرات، 2024). كما أظهرت دراسات أخرى أن الممارسات القيادية التقليدية ما تزال تغلب على أداء بعض المديرين، نتيجة ضعف التدريب القيادي أو محدودية الوعي بأبعاد القيادة التحويلية ودورها في تمكين المعلمين وتطوير أدائهم (العياص وعياصر، 2025).

وعلى الصعيد الدولي، بينت الأبحاث أن القيادة التحويلية أصبحت مطلبًا رئيسًا لتحسين بيئة التعلم، وتقليل الضغوط المهنية على المعلمين، وتعزيز الكفاءة الذاتية، غير أن مستوى تطبيقها يختلف باختلاف ثقافة المدرسة وقدرات المديرين وبيئات العمل (Kaya & Koçyigit, 2023). كما كشفت دراسات أخرى عن وجود فجوة بين الأدوار القيادية المتوقعة من المديرين في دعم التطوير المدرسي، وبين قدرتهم الفعلية على ممارسة السلوكيات التحويلية التي تسهم في تحفيز المعلمين ورفع جودة التعليم (Wang et al., 2024).

وفي ضوء ذلك، بدا أن هناك فجوة محتملة بين الدور المفترض لمديري المدارس في ممارسة القيادة التحويلية، وبين مستوى تطبيقها الفعلي داخل البيئة التعليمية، سواء من حيث دعم المعلمين، أو تعزيز العمل التعاوني، أو توفير بيئة مدرسية محفزة، أو تطوير الأداء التدريسي، كما ظهر أن مستوى الممارسة قد يتأثر بعوامل متعددة مثل التدريب القيادي، والظروف التنظيمية، والجوانب الثقافية، وهو ما يستدعي دراسة هذه الظاهرة بصورة معمقة.

وبناءً على هذا الواقع، تحددت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مستوى التطبيق الفعلي لأبعاد القيادة التحويلية داخل المدارس، وتحديد الجوانب التي تتطلب تطويرًا أو دعمًا لتعزيز فاعلية القيادة التربوية.

وانطلاقاً من ذلك، صيغت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية

السؤال الرئيس الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين بأبعاده (الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظر المعلمين؟

1. ما مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى ممارسة الحافز الإلهامي في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما مستوى ممارسة الجاذبية والتأثير في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
4. ما مستوى ممارسة الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
5. ما مستوى ممارسة التمكين في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟



السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين بأبعاده (الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، التمكين) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان درجة ممارسة مديرى المدارس لقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
الهدف الرئيس الأول: بيان درجة ممارسة مديرى المدارس لقيادة التحويلية بأبعادها (الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظر المعلمين.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان مستوى ممارسة مديرى المدارس الاستشارة الفكرية في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
2. بيان مستوى ممارسة مديرى المدارس الحافز الإلهامي في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
3. بيان مستوى ممارسة مديرى المدارس الجاذبية والتأثير في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
4. بيان مستوى ممارسة مديرى المدارس الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
5. بيان مستوى ممارسة مديرى المدارس التمكين في القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

السؤال الرئيس الثاني: الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، التمكين) لدى مدراء المدارس تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد أبرز المجالات القيادية الحديثة في المؤسسات التربوية، وهو مجال القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة، بما يسهم في إثراء الأبيات العربية المرتبطة بالقيادة المدرسية، كما قدمت الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً يوضح العلاقة بين ممارسات المديرين وتطور الأداء التربوي، مما يعمق الفهم العلمي لطبيعة السلوك القيادي الفعال داخل المدارس، وبرزت أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على خمسة أبعاد مركبة لقيادة التحويلية هي: الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، والتمكين، وهي أبعاد لم تدرس بصورة متكاملة في كثير من الأبحاث السابقة، كما أسهمت الدراسة في سد فجوة معرفية متعلقة بتصورات المعلمين حول واقع القيادة التحويلية، من خلال تقديم بيانات حديثة قابلة للمقارنة مع نتائج دراسات عالمية، إضافة إلى ذلك، فإن نتائجها المتوقعة تساعد على بناء نموذج علمي يدعم تطوير القيادات التربوية في ضوء التحولات الحديثة في التعليم.

ثانياً: الأهمية العملية

تمثلت الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم مؤشرات واضحة حول مستوى ممارسة مديرى المدارس لقيادة التحويلية، مما يساعد متizzie القرارات في وزارة التربية والتعليم على تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة الحديثة لدى المديرين، كما تسهم النتائج في توجيه المديرين نحو تبني ممارسات تدعم الإبداع، وترفع دافعية المعلمين، وتحسن بيئة العمل المدرسية، ويمكن الاستفادة من مخرجات الدراسة في تحسين عمليات التمكين، وتفعيل العمل التعاوني، وتطوير آليات التواصل بين المديرين والمعلمين، كما وفرت الدراسة أدوات تقييم عملية تساعد المدارس على تشخيص نقاط القوة والضعف في سلوك القيادة التحويلية، وتدعم نتائجها بناء خطط تطوير مهني مستدامة للمديرين، وتوجيه الموارد المدرسية نحو تعزيز الممارسات التحويلية، وبشكل عام، تسهم الدراسة في تحسين الأداء المدرسي، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية احتياجات التطوير التربوي في ضوء التحديات الحديثة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: نمط قيادي يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة التعليمية من خلال تحفيز العاملين، وإلهامهم ببرؤية مشتركة، وتنمية قدراتهم المهنية، وتعزيز القيم والروح المعنوية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والابتكار داخل البيئة المدرسية (Kaya & Koçyiğit, 2023).

عرفتها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الممارسات القيادية التي يمارسها مدير المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين، وتحفيزهم، ودعمهم مهنياً، وذلك وفق أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، والجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، التمكين، وتم قياسها من خلال الاستبيان.

الاستشارة الفكرية: هي قدرة القائد على تشجيع العاملين على التفكير بطرق جديدة، وتحليل المشكلات بعمق، وتبني أساليب مبتكرة في العمل، من خلال طرح أسئلة محفزة، وتوفير بيئة تدعم الإبداع وتنبئ الأخطاء كفرص للتعلم. (Schmitz et al., 2023)

عرفتها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات التي قد يمارسها مدير المدرسة بهدف تشجيع المعلمين على الابتكار، وتنمية مهارات التفكير لديهم، ومساعدتهم على تطوير حلول جديدة للمشكلات التعليمية، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

الحافز الإلهامي: قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة ومحفزة للمستقبل، وإلهام العاملين بها، وتعزيز شعورهم بالالتزام والطموح، من خلال الخطاب الإيجابي، والتحفيز المستمر، وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة (Yong & Zhang, 2025).

عرفتها الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف بث الحماس في نفوس المعلمين، وتعزيز التزامهم بالعمل، ودعم إحساسهم بالإنجاز من خلال رؤية مشتركة ورسائل تحفيزية، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

الجاذبية والتأثير: قدرة القائد على أن يكون قدوة يحتذى بها، من خلال النزاهة، والاحترام، والالتزام بالقيم المهنية، بحيث يحظى بثقة العاملين واحترامهم، ويشكل لهم نموذجاً إيجابياً في السلوك والقرارات (Kaya, 2024).

عرفتها الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة التصرفات التي يظهرها مدير المدرسة باعتباره شخصية مؤثرة ومرجعاً مهنياً للمعلمين، مثل الالتزام بالأخلاقيات المهنية، والعدالة، والاحترام، والقدرة على بناء الثقة، وتم قياسها من خلال الاستبيان.

الاعتبار الفردي: قدرة القائد على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، من خلال تقديم الدعم الشخصي، وفهم احتياجات كل معلم، ومساعدته على النمو المهني، وبناء علاقات قائمة على الاحترام والتقدير، بما يعزز الشعور بالقيمة والانتماء داخل المؤسسة التعليمية (Li et al., 2023).

عرفته الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة لتقديم الدعم الفردي للمعلمين، مثل الإصغاء لاحتياجاتهم، والتواصل المباشر معهم، وتوفير فرص تطوير مناسبة لهم، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التمكين: قدرة القائد على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرار، ومنحهم الثقة والمسؤوليات، وتحفيزهم على المبادرة والابتكار، بما يعزز شعورهم بالاستقلالية والقدرة على التأثير في بيئة العمل (Kaya, 2024).

عرفته الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة لرفع مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتفويض الصالحيات لهم، وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية، وقد تم قياسه من خلال الاستبيان.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الجاذبية والتأثير، الاعتبار الفردي، التمكين) لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس.

الحدود الزمانية: أُنجزت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025.



الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Schmitz et al., 2023) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس كما يدركها المعلمون، في سياق دمج التكنولوجيا التعليمية وتعزيز قدرة المعلمين على استخدامها بكفاءة أكبر، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية طبقت على عينة من (2247) معلمًا من المعلمين في المدارس السويسرية، وتم تحليل البيانات عبر برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن المديرين الذين يمتلكون رؤية واضحة لدمج التكنولوجيا كانوا الأكثر دعماً للمعلمين، كما تبين أن بُعد التحفيز الإلهامى كان الأكثر إسهاماً في تمكين دمج التكنولوجيا، في حين كان الاعتبار الفردي الأقل ممارسة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة الرقمية لدى المديرين وتعزيز ثقافة الابتكار التربوي داخل المدارس.

هدفت دراسة (Kaya & Koçyiğit, 2023) إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتحليل أثر هذه الممارسات في تعزيز الكفاءة الذاتية للمعلمين في سياق تداخل فيه العوامل الثقافية الوطنية، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بإجراء تحليل تلوى شمل الدراسات المفهرسة في قواعد بيانات Scopus و Web of Science و ERIC خلال الفترة ما بين 2008 و 2021، حيث ضمت قاعدة البيانات النهائية 25 دراسة تمثل 15 دولة مختلفة، وقد استخدم الباحثان نموذج التأثيرات الشوائنية كخيار إحصائي مناسب لتباين السياسات التعليمية بين الدول، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة نسبياً، وأن بُعد الاعتبار الفردي والقيادة القدوة كانا الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين، كما بينت النتائج أن الثقافة الوطنية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وثقة المعلمين بقدراتهم، وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية للمديرين تراعي الخصوصية الثقافية وتدعم تطوير ممارسات القيادة التحويلية بما يعزز نمو المعلمين المهني.

هدفت دراسة (النصيرات، 2024) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمى تلك المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي، تكون مجتمع الدراسة من (304) معلمًا ومعلمة موزعين على (20) مدرسة أساسية، فيما بلغت عينة الدراسة الميسرة (120) معلمًا ومعلمة، و لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين، كما أجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت متوسطة في جميع المجالات، وكشفت وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور، في حين لم تظهر فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المدارس الأساسية.

هدفت دراسة (دبوس وصبرا، 2024) إلى التعرف على واقع ممارسة مديرى المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة للقيادة التحويلية مكونة من (24) فقرة موزعة على أربعه مجالات، واستبانة لمعايير جودة التعليم مكونة من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وشملت العينة (381) معلمًا ومعلمة من مدارس الضفة الغربية اختبروا عشوائياً، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت مرتفعة، وكذلك درجة تطبيق معايير جودة التعليم، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وجودة التعليم، وقد أوصى الباحثان بعدد من المقترنات لتعزيز جودة القيادة المدرسية وجودة التعليم

هدفت دراسة (Wang et al., 2024) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس في الصين، والكشف عن أثر هذه الممارسات في تعزيز التعليم الدامج من خلال دور الهوية المهنية للمعلمين وشعورهم بالكفاءة الذاتية، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة إلكترونية طبقت على عينة من (712) معلمًا من المعلمين في عدد من المدارس الحكومية الصينية، وقد استخدمت الدراسة برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة، وأن لهذه الممارسات أثراً مباشراً في تعزيز تطبيق التعليم الدامج، كما بينت النتائج أن الهوية المهنية للمعلم والكفاءة الذاتية تلعبان دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين ممارسات التعليم الدامج، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريب مهني تستهدف تتميم القيادة التحويلية لدى المديرين، وتعزيز ثقافة التعليم الدامج داخل المدارس.

هدفت دراسة (Yong & Zhang, 2025) إلى استكشاف مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتحليل دور هذه الممارسات في خفض الضغوط المهنية لدى المعلمين من خلال آليات نفسية وسليمة، اتبع الباحثان المنهج الكمي بالاعتماد على استبانة إلكترونية طبقت على (433) معلمى المدارس الثانوية في الصين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و AMOS، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة مرتفعة نسبياً، وأنها تسهم بشكل فعال في الحد من ضغوط أدوار المعلمين، كما بينت الدراسة

أن الالتزام الوجاهي والرضا الوظيفي يشكلان وسيطين مهمين يفسران أثر القيادة التحويلية في تخفيف الضغوط المهنية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الاتصال والدعم النفسي لدى المديرين وتهيئة بيئة مدرسية داعمة ومحفزة للمعلمين.

هدفت دراسة (أبو الله وعاشر، 2025) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري مدارس الموهوبين داخل الخط الأخضر، وبيان علاقتها بمستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدما الاستبانة كأدلة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة ميسرة مكونة من (300) مدير ومعلم، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً، كما تبين أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً جداً، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتسطدة ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية لما لها من أثر مباشر في دعم الإبداع لدى المعلمين.

هدفت دراسة (العياص وعياصر، 2025) إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في العام الدراسي (2023/2022) والبالغ عددهم (95,535) معلمًا ومعلمة، بينما تكونت العينة من (1457) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنفوية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة كانت متسطدة، كما تبين وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمرحلة الأساسية، في حين لم تظهر فروق تعزى للمؤهل العلمي، أما من حيث الخبرة، فقد كانت الفروق لصالح من تقل خبرتهم عن (10) سنوات، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أبرزها ضرورة عقد برامج تدريبية لمديري المدارس لتعزيز فهمهم لمفهوم القيادة التحويلية وتطبيقاتها في العمل التربوي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدها جوانب تجعلها أكثر خصوصية وعمقاً في تناول موضوع القيادة التحويلية داخل البيئة المدرسية، أولاً، انطلقت الدراسة من سياق تربوي محدد يركز على تحليل درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدير المدارس من وجهة نظر المعلمين مباشرة، وهو ما منها منظوراً واقعياً مستنداً إلى خبرة الفاعلين في الميدان، وثانياً، سعت الدراسة إلى تحديد الفجوة بين الممارسات القيادية المنشورة وتلك القائمة فعلياً، وهو جانب لم تنترق إليه كثير من الدراسات التي ركزت غالباً على العلاقات الارتباطية دون تشخيص مستوى الممارسة ذاته، وثالثاً، تناولت الدراسة العوامل المؤثرة في هذه الممارسات داخل سياق ثقافي وإداري محدد، بما يسمح بفهم أعمق للبيئة المدرسية المحلية، كما برزت الدراسة في كونها تعتمد منهاجاً وصفياً تحليلياً يدمج بين قياس الواقع وتفسيره، وليس مجرد تقديم نتائج رقمية، إضافةً إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى وضع رؤية تطويرية عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار التربوي، ما يجعل أثرها التطبيقي أكثر وضوحاً من كثير من الأدبيات السابقة، بهذه العناصر، قدمت الدراسة إضافة علمية ومنهجية تعزز فهم القيادة التحويلية في سياق المدارس.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمتها لطبيعة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، التي تسعى إلى الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

مجتمع الدراسة وعيتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس، وذلك لكونهم الأكثر اهتماماً بالإدارة المدرسية، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغ حجمها (377) معلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس خلال العام الدراسي (2025)، من تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من جزأين رئيسيين، الأول (البيانات الديموغرافية) والثاني (مقياس القيادة التحويلية) ويكون من (35) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد رئيسة

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة، عرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات القيادة التربوية، وقد أخذت ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعين الاعتبار، إلى أن أصبحت الأداة بصيغتها النهائية صالحة التطبيق ومحققة لأغراض الدراسة.

ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد تراوحت قيم ألفا بين (0.743) كأدنى قيمة، و(0.811) كأعلى قيمة ويوضح ذلك أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقدورة لأغراض التحليل الإحصائي إذ يعتبر ألفا يساوي أو أكبر من (0.60) مقبولاً في الدراسات السابقة وقيمة كلية (0.936) وهي قيمة مرتفعة.

جدول (1) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المتغير	النوع	النوع	النوع	النوع
الاستثارة الفكرية				
الحافز الإلهامي				
الجاذبية والتأثير				
الاعتبار الفردي				
التمكين	التمكين	التمكين	التمكين	التمكين
المقياس الأول: القيادة التحويلية				

عرض النتائج أسلمة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على السؤال الأول؛ تم تحليل المتosteats الحسابية، والانحرافات المعياري، والأهمية النسبية، لدرجة ممارسة القيادة وفق الآتي:

جدول (2) نتائج التحليل الوصفي للقيادة التحويلية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
4	الاستثارة الفكرية	4.15	0.513	مرتفعه
5	الحافز الإلهامي	4.14	0.495	مرتفعه
3	الجاذبية والتأثير	4.15	0.498	مرتفعه
1	الاعتبار الفردي	4.25	0.464	مرتفعه
2	التمكين	4.16	0.535	مرتفعه
الكلي		4.17	0.431	مرتفعه

توضح نتائج التحليل الوصفي أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت مرتفعة على المستوى الكلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.17) والانحراف المعياري (0.431)، ما يشير إلى أن غالبية المعلمين يرون أن مديرهم يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بمستوى مرتفع.

نتائج السؤال الفرعي الأول: ما مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجة توفر الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية وفق الآتي.

جدول (4) نتائج التحليل الوصفي لبعد الاستثارة الفكرية

القرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الاستثارة الفكرية	4.15	0.513	مرتفعه

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاستثارة الفكرية حصل على متوسط حسابي (4.15) ودرجة أهمية مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن مدير المدارس يحفزون المعلمين على التفكير الناقد، وتحليل المشكلات من زوايا متعددة، وتجربة أساليب تعليمية جديدة. ويعكس هذا التوجه حرص المديرين على تطوير بيئة تعليمية تشعج الابتكار والتجديد، بما يتماشى مع أهداف القيادة التحويلية في تعزيز التفكير المستقل والإبداعي

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو الله وعاشر (2025) التي أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مدير مدارس الموهوبين كانت مرتفعة خاصة في جانب تحفيز التفكير الإبداعي لدى المعلمين، حيث تبين أن المديرين يشجعون المعلمين على اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات التعليمية وفي الوقت نفسه، تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة Schmitz et al (2023) في سياق دمج التكنولوجيا، حيث أظهرت الأخيرة أن بعد الاستثارة الفكرية كان أقل ممارسة مقارنة ببعد التحفيز الإلهامي، ما قد يعزى إلى خصوصية السياق السوري وارتباط القيادة بدمج التكنولوجيا أكثر من الابتكار التربوي العام

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى ممارسة الحافز الإلهامي في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجة الحافز الإلهامي في القيادة التحويلية وفق الآتي.

جدول (5) نتائج التحليل الوصفي لبعد الحافز الإلهامي

القرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الحافز الإلهامي	4.14	0.495	مرتفعه

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الحافز الإلهامي حصل على متوسط حسابي (4.14) ودرجة أهمية مرتفعة، ما يشير إلى أن مدير المدارس يسعون لتحفيز المعلمين وتشجيعهم على العمل بجد، وتعزيز روح التفاؤل والثقة لديهم، بالإضافة إلى إبراز أهمية الدور الذي يقومون به في نجاح المدرسة. ويعكس هذا بعد التزام المديرين بتقديم دعم معنوي ومعنوي مستمر للمعلمين، بما ينسجم مع مفهوم القيادة التحويلية الذي يركز على إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة أبو الله وعاشر (2025)، التي أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مدير مدارس الموهوبين كانت مرتفعة في جانب التحفيز الإلهامي، حيث يسعى المديرون للإلهام المعلمين لتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والأداء الوظيفي، أما من حيث الاختلاف، فيبيت دراسة Schmitz et al (2023) أن بعد التحفيزي كان الأعلى ممارسة مقارنة ببقية أبعاد القيادة التحويلية في سياق دمج التكنولوجيا، وهو ما يوضح أن سياق التطبيق قد يزيد أو يقلل من أهمية هذا بعد حسب الأولويات التنظيمية للمدرسة.

نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى ممارسة الجاذبية والتأثير في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
لإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجة الجاذبية والتأثير في القيادة التحويلية وفق الآتي.

جدول (6) نتائج التحليل الوصفي لبعد الجاذبية والتأثير

الفقرة	الجاذبية والتأثير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية
الجاذبية والتأثير	4.15	0.498	مرتفعه	

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الجاذبية والتأثير جاء في المرتبة الثالثة بين أبعاد القيادة التحويلية بمعدل كلي (4.15) وأهمية نسبية مرتفعة، وهو ما يعكس قدرة مديرى المدارس على أن يكونوا قدوة حسنة للمعلمين، ويكسروا احترامهم من خلال سلوكهم القيادي، مع الحفاظ على علاقات إيجابية وداعمة تعزز التأثير القيادي.

تفق هذه النتائج مع دراسة (2023) Kaya & Koçyiğit ، التي أبرزت أن بعد القيادة القدوة والاعتبار الفردي كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين ضمن السياقات الثقافية الوطنية المختلفة. كما تتماشى مع دراسة دبوس وصبرا (2024)، التي أكدت أن ممارسة القيادة التحويلية تسهم في تحسين جودة التعليم من خلال تأثير المديرين الإيجابي على المعلمين وسلوكياتهم المهنية، أما من حيث الاختلاف، فقد أشارت دراسة Schmitz et al (2023) إلى أن فقرة الجاذبية والتأثير قد تأتي في المرتبة الثانية بعد الحافز الإلهامي في سياق دمج التكنولوجيا، مما يدل على أن السياق التنظيمي (تقليدي أم تكنولوجي) قد يحدد أولوية هذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية.

نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى ممارسة الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
لإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجة الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية وفق الآتي.

جدول (7) نتائج التحليل الوصفي لبعد الاعتبار الفردي

الفقرة	الاعتبار الفردي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية
الاعتبار الفردي	4.25	0.464	مرتفعه	

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاعتبار الفردي جاء بمعدل كلي (4.25) وأهمية نسبية مرتفعة، مما يعكس تركيز مديرى المدارس على الاهتمام بالاحتياجات الفردية للمعلمين والاستماع لهم، وتقديم الدعم المخصص لكل معلم بما يتناسب مع قدراته واحتياجاته المهنية والشخصية.

تفق هذه النتائج مع دراسة (2025) Yong & Zhang التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التزام المعلمين ورضاهם الوظيفي من خلال توفير الدعم الفردي والتوجيه المهني، أما من حيث الاختلاف، فقد أشارت دراسة Schmitz et al (2023) إلى أن الاعتبار الفردي قد يأتي في المرتبة الأدنى عند تطبيق القيادة التحويلية في سياق دمج التكنولوجيا، مما يعكس تأثير طبيعة السياق المدرسي على ترتيب أهمية الأبعاد القيادية.

نتائج السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى ممارسة التمكين في القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
لإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجة التمكين في القيادة التحويلية وفق الآتي

جدول (8) نتائج التحليل الوصفي بعد التمكين

الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعه	0.535	4.16	التمكين

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التمكين جاء بمعدل كلي (4.16) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يدل على أن مدير المدارس يسعون إلى تمكين المعلمين ومنهم الفرصة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والمسؤوليات المتعلقة بالمدرسة، كما أظهرت النتائج أن المديرين يوفرون بيئة عمل مستقلة وفعالة، ويشجعون العمل الجماعي الذي يمنح المعلمين دوراً مؤثراً في تحقيق أهداف المدرسة، وهو ما يعكس توجه القيادة التحويلية نحو بناء قدرات المعلمين وتفعيل إمكاناتهم المهنية.

تفق هذه النتائج مع دراسة Wang et al (2024) التي بيّنت أن ممارسة القيادة التحويلية تسهم في تعزيز مشاركة المعلمين وتمكينهم، مما يؤدي إلى تحسين تطبيق التعليم الشامل.

نتائج السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (t) عينات مستقلة (T Samples Test) لتعرف الفروق في أشكال مدير المدارس تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي).

• الجنس

جدول (9) نتائج اختبار فروق المتوسطات لايجاد الفروق تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الإنحراف المعياري	قيمة F	sig F	قيمة T	قيمة sig T
ذكر	87	3.663	0.317	18.563	0.000	-17.246	0.000
أنثى	260	4.339	0.316				

أظهرت النتائج أن الفروق بين الذكور والإإناث كانت دالة إحصائياً في أبعاد الحافز الإلهامي والاعتبار الفردي، حيث كانت المتوسطات الحسابية للإناث أعلى، يشير ذلك إلى أن المعلمات يميلن إلى تقييم ممارسة المديرين للسلوك الفيادي التحويلي بدرجة أعلى مقارنة بالمعلمين الذكور، وربما يعود ذلك إلى طبيعة التفاعل اليومي بين المعلمات والمديرين أو إلى حساسية أكبر لدى الإناث تجاه الدعم التحفيزي والاعتبار الفردي.

• متغير العمر

جدول (10) نتائج اختبار فروق المتوسطات لايجاد الفروق تبعاً لمتغير العمر

الدالة الاحصائية	قيمة F	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.000	121.945	3	0.494	3.337	21	أقل من 30 سنة
		343	0.185	3.926	96	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
			0.353	4.244	161	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
		346	0.210	4.586	69	50 سنة فأكثر
			0.431	4.169	347	الكلي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة، وكانت قيمة $F = 121.945$ ، ودالة عند مستوى الدلالة $P < 0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن الفروق بين الفئات العمرية جميعها ذات دلالة إحصائية، وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً للعمر.

• المؤهل الأكاديمي

جدول (11) نتائج اختبار فروق المتوسطات لايجاد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي

الدالة الاحصائية	قيمة F	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل الأكاديمي
0.000	53.662	3	0.505	3.381	21	دبلوم فاقل
		343	0.360	4.225	239	بكالوريوس
			0.335	4.002	56	ماجستير
		346	0.223	4.576	31	دكتوراة
			0.431	4.169	347	الكلي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المؤهل الأكاديمي وكانت قيمة $F = 53.662$ ودالة عند مستوى الدلالة $P < 0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن الفروق بين مستويات المؤهل الأكاديمي ذات دلالة إحصائية وبالتالي يوجد تبعاً للمؤهل الأكاديمي

• سنوات الخبرة

جدول (12) نتائج اختبار فروق المتوسطات لايجاد الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الاحصائية	قيمة F	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.000	117.670	3	0.518	3.335	19	أقل من 5 سنوات
		343	0.207	3.877	79	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
			0.336	4.222	177	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
		346	0.225	4.579	72	15 سنة فأكثر
			0.431	4.169	347	الكلي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة وكانت قيمة $F = 117.670$ ودالة عند مستوى الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن الفروق بين مستويات الخبرة ذات دلالة إحصائية وبالتالي يوجد فروق تبعاً لسنوات الخبرة

• **المسمى الوظيفي**

جدول (13) نتائج اختبار فروق المتوسطات لايجاد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الاحصائية	قيمة F	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.000	29.289	5	0.228	4.040	107	معلم مواد أساسية
			0.294	4.016	93	معلم مواد تخصصية
		341	0.958	4.187	20	وكيل المدرسة
			0.541	3.933	33	مرشد طلابي
		346	0.224	4.551	77	احترافي تقنية معلومات (IT)
			0.228	4.531	17	منسق الأنشطة المدرسية
			0.431	4.169	347	الكلي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسميات الوظيفية وكانت قيمة $F = 29.289$ ودالة عند مستوى الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ ، مما يدل على أن الفروق بين المسميات الوظيفية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمسمى الوظيفي.

• **الوصيات**

- تعزيز تبني نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بشكل منهجي، لما أظهرته النتائج من أثر إيجابي واضح لهذا النمط القيادي في تحسين الأداء المهني للمعلمين ورفع مستوى التفاعل داخل البيئة المدرسية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس تركز على أبعاد القيادة التحويلية، وبخاصة بعد الاعتبار الفردي والتمكين، نظراً لكونهما الأقل ممارسة نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد.

- تشجيع مدير المدارس على توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار، ومنح المعلمين مساحة أكبر للمبادرة واقتراح الحلول، بما يسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتفاء المؤسسي..
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أو جودة الأداء المدرسي، وفي بيئات تعليمية مختلفة، للتحقق من عمومية النتائج.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو اله، نجوى فتحي، وعاشرور، محمد علي. (2025). درجة ممارسة مدير المدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*, 10, 650. [https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1380/10.46515](https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1380)

أبو الهيجاء، نجوى فتحي، وعاشرور، محمد علي ذيب. (2025). درجة ممارسة مدير المدارس الموهوبين للقيادة التحويلية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*, 10(محلق)، 673-650. <https://search.mandumah.com/Record/1550003>

دبوس، محمد، وصبرا، رهام. (2024). واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*, 3(6), 181-226. <https://doi.org/10.21608/gfsc.2024.304836.1070>

الشمرى، هيا عايد صالح عبد الله. (2025). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي القطرية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*, 45(4), 1059-1098. <https://search.mandumah.com/Record/1553287>

عازم، عبد الإله محمود، عاشرور، محمد علي ذيب، والعمري، خالد محمد أحمد. (2024). درجة ممارسة مدير المدارس داخل الخط الأخضر: القيادة التحويلية وعلاقتها بالداعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية الأردنية*, 9(محلق)، 1-25. <https://search.mandumah.com/Record/1491087>

العدوان، هديل محمد، غناميم، مهنى محمد إبراهيم، ومجاهد، محمد إبراهيم عطوة. (2024). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*, 27(2), 1-25. <https://search.mandumah.com/Record/1515387>

العمري، عبد الغنى محمد. (2024). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية*, 2(2), 33-65. <https://search.mandumah.com/Record/1622999>

العياص، معن محمود، وعياصر، بلال منصور. (2025). درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين إعداد. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*, 25.

المطيري، مريم محسن إبراهيم. (2024). درجة ممارسة القيادات الجامعية بجامعة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*, 1(126), 692-712. <https://search.mandumah.com/Record/1503289>

النصيرات، أيمن عرسان فالح. (2024). درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي - الأردن. *مجلة كلية التربية*, 40(3), 123-154. <https://doi.org/10.21608/mfes.2024.349513>

المراجع الأجنبية:

Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, 1514621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>

Kaya, M., & Koçyiğit, M. (2023). The relationship between transformational leadership and teacher self-efficacy in terms of national culture. *Educational Process: International Journal*, 12(1), 36–52. <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.3>

Lei, G., Hamid, D. A. H. A., & Mansor, A. D. A. N. (2024). The relationship between transformational leadership and teacher job satisfaction: Empirical evidence from China. *Educational Administration*, 30(6), Article 6391. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.6391>

Li, F., Jiao, R., Liu, D., & Liu, L. (2023). Principals' transformational leadership and kindergarten teachers' career calling: The mediating roles of organizational identification and leader-member exchange. *Sage Open*, 13(4), 21582440231218842. <https://doi.org/10.1177/21582440231218842>

Meidelina, O., Saleh A. Y., Cathlin C. A., Winesa S. A. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning*, 17(3), 417–424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>

Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, 204, 104880. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>

Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2025). Enhancing teacher collaboration for technology integration: The impact of school principals' transformational leadership. *Computers & Education*, 234, 105331. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.105331>

Wang, D., Huang, L., Huang, X., Deng, M., & Zhang, W. (2024). Enhancing inclusive teaching in China: Examining the effects of principal transformational leadership, teachers' inclusive role identity, and efficacy. *Behavioral Sciences*, 14(3), 175. <https://doi.org/10.3390/bs14030175>

Yong, P., & Zhang, J. (2025). How transformational leadership reduces teachers' role stress: Dual mediation of affective commitment and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 16, 1634303. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1634303>