

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في
المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين
من وجهات نظر المشرفين أنفسهم

إعداد

لما يوسف محمود محمد

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في
كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2016

القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في
المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين
من وجهات نظر المشرفين أنفسهم

إعداد

لما يوسف محمود محمد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2016/12/5م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. أ.د. غسان حسين الحلو / مشرفاً ورئيساً
.....
2. د. رجاء سويدان / ممتحناً خارجياً
.....
3. د. أشرف الصايغ / ممتحناً داخلياً
.....
4. د. فاخر الخليلي / ممتحناً داخلياً
.....

الإهداء

إلى والدي الذي علمني أهمية العلم

إلى أمي الحنون

إلى زوجي العزيز

إلى إخواني وأخواتي

إلى كل من يعمل من أجل فلسطين ويرى أنها تستحق أكثر... وأكثر

الشكر والتقدير

بعد حمد الله وشكره الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة فإنني أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور

غسان حسين الحلو الذي أشرف على إعداد هذه الدراسة، بعد أن قدم الكثير من الجهد

المتواصل والمشورة العلمية لإنجازها مبدياً أعلى درجات الموضوعية في النقد البناء والنصيحة

التي كانت مرشداً للصواب، ولن تفي الكلمات حقها في التعبير عن مدى شكري وامتناني

كما أتقدم بجزيل الشكر من لجنة المناقشة الدكتوراة رجاء سويدان والدكتور أشرف الصايغ

والدكتور فاخر الخليلي على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من مَدَّ يد العون والمساعدة

يجزي الله الجميع عني خير الجزاء.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

"القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم".

أقر بأن ما شملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis 'unless otherwise referenced, 'is the researcher's own work 'and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name

اسم الطالب:

Signature

التوقيع:

Date

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملاحق
ز	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	الإطار النظري
40	الدراسات السابقة
60	التعقيب على الدراسات السابقة

62	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
63	منهج الدراسة
63	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة
64	أداة الدراسة
65	صدق الأداة
66	ثبات الأداة
67	إجراءات الدراسة
67	متغيرات الدراسة
68	المعالجات الإحصائية
69	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
70	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
83	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
89	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
90	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
93	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
97	التوصيات
99	المصادر والمراجع
100	أولاً: المراجع العربية
113	ثانياً: المراجع الأجنبية
118	الملاحق
B	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	64
(2)	مجالات الدراسة وعدد فقراتها	65
(3)	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم	66
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية	71
(5)	نتائج اختبار تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (Repeated Measured Design) للفروق في مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة	74
(6)	نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات	75
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية	75
(8)	نتائج اختبار تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (Repeated Measured Design) للفروق في مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة	79
(9)	نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات	80
(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات الدراسة.	81
(11)	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.	82
(12)	نتائج معامل الارتباط بيرسون لجميع المجالات بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.	82

83	(13) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس.
84	(14) نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.
84	(15) نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي
85	(16) نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، تعزى إلى متغير الخبرة.
86	(17) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس
86	(18) نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.
87	(19) نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
88	(20) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر

فهرس الملحقات

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
119	الإستبانة	(1)
124	أسماء المحكمين	(2)

القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم
إعداد

لما يوسف محمود محمد

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي منهجاً للدراسة، وقامت باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لعدد الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، إذ تم توزيع (200) استبانة على أفراد عينة الدراسة.

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لعدد المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتم استرجاع (185) استبانة، اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأحد أدوات البحث، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، ولقد تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال القيادة التحويلية قد أتت بمتوسط (3.5) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على درجة عالية في القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين.

كما تشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين قد أتت بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.41) ويتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.56).

وبناء على نتائج الدراسة، تم طرح مجموعة من التوصيات منها: ضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية للمديرين والمعلمين، بالإضافة إلى إيجاد السبل التي من الممكن أن تسهم في رفع الثقافة التنظيمية لدى المعلمات في المدارس، وإشراك المشرفين التربويين في الرحلات الجماعية المدرسية لتوطيد العلاقة الاجتماعية مع المديرين والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، المشرف التربوي، المدارس الثانوية الحكومية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- المفاهيم والمصطلحات.

الفصل الاول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة:

تسعى النظم التربوية في الدول المتقدمة جاهدةً نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، إذ تولي اهتماماً فائقاً بتحسين الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ويمكن القول: إنّ هذه النظم غالباً ما تعاني من أزمت إدارية تعيق تحقيق الأهداف التنموية المنشودة في مجال التعليم والذي يُعد أساس التنمية المنشودة، خاصة إذا علمنا أن السمة البارزة لهذا العصر الذي نعيشه هو عصر التغيير المستمر والتطور في كل مناحي الحياة، وبالتالي أصبح لزاماً على القيادات التربوية المعاصرة عدم الركون إلى أساليب جامدة وسياسات تربوية ثابتة، ونظم عمل نمطية، وإنما عليها أن تنتقل من المفاهيم السلوكية التقليدية إلى الأنماط التنظيمية المعرفية المرنة، والمتطورة والمتفاعلة، وهذه الطبيعة الجديدة للقيادة المعاصرة قيادة التغيير، تؤكد حقيقة واضحة هي أن مهمة قيادة اليوم أصبحت في المقام الأول إدارة لأحداث التغيير في كل أبعاده، بما فيه البعد الإنساني الذي يعتمد سياسة الاحترام المتبادل، وتكريس العلاقات الإنسانية الفاعلة بين القادة والموظفين.

وتتمتع المؤسسة والمنظمات بثقافة تشكل مناخها العام وتحدد سلوكها في كيفية الاتصال والتواصل بالآخرين؛ والمنظمة الناجحة هي التي تحوي في مناخها العام على مكونات ثقافية تحقق في كمها ونوعها الانسجام والتجانس المنظمي (المرسي، 2006).

وتعد الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة باعتبارها عنصراً مهماً في تكوين منظمات الأعمال، إذ تقوم بدورٍ حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، بالإضافة إلى تأثيرها في الطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو المؤسسات الإدارية وقادتها ممارساتهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكياتهم، وبالسياسات، وبالأساليب الإدارية التي يعتمدونها، ولذلك فإنّ الثقافة التنظيمية أضحت مكوناً إدارياً من مكونات المؤسسات، يُنظر إليه كمدخل من مداخل التغيير والتحسين (شاين، 2011).

والمؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات تستند إلى ثقافة تنظيمية تُمكنها من أداء رسالتها وإنجاز مهامها، وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في أنها ترتقي بمن حولها وتؤثر فيهم، وتساعدهم على فهم أفضل للبيئة المدرسية ومعتقداتها وفلسفتها وقيمها، كما أنها تشعرهم بالانتماء والولاء الوظيفي، وتحفز استمرارية التغلب على المشكلات التي يواجهونها بحكمة (Brown, 2004).

وتعد المدرسة هي المؤسسة التربوية التي تتأثر بالثقافة التنظيمية، وتُشكل فكر العاملين فيها، خاصة مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً، يتأثر بثقافة المدرسة أثناء إدارته لها وفي مختلف العمليات المدرسية ملحم (2003)، مما يدعو إلى القول: إن الثقافة التنظيمية للمدرسة تلقي بظلالها على أعمال المدرسة وأداء العاملين فيها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري المدرسي، فهي تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال؛ مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وتجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل بدورها على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي معاً، ولذا تزداد أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة من خلال اعتبارها في كافة مجالات العمل المدرسي (David, 2010).

وتسهم الثقافة التنظيمية إيجاباً في إدارة شؤون المدرسة؛ نظراً لتناولها القيم والمعتقدات والأفكار، فعالباً ما يكون فهم الثقافة التنظيمية للمدرسة سبباً في اتخاذ قرارات صائبة، وحل كثير من المشكلات المدرسية (الخليلة، 2010).

وترى الباحثة أن النظام الإداري التربوي يتسم دائماً بأنه في حالة تجديد وتحديث بناء على التطور الفكري العالمي، والمفاهيم العلمية والتربوية المتجددة، وهذا يحتم إدخال تقنيات ووسائط تربوية جديدة، من شأنها رفع فاعلية وكفاءة العملية التعليمية لتتناغم مع روح العمل الإداري التربوي في المدارس والجامعات وغيرها.

فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين ، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى (Burn) تلك بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Ciulla, 2004).

جاء التركيز على دراسة الثقافة التنظيمية لدى المشرف التربوي في أي تنظيم منطلقاً من الافتراض القائل: "إن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي، فهو من أهم الاتجاهات في العمل، لذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته في استمرار، حيث يشير الكثير من الباحثين إلى أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في زيادة التزام المعلمين بمؤسساتهم ووفائهم بتعهداتهم نحو العمل وارتباطهم به، بالإضافة إلى تحسين صحة العامل الجسمية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنها، وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون فيها" (عودة، 2004).

تتضمن عناصر الثقافة التنظيمية نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين، وسياسة الإدارة في تنظيم وتوفير ظروف ملائمة، والعلاقة مع العاملين، والراتب، وفرص الترقية والتقدم في العمل، ومزايا العمل في المنشأة، والأمن والسلامة والاستقرار في العمل، ومسؤولية العمل وإنجازه، والمكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به وتقديره، وساعات العمل (شاويش، 2003).

وهناك عدة عوامل تؤثر في درجة الثقافة التنظيمية والتي لا بد للمشرف التربوي من أن يركز عليها لتحقيق الثقافة التنظيمية للعاملين في المؤسسات التربوية، منها: الأجور والرواتب التي تعد وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، ومحتوى العمل وتنوع المهام حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك ترتفع درجة رضاه عن العمل، وإمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل حيث يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة

والمعرفة، وفرص التطور والترقية المتاحة للفرد لأنها تسهم في تحقيق الثقافة التنظيمية، ونمط الإشراف لأنه يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل، إضافة إلى الظروف المادية للعمل وعدالة العائد (عباس، 2006).

وانسجاماً مع هذا الاتجاه الرامي إلى متابعة الجديد في مجال الإشراف التربوي، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين.

ومن هنا تولدت لدى الباحثة فكرة إجراء هذه الدراسة في هذا الموضوع، ويؤمل من نتائجها أن تفيد وزارة التربية والتعليم العالي، والمشرفون التربويون في المدارس الحكومية في الضفة الغربية والمعلمون وكل من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية بشكل عام.

مشكلة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحثة على الواقع التربوي والتعليمي في فلسطين، لاحظت الباحثة، وبعض إطلاعها على النشاطات الفنية والإدارية التي يقوم بها المشرف التربوي الفلسطيني أنه يمارس نشاطاته الإشرافية في أوساط المعلمين بعشوائية، وبصورة تدل إما على التمسك بالصورة التقليدية التسلطية، التي تعتمد على تصيد أخطاء المعلمين داخل الصفوف الدراسية، أو تدل على اتصاف بعض الممارسات لبعض المشرفين بصفات القيادة التحويلية، لكن عن غير قصد أو معرفة بمبادئ المعلم من حيث التركيز على نموه المهني وتكريس الثقافة التربوية التنظيمية في سلوكه من تكريس ثقافة القمع في سلوك المعلمين، لما له من انعكاسات سلبية على النظام التعليمي والطلبة في آن واحد.

كما لاحظت الباحثة من خلال إطلاعها على واقع الإشراف التربوي الفلسطيني، أنها لم تجد أي دراسة (في حدود علمها) تهتم بدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمشرفين التربويين أو المديرين في فلسطين، فمن هنا ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثة باستقصاء مستوى ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين

للقيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من جهات نظرهم، وبالتحديد يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم؟

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين؟
2. ما درجة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى القيادة التحويلية ومستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم تعزى لمتغير العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم تعزى لمتغير العمر.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.
2. التعرف إلى درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.
3. التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.
4. التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) في القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.
5. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تفيد القائمين على صنع القرار في المؤسسات التربوية الفلسطينية، بالإضافة إلى الباحثين والعاملين في قطاع التدريس.

أهمية الدراسة:

يتسم العصر الحديث في التسارع في مختلف ميادين الحياة، مما يؤكد على ضرورة التطور في الإشراف التربوي لمواكبة هذا التسارع وتقليل الفجوة في العمل وتحسينه، وذلك نظراً لأن المرحلة الثانوية تعد بمثابة إعداد للطلبة إلى مرحلة التعليم الجامعي، وتظهر أهمية الدراسة الحالية في تناولها في البحث والدراسة موضوعين حيويين لنجاح العمل الإشرافي، وهما القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، ومن هنا يوجد للدراسة الحالية أهميتان رئيسيتان الأولى نظرية والأخرى عملية، وفيما يتعلق بالأهمية النظرية: قد يسهم إجراء الدراسة الحالية في إعطاء تصور واضح حول القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وأهميتهما للنجاح في العمل الإشرافي التربوي بشكل عام، والمرحلة

الثانوية بشكل خاص، وبالتالي الاستفادة منها في تطوير عمل المشرفين والمشرفات في المدارس الثانوية.

أما من الناحية العملية- التطبيقية فإنه يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تعد الدراسة الحالية - في حدود علم الباحثة - من أوائل الدراسات الميدانية التي اهتمت بدراسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، وبالتالي فسوف تلقي الضوء على جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف والعمل على علاجها من قبل أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.

2. إن الدراسة الحالية تلقي الضوء على الفروق في درجة كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

3. إن الدراسة الحالية تلقي الضوء على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، وبالتالي بناء البرامج التدريبية وورش العمل في ضوء هذه العلاقة.

4. إن الدراسة الحالية تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة المدرسية في إجراء بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الاطلاع على الإطار النظري للبحث، وما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود البشرية: المشرفون والمشرفات في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين.

الحدود المكانية: مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددها (7) مديريات.

الحدود الزمانية: تم تطبيق إجراءات هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2016-2017.

الحد الإحصائي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأدواتها المستخدمة في جمع البيانات من حيث الصدق والثبات وفي ضوء مصطلحات الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: هي نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة يعملون معاً لتحقيق هذه الأهداف (Clark, 2009). وهي أيضا عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها الفرد أو فريق قيادة لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو تحقيق أهداف مشتركة بين القائد وإتباعه (Gardner, 2005).

القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم الرؤية (العامري، 2002). وتعرفها الباحثة إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المشرف التربوي في استجابته على فقرات الاستبانة المعدة من قبل الباحثة.

الثقافة التنظيمية: هي "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمعصفا" (عصفور، 2008: ص 12). وتعرفها الباحثة إجرائياً: على أنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشرف التربوي في استجابته عن الاستبانة المعدّة لقياس الثقافة التنظيمية.

المشرف التربوي: هو قائد تربوي يسعى للتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية التعليمية إلى تحسين هذه العملية وتطويرها والقادر على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2003: 4)

محافظات الضفة الغربية: وهي تقسيم إداري لمناطق السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية وتضم كافة محافظات الضفة الغربية (شمال، متوسط، جنوب)، وتضم محافظات شمال الضفة الغربية مديريات: (نابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وجنين، وطوباس، وقباطية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

قامت الباحثة في هذا الفصل باستعراض مفهوم الثقافة، والثقافة التنظيمية وخصائصها وما يتعلق بها من عناصر، وتطرق هذا الفصل أيضاً إلى القيادة الإدارية والقيادة التحويلية ومفهومها وخصائصها وميزاتها، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية.

الثقافة:

لثقافة تعريفات عديدة، ففي سياق التغيير في المدارس يمكن أن تعرف الثقافة ببساطة: الأسلوب الذي تقوم به للحصول على الأشياء داخل المدرسة، وأن السلوك النموذجي لجماعة أو طبقة ما يأخذ بها الأفراد والجماعات، ويتمثل العائق الأكبر أمام التغيير الثقافي بالفجوة بين ما يزعم القادة أنهم يقدرون عليه، وما يقدرون عليه بالفعل، إذ لا يمكن إغراء طاقم المدرسة بشعار الثقافة التشاركية الذي يرفعه القادة في الوقت الذي يحرص فيه هؤلاء القادة في اجتماعاتهم على المحاضرات والإعلانات وإطلاق التحذيرات. وهكذا، فإن الثقافة الخلاقة تصطدم بممارسة التحفظ، والمزاعم حول ثقافة التوقعات العالية (تجاه انجازات الطلاب وتحصيلهم) وهذا تشوه وتقوض من خلال تشجيع ومنح الطلاب ذوي التحصيل المتدني علامات جيدة، كما أن الثقافة تفرض الاحترام والتقدير من خلال الاستخدام المتغطرس للبريد الإلكتروني والهواتف النقالة (في التواصل بين الأفراد)، وكذلك يحتال على ثقافة المساواة عندما يضحى بالجهود التي تستهدف تحسين أداء الطلاب في سبيل التقيد بجدول أعمال تقليدية أو خشية إلقاء أعباء على الطلاب (الفرحان، 2003).

الثقافة التنظيمية:

إنّ معنى كلمة الثقافة يتراوح من السياسات والإجراءات إلى التفضيلات الشخصية، إلى أنظمة متجذرة من المعتقدات، والتغيير الثقافي ليس ممكناً فحسب، بل هو ضرورة، على الرغم من كونه تحدياً يتطلب وقتاً، ويصدق هذا - بوجه الخصوص - على المدارس والمنظمات، حيث تستخدم كلمة ثقافة كتعبئة منمقة تحد من استهلال القائد للتغيير، وتخدم التجديد، وتبقي على الأوضاع الراهنة كما هي.

تعد الثقافة التنظيمية المميز الجوهري للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي تُحدد شخصيتها بصورة واضحة، وتعبّر عن التراكم المعرفي، والمعلوماتي، والخبراتي للمنظمة، بجانب القيم، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والفلسفة، والعرف، والأخلاقيات، والممارسات التي تعتقها المنظمة وتؤمن بها وتسير على منهجها (المغربي، 2002).

كل مدرسة لديها حسب التعريف ثقافة ما، وكما يوضح هانسون (Hanson, 2001) فإن للمدارس أيضاً ثقافتها الفريدة الخاصة بها التي تتشكل في خليط مميز من القيم والمعتقدات والأحاسيس، وتبرز ثقافات هذه المدارس ما يحتل أهمية قصوى بالنسبة إليها فيما تجهد لتطوير قاعدة معرفتها باتجاه محدد.

يعمل القيادي الكفؤ على تأسيس ثقافة تؤثر بشكل إيجابي في المدرسين، والذين يؤثرون بصورة إيجابية في الطلاب، وتعد الثقافة نتاج طبيعي للناس الذين يعملون على مقربة وثيقة من الآخرين، فإن لها تأثير إيجابي أو سلبي في كفاءة المدرسة، وإن المدير الذي يمارس مسؤوليته ويجري مناقشة مطولة مع الهيئة التدريسية فيما يخص الغاية والمهمة الأساسيتين للمدرسة، ويستخدم مسؤولية الثقافة عندما يتحدث مطولاً في اجتماعات الهيئة التدريسية وذلك لإعطاء أمثلة عن مدرسين يعملون معاً، وتوجيه الثناء إليهم (الفرحان، 2003).

إن مسؤولية الثقافة تشمل إيجاد بيئة تعاون بين أعضاء الطاقم الإداري في سياق إحساس مشترك بالهدف. ووضع المسؤوليات الأخرى موضع التنفيذ سوف يسهم في التأسيس لثقافة مناسبة،

إلا أن على المدير أن يتخذ خطوة علنية وصريحة باتجاه هذه الغاية، وإن الحاجة إلى قيادة فعالة تشكل مصدر إلهام لم تكن ملحة في أي وقت من الذاكرة الحديثة أكثر مما هو عليه الوضع في الوقت الحاضر، ومع تزايد الحاجات في مجتمعنا، وفي مكان العمل إلى مواطنين واسع الاطلاع ومن ذوي المهارات وعلى قدر المسؤولية، تزداد الضغوط على المدارس.

فقد تعلمنا من التغيير الفعال في المدارس والمنظمات أن الأوامر الإدارية والأحاديث المحفزة ليست كافية لجعل الأفراد والمنظمات يتحركون من مراكزهم التي يتحصنون فيها، ولحسن الحظ يمكن تجنب الفشل في استراتيجيات التغيير، وذلك متى وازن قادة التغيير بين الحاجة الملحة للتغيير والمنحنى المناسب لتنفيذه، فثمة خطوات عملية يمكن للقادة الشروع بها لزيادة فرص نجاحهم (الرشيد، 2003).

كذلك يجب أن يميز القادة ثقافة المنظمة ما ينبغي التوقف عن عمله قبل توجيه الأفراد للبدء بتغيير جديد، كما أن عليهم -أي القادة- أن يقيموا -بشيء من الجد والاجتهاد- مدى جاهزية الأفراد ليغيروا منظماتهم وليغيروا أنفسهم، فالشروع بالتغيير من غير هذا التقييم الفردي والجمعي يظل عرضة للإخفاق، كما أن أبرز ملامح تميز التغيير الثقافي، بدءاً من الاقتراح القائل: إن القاعدة الأولى للتغيير - ولا سيما عندما يكون التغيير الثقافي مطلباً ملحاً- تتمثل في أن القادة ينبغي أن يميزوا ما ليس يتغير، فعلى الرغم من أن بعض القادة يصفون -على نحو واضح- رؤيتهم المستقبلية وبيئون الأمل في تحقيقها، إلا أنهم يخفقون حتى في ذات جاهزية هشة للتغيير، وهذا العمل يستنفذ المزيد من الوقت في إعادة بناء الثقة على التغيير (حجازي، 2001).

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يتميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى بالثقافة، ذلك أن الثقافة تمتاز بأنها بشرية والشخص المثقف هو من يعرف كيف يسلك في الأوضاع المختلفة التي يتعرض لها أو يشارك فيها. وقد يعني مصطلح الثقافة من ناحية أخرى السعي نحو الكمال، وهناك معنى شائع لهذا المفهوم إذ يظن البعض أن امتلاك الثقافة يعني حصول الفرد على الشهادة العلمية، أما علماء الاجتماع فيؤكدون أن الثقافة هي كل إنجازات الحياة، وقد تكون الثقافة مظهراً من مظاهر تسامي

الإنسان فوق درجة الغريزة، ونجاحه في بلوغ درجة القيم. وذكرت الفرخان (2003) أن العديد من الباحثين أجمعوا على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهذه القيم والقواعد والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة تكوّن لديهم شعوراً خاصاً تجاهها، وتمثل مؤشرات العمل ما هو مرغوب فيه وترك ما هو غير مرغوب فيه، وتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة، والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع الآخرين، وبمعنى آخر، فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء المنظمة الذي يميز المنظمة عن غيرها، أو أنها مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والتوقعات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد المنظمة أي أنها المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة (الفرخان، 2003).

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً، وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي، وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة ومضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر في كفاءة المنظمة وفعاليتها.

وأشار الرشيد (2003) إلى تمحور مفهوم الثقافة التنظيمية في البدايات - كما تشير الأدبيات - حول قيم مؤسسي المنظمات والدور الذي تلعبه هذه القيم في التأثير في سلوك العاملين وممارستهم التنظيمية، ثم امتد هذا المفهوم ليشمل بعد ذلك العاملين في المستويات الإدارية المتعددة.

ونظراً لتشعب مفهوم الثقافة وتعدد جوانبها، وارتباطها بأوجه السلوك التنظيمي، وتفاعلاته المتنوعة، فقد تم النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها مكون (Construct) له دلالات عديدة ومتنوعة، يرتبط بشخصية المنظمة وبهويتها (Identity) وبعقيدتها (Ideology) وبمناخها التنظيمي (Organizational climate). وباستراتيجيتها، كما يرتبط بأوجه سلوكها التنظيمي، كالتحفيز، والقيادة، واتخاذ القرار والاتصال والرقابة وغيرها (Al-Swidi & Mahmood, 2011).

لقد ازداد اهتمام الكُتّاب والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة. وينظر كثيرون منهم إلى الثقافة التنظيمية على أنها أمر حيوي ومهم من أجل إدارة القوى العاملة بنجاح

وفاعلية، وتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، فلكل منها شخصيتها ومناخها لأنها تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد وتنظم طريقة معالجة الموضوعات (حريم، 2004).

وذكرت الفرخان (2003) أن علماء السلوك التنظيمي قد اختلفوا في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ولم يتوصلوا إلى تعريف محدد له، وإنما طوروا كثيراً من التعريفات المتداخلة والمكملة لبعضها. لقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها. وعرف شايين (2011) الثقافة التنظيمية بأنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخرع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبراً من الوعي والإدراك والتفكير. وأوضحت أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما، ويرى أن دراسة الثقافة يجب أن تشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة، والقيم، والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة العلاقة بين الإنسان والبيئة.

وأشار هيجان (1992) إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم، ويطلق مفهوم الثقافة التنظيمية على المنظمة ضمن المحيط الذي تعمل فيه.

وأوضح "ويلين وهنغر" (Wheelen & Hunger, 2011) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

وأشار "إدجار" (Edgar, 1985) أن الثقافة التنظيمية تؤخذ كمسلمات، وتميل إلى البقاء خارج الإدراك الحسي أو الإدراك المعرفي، وهي نتاج مدة طويلة من التعليم الاجتماعي، وتمثل القيم والمعتقدات والقواعد التي تم عملها بطريقة متقنة، تؤخذ كمسلمات، وتمرر للأجيال الناجحة من الأفراد.

وأفاد شاين (2011) أن الثقافة التنظيمية مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله، وأشار إلى أن الثقافة التنظيمية بمفهومها العام هي أسلوب الحياة العامة بجانبه المعنوي والمادي، وهي مجموعة من المعاني للثقافة التنظيمية مثل: الأنماط السلوكية الناتجة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة والطقوس حول ماهية السلوك والعرف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم المسيطرة من قبل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة ومناخها.

وذكر حجازي (2001، ص 58) أن دينيسون (Denison, 2008) عرّف الثقافة التنظيمية بأنها تعني: "ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشكلات بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة والعاملين فيها، إضافة إلى المشكلات الداخلية للمنظمة، وتشتمل عملية التعليم هذه على الجوانب السلوكية، والإدراكية والعاطفية، وأن أكثر الثقافات التنظيمية تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية الأمر". وكذلك عرّفها "كوبيرغ وتشوزمير" (Koberg & Chusmir, 1987) بأنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة.

أما القريوتي (1999) فذكر أن "الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والمتعاملين معهم، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء المنظمة، ويضيف قائلاً: إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة".

خصائص الثقافة التنظيمية:

من الأهمية بمكان الإدراك بأن المنظمات لا تكون متشابهة في ثقافتها التنظيمية حتى وإن كانت تعمل في القطاع نفسه، فهناك جوانب متعددة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها دون غيرها من المنظمات، ومن جوانب الاختلاف بين

المنظمات: عمر المنظمة، ونظم العمل والإجراءات، وأنماط الاتصالات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وعلى الرغم من الاختلاف الكامن بين المنظمات، إلا أنه يمكن القول: إنَّ هناك مجموعة من الخصائص المشتركة بينها، ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما ذكرها حريم (2004) ما يلي:

1. الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل فرد في المنظمة الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
3. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه، لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً.
4. الفلسفة: لكل منظمة سياسياتها الخاصة في معاملة العاملين أو العملاء وتوضح -كذلك- ما بها من معتقدات المنظمة في التعامل.
5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتكون صارمة وتتعلق بكيفية تعايش العامل مع المنظمة، والفرد العامل يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
6. المناخ التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد فتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة من الاستقرار والثبات النسبي- وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي والنمط القيادي والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.

وقد أورد القريوتي (1999) ست خصائص أخرى للثقافة التنظيمية وهي:

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل، وحرية التصرف.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
3. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.

4. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

6. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

واستنتج العميان (2002) أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها: إنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية، ودورها في الأفراد والمنظمات كما أشار إليها العميان (2002) بما يلي:

1. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، أي أن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية في المنظمة أو المؤسسة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء عليه فإن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين صوب الأحداث التي تحدث في محيط العمل، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

3. تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وترى الباحثة أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

وأشار القريوتي (2000) إلى أن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً مهماً في التأثير في السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض، باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى المنظمات كأخذ نواتج المنظمة، المتمثلة بالقيم واللغة المشتركة، والطقوس، والرموز المختلفة، التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين، والعاملين، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي وموجود جنباً إلى جنب مع مكونات المنظمة الأخرى التي تتضمن: الأفراد، والأهداف، والهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا، فإنه من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.

وظائف الثقافة التنظيمية:

إن من أهم وظائف الثقافة التنظيمية كما وضحتها المرسي (2006) تتمثل بالآتي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
4. تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الرابط القوي بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

كما ذكر "باشنان و هزنسكي" (Buchanan & Huczynski, 1997) أربع وظائف أخرى تؤديها الثقافة التنظيمية وهي:

- 1- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وتحسين علاقات العمل.
- 2- توفير فهم أفضل لما يجري في المنظمة من أحداث، وما تم تبنيه من سياسات.
- 3- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية، التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- 4- توفير إدارة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.

مصادر الثقافة التنظيمية:

لقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الأجناس البشرية (الأنثروبولوجيا)، وكذلك علماء الإدارة وعلماء السياسة بمصادر الثقافة التنظيمية ورموزها منذ وقت مبكر، لشعورهم بأهمية هذه المصادر، ومدى تأثيرها وأهميتها في منظمات الأعمال والمؤسسات، وخصوصاً في العصر الحاضر (ابو العلا، 2013).

وتتمثل مصادر الثقافة التنظيمية ورموزها في كل من الأساطير، والقصص والحكايات، والطقوس والاحتفالات، والنكت والطرائف، والألعاب الشعبية، والبطولات والأبطال، والرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، والعادات والقيم والعرف (العديلي، 1995).

وذكر "لنينبيرغ" (Lunenburg, 2011) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة يُشكّلان قوام الثقافة التنظيمية للمنظمة، والأكثر من ذلك أن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والأداء والسلوك. فالمدبرون يغرسون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال تصرفاتهم، ثم تنتسب هذه الأفكار للأجيال القادمة من العاملين.

كما ترى الفرخان (2003) أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعات من الرموز والطقوس، والأساطير، التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان عملها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً. ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسيبها حيويتها بطريقة يتفهمها العامل المستجد وتترك في نفسه أثراً ملموساً.

وتتطور ثقافة المنظمة عندما يكون لدى العاملين فيها عدد كبير وشامل من التجارب المشتركة التي يتلمسها الجميع ويتعاملون من خلالها، يضاف إلى ذلك أن هذه التجارب المشتركة

تمكنهم من الاتصال السريع فيما بينهم. ونظراً لأن المنطلقات والمواقف النظرية التي تسند إليها تصرفات كل مدير، تكون متماثلة، فإن الواحد مهم يستطيع أن يفترض مواقفه الآخرين على تصرفاته دون أن يصرف الوقت اللازم للتفاوض والاتفاق وهكذا فإن هذه الثقافة المشتركة توجد خلفية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حد بعيد من عملية اتخاذ القرارات والتخطيط للمسائل المحددة وحل المشكلات. وتعد الثقافة التنظيمية نظاماً من المفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تؤدي إلى اللحمة الاجتماعية التي يقوم بها هؤلاء وتضفي أو تعطي الشخصية أو الهوية التي تميز الأعضاء، وتسهل التزام العاملين بأهداف المنظمة أكثر من التزامهم بمصالحهم الفردية وبالتالي يؤدي ذلك إلى دعم الاستقرار الاجتماعي العام.

عناصر الثقافة التنظيمية:

ذكر المدهون والجزراوي (1995) أن للثقافة التنظيمية عدة عناصر من أهمها:

1. **القيم التنظيمية:** القيم: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فتعمل على توجيه سلوك العاملين في مكان العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.
2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجازه، والمهام التنظيمية كذلك، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في الحافز الالهامي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
3. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن مبادئ يتقيد ويلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
4. **التوقعات التنظيمية:** ويتمثل ذلك بالتعاقد النفسي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها -الفرد أو المنظمة- كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

وذكر "ستيفن وكليانو" (Steven & Clinow, 2000) إن الفرضيات والمسلمات والقيم والمعتقدات والتي تمثل الثقافة التنظيمية تعمل كأساس تحت ظاهرة التصرف التنظيمي، لا نستطيع تمييز هذه (الفرضيات والقيم والمعتقدات) بوضوح ولكن تأثيرها في كل مكان.

إن الفرضيات والمسلمات تمثل الجزء العميق من الثقافة التنظيمية لأنها غير مدركة حسيّاً ولكنها تؤخذ عفويّاً أو تكون من المسلمات. وهذه الفرضيات والمسلمات هي عبارة عن أنواع عقلية- أي وجهات نظر كبيرة متعارف عليها أو نظريات يعمل بها والتي يعتمد عليها الناس لترشدهم إلى تصرفاتهم وإدراكهم.

وترى الباحثة أنّ معتقدات الثقافة التنظيمية وقيمها من السهل تعريفها ومعرفتها وإدراكها أكثر من المسلمات؛ فالمعتقدات هي إدراك الشخص للحقيقة. والقيم أكثر ثباتاً وهي عبارة عن معتقدات طويلة الأمد حول الأشياء المهمة، وتساعد على معرفة ما هو صحيح أو خطأ أو حسن أو سيء في العالم، ولا يستطيع أي شخص أن يقرر قيم الثقافة التنظيمية بسؤال الفرد عنها، فالقيم تُقدّر اجتماعياً، لذا فإنّ ما يقوله الناس ويحترمونه ربما يختلف عما يقدرونه أو يعتقدونه فعلياً.

القيادة الإدارية:

تمثل القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية تعتمد عليه المنظمات في تحقيق النجاح أو وقوع الفشل، إن القيادة "هي عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في انجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، ويؤكد هذا التعريف على مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال، ويشير برنس (Prince, 2008) أن مهمة ودور القيادة سابقاً كانت تركز على تحقيق نجاح المنظمة، ومع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة للبحث عن نموذج جديد للقيادة يتواءم مع هذه التطورات العالمية، مما حدا بمؤسسات الأعمال، وبخاصة في الاقتصاديات الناشئة والنامية، العمل على التخلص من أساليب القيادة التقليدية بفعل عوامل ثقافية ومجتمعية مختلفة، والتي أصبحت غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية.

ويرى برنس (Prince, 2008) أن معظم الدراسات والنظريات الإدارية التي ظهرت في النصف الأول من القرن العشرين تناولت موضوع القيادة من حيث ارتباطه بالعلوم الاجتماعية والنفسية والفلسفية، وقبل نشوء التطورات الحديثة في الاقتصاديات والأعمال، التي تشهدها الأمم منذ النصف الثاني من القرن الماضي، ونشرت في أدبيات الإدارة الغربية دراسات ونظريات تقليدية متعددة تناولت موضوع القيادة وصفات القائد من وجهات نظر مختلفة من أهمها ثلاث توجهات هي: السمات، والسلوكية، والموقفية حيث أن هذه النظريات قد حاولت البحث عن الصفات والمهارات التي يتميز بها القائد الفعال، وتبنت فكرة أساسية مفادها: إن جميع القادة يحملون صفات ومهارات أساسية عالمية وعامة وغالباً ما تكون وراثية وقابلة للتطبيق في المواقف جميعها، واتفقت جميعها في البحث عن اثر القيادة على العاملين وإحداث التغيير المؤسسي، وتعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين.

أولت الدراسات والبحوث الإدارية -نظرياً وميدانياً- اهتماماً كبيراً بالتغيير والثقافة التنظيمية والإدارية من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما، ومما لا شك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على درجة المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح، وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة، ومن هذا المنطلق أصبح التغييران التنظيمي والإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزءاً من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس استراتيجية تظهر خلال الأزمات فقط، إذ لا يمكن لأية منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود، بل لا بد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها (أبو العلا، 2013).

وترى الباحثة مما سبق أن على النظام الإداري التربوي التجديد والتحديث بناءً على التطور الفكري العالمي بإدخال تقنيات ووسائل تربوية جديدة، من شأنها رفع فاعلية وكفاءة العملية التعليمية لتتناغم مع روح العمل الإداري التربوي في المدارس والجامعات وغيرها.

مفهوم القيادة التحويلية:

لا زال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي أقدم بعضاً منها:

القيادة التحويلية تركز في جوهرها على القدرة على موازنة الغايات مع الوسائل و تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (Sankar, 2003).

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الثقافة التنظيمية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (Bolden, Gosling, Marturano & Dennison, 2003).

فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى (Burns) تلك القيم الداخلية. فالقائد التحويلي يستطيع أن يغير معتقدات أتباعه وأهدافهم، وقد ميز بيرنز بين نوعين من القيادة، القيادة الجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس، حيث يؤثر كل منهما في الآخر، وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شئ ذي قيمة، وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيئاً يريدون الحصول عليه، على سبيل المثال، زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب في الحصول عليها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال (ابو العلا، 2013).

ويمكن تعريف القادة التحويليين بالقادة الذين يتمتعون بخصائص عامة تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة التبادليون فهم يسعون إلى إحداث تغيير وتحول في المؤسسة التي يتولون إدارتها ولديهم بصيرة ورؤى مستقبلية.

فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً وتتوافق مع متطلبات المستقبل.

وذكر (الغامدي، 2001) كما أثير في بيرنز (Burns, 2003) القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة

وتعني القيادة التحويلية حسب تعريف كونغر (Conger, 2002) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات، ويحول الأفراد والنظم إلى أنماط من الأداء ذات درجة عالية، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر في الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يمتلك الرؤية، والجاذبية، والقدوة، والقيادة التحويلية، والتحفيز، والاستقامة. وينظر إليها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب فيه إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger,2002).

كما أن القيادة هي العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية، والتي بدورها تنعكس على فعاليتها.

ويفرق الباحثون بعناية بين السلوك الذي يمكن اعتباره إدارياً وذلك الذي يمكن اعتباره قيادياً. فالقيادي: هو الفرد الذي يقوم بالمبادأة بتطوير الهيكل التنظيمي القائم أو إضافة إجراءات جديدة لتحقيق أهداف المدرسة، وقد يتطلب الأمر تغيير أهداف المدرسة بأهداف أخرى أفضل منها، أما الإداري: فهو الفرد الذي يستخدم الهيكل التنظيمي القائم، والإجراءات والتشريعات التربوية

لتحقيق أهداف المدرسة وطموحاتها، وكل من السلوك القيادي والإداري موجه نحو تحقيق أهداف المدرسة (الغامدي، 2001).

إن القيادة مصطلحاً ومفهوماً أكثر محدودية من الإدارة، ذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها، في حين أن القيادة أكثر محدودية في حفز الآخرين على تحقيق الأهداف. وهكذا فإن القيادة تنصوي تحت الإدارة باعتبار أنها وظيفة فرعية من وظائفها، وإذا كانت الإدارة هي معرفة الحاجات التي ينبغي أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤيدون ذلك، وواضح أن كلاهما أساسي وضروري، ومن هذا المنطلق احتل الدور القيادي لمدير المدرسة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة (أبو العلا، 2013).

إن مفهوم القيادة التحويلية أمر يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، مما سبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة، وكان داونتون (Downton, 1980) أول من تعرض لها.

مع بداية عقد التسعينيات من هذا القرن، وتحت مظلة القيادة المعاصرة ظهر المنحى المعروف بالقيادة التحويلية بشكلها الحديث، وهي من أحدث الاتجاهات القيادية التي أثبتت فعاليتها، وتتطوي على علاقة ذات تدعيم مزدوج - علاقة ذات شراكة أخلاقية ودافعية فيما بين القادة والأتباع - حيث تصبح أساسيات السلطة والقوة مرتبطة ببعضها ومستمرة في البحث عن أهداف مشتركة وأكثر قيمة وأكثر سمواً، وهذا المزيج يعطي القيادة التحويلية الفعالية المطلوبة لإدراك وتحقيق نوع من التغيير الجوهرى (الحري، 2008).

ويهدف هذا الاتجاه إلى زيادة قدرة المنظمة على التحسن المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، والرغبة في تغيير الوضع الراهن، وهذه الرغبة تقوم أساساً على رؤية القائد الخاصة لضرورة تحسين واقع المدرسة وواقع العاملين (الغامدي، 2001).

وتتضمن القيادة التحويلية العناصر الآتية:

1- اتجاه تعاوني في صنع القرار المشترك فمثل هؤلاء القادة يعتقدون أن الأهداف التنظيمية يمكن أن تنجز بطريقة أفضل عن طريق الالتزام المشترك والتعاون.

2- تأكيد على تخصص المعلم وتقوية المعلم، فمثل هؤلاء القادة يعتبرون أن جميع المعلمين قادرين على القيادة، ويشجعونهم على أن يكونوا موجهين توجيهياً ذاتياً.

3- تفهم التغيير، بما فيه كيفية التغيير في الآخرين، فمثل هؤلاء القادة يعتبرون عملاء للتغيير وملتزمون بتربية الطلاب، بالإضافة إلى التأكيد على التحسين المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة، وتطوير العاملين، وتحقيق الغايات الكبيرة، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الإستشرافية، أو القيادة التحويلية، ومما يؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في مجالات الأهداف، والمهارات، والقيم، والكفاءة، أن القيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الاستقرار.

وفي هذا الصدد يرى أفوليو أن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي، نتيجة لخبراتهم الحياتية مما يساعدهم على إقناع الآخرين إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين، كما أشار فيرهورم إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والتابعين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، والثقافة التنظيمية. فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (ابو العلا، 2013).

بالإضافة إلى ذلك فهناك عناصر للقيادة التحويلية حددها باس وأفوليو الوارد في أبو العلا (2013) وأطلقا عليها (Fourts) وهي:

1- القدرة الخارقة "الجاذبية" (Charisma) أو التأثير القائم على القدرة والمثال (Idealized Influence) حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير في المرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة ويغرس الاعتداد بالنفس،

ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به وبذلك يعمل المرؤوسون على محاكاة سلوك قادتهم، حيث يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصلحة الشخصية، ومشاركتهم في مواجهة المخاطر، مظهراً سموً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية.

2- الحفز الإلهامي (Inspiration Motivation): القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويزكي فيهم الحماسة وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع فيهم روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

4- الاهتمام بالفرد (Individualized Consideration): القائد التحويلي يعطي اهتماماً شخصياً لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشاكله ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد، ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد؛ بمعنى أن يكون قريباً من العاملين يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة.

ويمكن القول: إن القيادة التحويلية تستند إلى كل من القيادة الكارزمية والموقفية والتشاركية والتبادلية، ويتضح ذلك في النقاط الآتية:

1- إن القيادة التحويلية تتطلب قائداً يتصف بسمات وخصائص القائد الكارزمي، وذلك لجذب أفراد الجماعة لتبني وجهة نظره، مع الاستدلال بأرائهم في نفس الوقت.

2- إن القيادة التحويلية تتطلب قائداً يدرك أبعاد الموقف القيادي دون إهمال لأي جانب منه.

3- إن القيادة التحويلية تتطلب قائداً يهتم بمشاركة ومناقشة أفراد الجماعة في القرارات المختلفة الخاصة بالمنظمة.

4- إن القيادة التحويلية تعتمد على القائد الذي يستطيع أن يتبادل المكافآت مع أفراد الجماعة مقابل الأداء الجيد لتحقيق أهداف العمل.

يتضح مما سبق أهمية التغيير الذي به تنفرد القيادة التحويلية عن الاتجاهات التقليدية للقيادة، حيث تهدف إلى الارتقاء بمستوى المنظمة التربوية من حالة إلى أخرى وذلك من أجل تحقيق أهدافها، والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها، وتطوير الدور القيادي داخل المنظمة، بينما القيادة التقليدية هي قيادة من أجل الاستقرار (الحري، 2008).

ويزيد من فعالية القائد التحويلي في تأدية مهمته، امتلاك ما يلي:

1- القائد التحويلي له رؤية مستقبلية، فهو يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً، وكيف تبلغه ومدى القدرة على التوافق بين الرؤية المستقبلية لتغيير المنظمة والوضع الراهن لها، ويستحوذ على الاهتمام والاحترام ويزرع الفخر في التابعين.

2- مهارة الاتصال، فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، ووفقاً لخصائص كل فرد، وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية.

3- آثار القيادة التحويلية من حيث: آثارها في إدراكات القادة وفي سلوك التابعين وفي الحالات النفسية للتابعين من حيث الالتزام والضغط النمائي، وضغط الضبط، والثقافة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والتحسين التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية وآثارها في الطلاب من حيث المشاركة وانتماؤهم وتمائلهم.

4- القدر على تحدي الوضع الراهن للمنظمة وتعديله بما يتواءم مع التصور المستقبلي لها، واختيار النموذج الملائم لطبيعة المنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة.

5- مدى توافر المهارات والقدرات لدى القائد التحويلي، وتنمية المعرفة والمهارات والعواطف الإخلاقية ووجهات النظر لدى التابعين، ومدى إمكانية طرح بدائل تتناسب مع القيم والتوقعات الثقافية الحالية لأفراد الجماعة (ابو العلا، 2013).

سمات القيادة التحويلية:

أصبحت القيادة التحويلية أسلوباً مهماً لقيادة عمليات التغيير التنظيمي لمواجهة تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية، وظهرت أهميتها في عصر ما بعد الصناعة، والمنظمة التعليمية كغيرها من المنظمات تواجه الكثير من التحديات والضغوط التي تحتم عليها الاستجابة وإحداث التغيير المناسب للوفاء بالمتطلبات التي تفرضها تلك الضغوط والتحديات، إلا أن عملية التغيير تتطلب قيادة واعية وفاعلة تملك من المهارات والقدرات ما يساعدها على الانتقال بالتعليم إلى الوضع المنشود بنجاح وتتميز القيادة التحويلية كما يراها الحربي (2008) بمجموعة من الخصائص منها:

1- إن القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تغيير متميز وتحويل منظماتهم، التي تحت مسؤولياتهم إلى الوضع المنشود بنجاح.

2- إن القادة التحويليين هم أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.

3- إن القادة التحويليين يتقون بالآخرين فهم ليسوا تسلطيين، وهم أقوى وأجساماً وحساسون للآخرين، ويعملون لتمكين مرؤسيهم من إنجاز مهامهم.

4- إن القادة التحويليين موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيم وظائفهم.

5- أن القادة التحويليين يتعلمون مدى الحياة، فهم يتحدثون عن الأخطاء ويعتبرونها تجارب استفادوا منها.

6- إن القادة التحويليين يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد، ومع الغموض، وعدم التأكد.

7- إن القادة التحويليين أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون، ثم يترجمون تلك الأحلام إلى حقائق.

ويعتبر أسلوب القيادة التحويلية الأسلوب الملائم لقيادة عمليات التغيير في المنظمة التعليمية خصوصاً أن هذا الأسلوب قد استخدم بنجاح في منظمات تعليمية في الغرب وغيرها من الدول. ويؤكد سيرجيو فاني (Sergiovanni, 2008) على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المنظمة التعليمية وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي (ابو العلا، 2013):

1- إنها قيادة فنية (Technical) وتتضمن أساليب إدارة على درجة عالية من الأهمية.

2- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المنظمة التعليمية.

3- الحاجة إلى القيادة الرمزية (Symbolic Leadership) مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.

4- الحاجة إلى القيادة الثقافية (Cultural) والتي يقصد بها القيام بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت.

5- الحاجة إلى القيادة الإنسانية (Human) والتي تحتوي على الطاقات الشخصية والاجتماعية.

ويذهب سيرجيو فاني أيضاً إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المنظمة التعليمية على أن تتحول إلى منظمة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المنظمة التعليمية على التميز (الحري، 2008).

كما أشار ليتوود إلى أن أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المنظمة التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وقد استنتج في أبحاثه في هذا المجال أن أثر القيادة التحويلية تظهر أهميته في جوانب مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة التعليمية، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين، وفي استثارة التفكير لحل المشكلات. (الغامدي، 2001)

ومن الأبعاد القيادية المميزة للقيادة التحويلية ما يلي:

- 1- إيجاد الرؤية المشتركة للمؤسسة التعليمية، وبناء إجماع حول أهدافها وأولوياتها والحفاظ على مستويات عالية من الأداء.
- 2- توفير الدعم للأفراد، واستثارة تفكيرهم، ووضع نماذج للممارسة المهنية الجديدة.
- 3- تشجيع القيادة القائمة على المشاركة في اتخاذ القرار.
- 4- قيادة التقنية المشتملة على أساليب الإدارة الصحيحة.
- 5- قيادة الناس المشتملة على إمكانات التفاعل الشخصي والاجتماعي.
- 6- قيادة الثقافة التي من خلالها يقوم قائد المؤسسة التعليمية بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم، والمعتقدات، والخصائص الثقافية التي تكسب المنظمة هويتها عبر الزمان.
- 7- القيادة التعليمية التي فيها يظهر القائد التعليمي معرفته كخبير في التعليم.
- 8- القيادة الرمزية والتي تعمل على التأكيد على الأهداف الهامة ووضع المعايير النموذجية للسلوك المرغوب فيه.

وحدد ليتوود الوارد في أبو العلا (2013) أهمية القيادة التحويلية في القطاع التعليمي في

النقاط الآتية:

1- في ظل المناخ الذي تكون فيه الوسائل والغايات لإعادة هيكلة المنظمة التعليمية غير مؤكدة، يصبح من الضروري وجود قيادة تحويلية تشجع تحفيز العاملين والتزامهم مما يؤدي إلى بذلهم مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير الفعال.

2- تتطلب إعادة هيكلة المنظمة التعليمية تغييراً نوعياً يتميز بالشمول، والقيادة التحويلية هي الكفيلة بتحقيق هذا التغيير المرغوب لأنها تؤثر في العاملين، وتعمل على تمكينهم وهي أكثر ملائمة من القيادة التي كل همها إعطاء أوامر وتعليمات فقط.

3- مهنة التدريس تعد في أعلى اهتمامات جدول إعادة هيكلة المنظمة التعليمية والقيادة التحويلية أكثر ملائمة لتطوير القوى العاملة في المنظمة التعليمية.

دور الثقافة التنظيمية للمشرف التربوي في ضوء القيادة التحويلية:

إن تهيئة مناخ صحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة للمشرفين وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة التعليمية يعتبر أمراً ضرورياً للوفاء بمتطلبات المنظمة، ومن ثم تحقيق أهدافها، وتحقيق هذا الأمر يتطلب الوفاء على أبعاد أربعة هي:

البعد الأول: يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمنظمة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المنظمة التعليمية حول أهدافها وألويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.

البعد الثاني: يركز على المشاركة في القيادة بحيث تكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف.

البعد الثالث: يدور حول اهتمام الأفراد، ويتضمن تقديم الدعم الفردي، والاستئثار العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المنظمة التعليمية.

البعد الرابع: يركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المنظمة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية (الحري، 2008).

ويفهم مما سبق أن القيادة التحويلية تهتم بتغيير المنظمة من حالة إلى أخرى أو من ثقافة إلى أخرى. وتعمل على رفع قدرة وكفاءة المنظمات التربوية على الاستجابة الايجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، وبأنها كذلك تفاعل بين القائد والعاملين وهذا يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها، والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها، وفي ضوء المعطيات السابقة يمكن استخلاص عدة مؤشرات للدور القيادي الذي يمارسه القائد التحويلي في المدرسة، والذي يسعى إلى تحقيق أهداف جوهرية، منها:

- 1- مساعدة العاملين على تكوين وتنمية ثقافة تعليمية مهنية متخصصة والحفاظ عليها حيث تحكمهم معايير المسؤولية الجماعية، والسعي نحو تحديد الهدف التعاوني، وتبني قيم المدرسة.
- 2- تنمية العاملين من خلال الالتزام برسالة المدرسة، ومشاركتهم في حل مشكلات التطور المدرسي.
- 3- مساعدة العاملين على حل المشكلات بصورة أكثر فاعلية، ويتحقق ذلك من خلال حثهم على الاشتراك في أنشطة جديدة، والعمل كفريق لتقديم حلول أفضل من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.
- 4- إسناد أدوار جوهرية للعاملين، بداية من تحديد الأهداف التي تتسم بالوضوح والواقعية وكذلك الطموحة، وتشجيع المعلمين على الزيارات المتبادلة داخل حجرات المدرسة.
- 5- مسح رغبات العاملين واحتياجاتهم، مع السماح لهم بتجربة أفكارهم الجديدة والمشاركة في البحث وطرح القضايا التي يهتمون بها للتفكير فيها (الحري، 2008).

ومن جانب آخر، فإن القائد التربوي التحويلي يهتم بتشخيص احتياجات المعلمين، واحتياجات الطلاب، والآباء، وأعضاء المجتمع المحلي، للتعرف إلى مدى ارتباطها بالرؤية

المستقبلية للمدرسة، ويهتم بتقديم مثل لأعضاء هيئة التدريس كقدوة لهم، ويسعى نحو تشجيع التعاون بين العاملين ومساعدتهم على العمل معاً نحو أهداف مشتركة، وفعالية استخدام الوسائل التعليمية أو طرق التدريس، وتنوع أساليب التقويم المختلفة بما يتلاءم والمواقف التربوية والتعليمية، والإمام ببرامج التوجيه والأنشطة المدرسية والعمل على تطويرها، وتخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على إجرائها ودراسة نتائجها والعمل على تطويرها(ابو العلاء، 2013).

وبمراجعة ما تقدم عرضه يمكن القول: إن القائد التربوي التحويلي هو الفاعل على تقويم أداء العاملين ولدية القدرة على تحدي الوضع الراهن للمدرسة، ومن ثم يكون لديه تصور واضح عما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل بحيث تكون مركزاً للإشعاع في البيئة المحيطة بها، وتوفير الدعم لأعضاء المجتمع المدرسي واستثارة تفكيرهم لحل المشكلات والتزامهم بالأعمال الموكلة بهم، مما يؤدي إلى بذلهم مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير الفعال في المدرسة. إن الإدارة فطرة لأن كل إنسان يمارسها في خاصة شأنه وعلاقته بغيره، في محاولة تنظيم نشاطه الإنساني العاقل لتحقيق الأهداف التي قررتها الإدارة الإنسانية، والإدارة التربوية عمل إنساني يتم بالإنسان ويتم لصالحه، إذ أن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته هو واحد من الأهداف التي ترمي إليها الإدارة وتسعى إلى تحقيقها (الحري، 2008).

وظائف ومهام القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام ومن أهمها:

أولاً: إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية (المراد، 2005).

ثانياً: صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها (أبو العلا، 2013).

ثالثاً: اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

مواصفات القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي بعدة مواصفات منها:

- إنه صاحب رؤية مستقبلية.
- يضع رؤى ويطورها باستمرار.
- جذاب له حضور قوي.
- الثقة في النفس.
- قادر على الهام الآخرين.
- المصدقية: يؤمن الأفراد باستقامة القائد التحويلي لدرجة قد تجعل البعض يضحى بالكثير من أجل إتباعه.
- الطاقة الكبيرة: القائد التحويلي مزود التابعين بطاقة كبيرة للتحسين.
- الاتصال الجيد: إن مفهوم القيادة التحويلية جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية كيفية وضع المفهوم موضع التطبيق، إذ أظهرت الدراسات أن فعالية

القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية، منها الاعتقاد البارز أن القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة الملائمة لقيادة التغيير، ونجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية (أبو العلا، 2013).

الحافز الإلهامي: إن إحدى السمات المميزة لإدارة الجودة الكلية هي أهمية وجود فرق العمل ضمن مؤسسة ما، ويعرف الفرق وفق طريقته بأنه العمل بصورة جماعية من أجل بلوغ الهدف، ويتم تشكيل الفرق من أجل أن تعمل على خدمة مصالح المؤسسة داخل الأقسام، وعبر الأقسام والفرع (أبو العلا، 2013).

والقائد الفعال لا يشارك فقط في تأسيس فرق العمل، ولكنه يتأكد أيضاً من مدى قابليتها للنجاح عن طريق تقديم الموارد الضرورية والدعم الضروري. ويشمل بناء الثقة حسب مضمون العبارة، إيجاد مناخ ينظر عبره صاحب العمل والموظفون إلى المؤسسة باعتبارها "بيئة للريح" كما ان بناء الثقة يعد "عملية ترسيخ الاحترام وغرس الإخلاص في الأتباع والمبني على نزاهة القائد، وصدقه، وانفتاحه"، وينشر القادة جواً من الثقة بفعل تصرفاتهم اليومية، ولا بد من أن تتضمن بعض التصرفات التي يبديها القادة معرفة هموم الموظفين، ومعرفة الأمور التي تشكل حوافز بالنسبة للموظفين، ومعرفة الشروط اللازمة للموظفين للعمل عند مستويات من الكفاءة القصوى.

إن التحويليين يشكلون "علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادلين، التي تحول الإتياع إلى قادة وربما تحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين وكما جرى إيضاحها من قبل باس (Bass, 1985) فإن هناك أربعة عوامل تحدد خصائص سلوك القادة التحويليين: المراعاة الفردية، التحفيز الفكري، الدافع الملهم والتأثير المثالي. وتتميز المراعاة الفردية بإيلاء "اهتمام شخصي للأفراد الذين يبدو أنهم يتعرضون للإهمال" وهي تتميز بتمكين "الأتباع من التفكير في مشكلات قديمة بطرق جديدة، ويتميز الدافع الإيحائي بنقل توقعات أداء عالية المستوى" عبر إبراز حضور قوي واثق مفعم بالحيوية والذي يعمل على تشجيع الأتباع، وأخيراً يتميز التأثير المثالي بتكوين السلوك عن طريق الانجازات الشخصية الممتازة، والخلق النموذجي والتصرف المثالي (ابو العلا، 2013).

لقد قام لايتوود (Leithwood,1994) وتأسيسا على باس (Bass,1997) بإيجاد النموذج التحويلي للقيادة المدرسية مع ملاحظة المهارات الضرورية لمديري المدارس فيما إذا ما كان لهم أن يواجهوا تحديات القرن العشرين فمثلاً، يجب على قائد المدرسة أن يهتم بحاجات أعضاء الطاقم الإداري وأن يوليها اهتمامه الشخصي لاسيما بالنسبة لأولئك الذين تم إهمالهم (مراعاة فردية).

ومن هنا ترى الباحثة بان القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحقيق التغيير في المؤسسة التربوية، فهي تبدأ من القائد وتنتهي بعمليات المؤسسة الداخلية، كما انها ليست بالضرورة متعارضة مع ثقافة المؤسسة والمجتمع، فهي تمثل عملية ترسيخ الاحترام وتسهم في خلق جواً من الثقة ولا بد من أن تتضمن سلوكيات القائد التي يبديها القادة معرفة هموم الموظفين، ومعرفة الأمور التي تشكل حوافز بالنسبة للموظفين، ومعرفة الشروط اللازمة للموظفين للعمل عند مستويات من الكفاءة القصوى.

الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الأبحاث والدراسات المنشورة محلياً وعربياً ودولياً، وكذلك على نماذج من رسائل الماجستير والدكتوراة، وذلك من أجل الحصول على قدر من الدراسات الحديثة حول موضوعي الدراسة وهما القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

قامت سميرات (2014) بدراسة موسومة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم". وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (20 %) من مجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (324) معلماً ومعلمة منهم (148) معلماً و(176) معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة عملت الباحثة على تطوير أدواتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما. واستخدمت

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي لمعالجة بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.66) وإن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.70).

وأجرت كنعان (2014) دراسة بعنوان: "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهات نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين". كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، موقع المدرسة، المحافظة) في المشكلات التي تواجه المعلمين وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، وقد بلغ عددهم (550) معلماً ومعلمة. وتكونت عينة الدراسة الحالية من (550) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على الفئة المستهدفة منهم، وقد تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأوصت الباحثة بناء على عدد من نتائج الدراسة إلى تطوير وصف وظيفي واضح، حتى يتمكن المديرين من معرفة طبيعة الواجبات التي يجب القيام بها، وذلك للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الطاقم التعليمي. وعقد الندوات التنقيفية، بهدف توعية المعلمين بمفهوم المشكلات التي ربما تواجههم وإمكانية حلها، من خلال الممارسة العملية داخل المؤسسات التربوية، عدا عن إجراء دورات تدريبية ولقاءات للمديرين المدرسين، لإكسابهم مهارات في مجال القيادة التحويلية، بما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم، وانعكاس أثره بشكل إيجابي على الانتماء.

وقام صالح والمبيضين (2013) بدراسة بعنوان: التعرف إلى أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية إلى وزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها (13) شركة. وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاثة عشر وباستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ (Analysis) الأهداف الإستراتيجية إلى وزارة البيئة الأردنية . وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي بأهمية البيئة واستدامتها.

أما دراسة غرايبة (2009) فبحثت في: "درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم". هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) مشرفاً ومشرفة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوبين : الأول كمي باستخدام أداة السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية وأداة الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين، والثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية، بلغ عددها (30) مشرفاً ومشرفة من مديريات إربد الأولى والمفرق والرمثا. تم التأكد من صدق هذه الأدوات وثباتها بعرضها على محكمين مختصين في مجال الإدارة التربوية، وعلم النفس، وتم التأكد من ثباتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (معامل بيرسون)، واستخدام طريقة كرونباخ ألفا. كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي لمعالجة البيانات إحصائياً، وكانت نتائج الدراسة:

1. سجلت ممارسة وأداء المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية درجة متوسطة.
2. وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى للجنس ولصالح الإناث.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى للمؤهل العلمي.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى لمكان العمل.

ودراسة بني عيسى (2006) والتي عنوانها: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن". وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، حيث تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية، وهي: (الكاريزماتيكية، الثقافة والتنظيمية، والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية)، وشكل الأداء المتغير التابع، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تطوير استبانة مكونة من (41) فقرة وتم توزيعها على عينة الدراسة، ونظراً لكبر حجم المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، فقد تم اختيار عينة للدراسة مكونة من أربع مؤسسات وتم اختيارها بطريقة عشوائية عن طريق إجراء القرعة. وبناءً عليه تم توزيع (450) استبانة وأعيد منها (410) استبانة بنسبة بلغت (91%)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، ومقاييس الإحصاء الوصفي، واختبار (ت) لعينة واحدة، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل كرونباخ. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكاريزماتيكية، والثقافة التنظيمية، والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة.

2. عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تُعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

3. وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تُعزى لمتغير الخبرة العملية.

4. أن المؤسسات العامة الأردنية تتمتع بدرجة متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

وقام العنزي (2005) بدراسة بعنوان: "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم". وهدفت الدراسة تعرف درجة السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، والتعرف على علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، وتبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية تُعزى لمتغيرات: (التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية)، كما هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج يطور من درجة السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة لقياس درجة السلوك القيادي التحويلي تكونت من (83) فقرة، وُزعت على (5) أبعاد أساسية هي: (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والقيادة التحويلية، والتغيير). بلغ عدد المديرين (191) مدير مدرسة ثانوية، وكانت حصيلة الاستبانات التي تم جمعها والقابلة للتحليل الإحصائي ممثلة لاستجابات (145) مدير مدرسة ثانوية، وبنسبة (76%) من مجتمع الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض درجة السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وفي جميع الأبعاد التي شملتها الدراسة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية يُعزى لمتغيرات التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية. كما كشفت الدراسة عن انخفاض درجة الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين هذا الدرجة والدرجة العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية، وعمل الباحث على تصميم برنامجاً لتطوير السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، اشتمل على خمسة أبعاد هي: (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والقيادة التحويلية، والتغيير).

أما دراسة العمراني (2004) فبحثت في تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية". واهتمت الدراسة بتطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تحديد أبعاد الأداة، وصيغت فقراتها بما يتناسب مع البيئة اليمنية للمديرين، بالاستفادة من المقاييس والدراسات الأجنبية، بحيث أصبحت الأداة في صورتها الأولية مكونة من عشرة أبعاد تقيسها (98) فقرة. وبناءً عليه عُرضت الأداة في صورتها الأولية على عينة من المحكمين من أساتذة الجامعات الحكومية اليمنية، واختيرت بطريقة قصدية، وبناءً على آراء عينة المحكمين تم تعديل الأداة في صورتها النهائية مكونة من ثمانية أبعاد هي: (التأثير المثالي، والثقافة التنظيمية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤيوية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء). طبقت أداة الدراسة على عينة من مديرات ومديري المرحلة الثانوية بمدارس أمانة صنعاء بلغت (831) مشرفاً ومشرفة، اختيرت بالطريقة العشوائية. وبينت النتائج أن الأداة كانت صادقة، وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها وتطويرها ومن خلال التحليل العاملي، حيث أفرز التحليل العاملي بعداً عاماً وهو القيادة التحويلية، وفسر (44.81%) من التباين في الإجابات على أداة قياس سلوكيات القيادة التحويلية، وخمسة أبعاد ثانوية، أحد هذه العوامل كان مزدوجاً، وفسرت مجتمعة (59.88%) من التباين، وهذه الأبعاد هي: (التأثير المثالي/الثقافة التنظيمية الإلهامية، والاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية).

وقام العامري (2002) بدراسة بعنوان: القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين". وتم التعريف من خلالها بمفهوم القيادة التحويلية، وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة، وإبراز ما توصلت إليه الدراسات الميدانية عن أهمية وأثر القيادة التحويلية على الجوانب المختلفة للمنظمة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى إجراء تغيير في المؤسسات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير، وبيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في

هذه الدراسة، وتكون مجتمع دراسته من موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار (15) مؤسسة عشوائية في مدينة الرياض، حيث تم اختيار مفردات الدراسة من هذه المؤسسات بنسب متساوية، وتضمنت الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، تم اختيار (600) مفردة كونت مفردات الدراسة، وبناءً عليه فقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج: أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً، وأن للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالثقافة التنظيمية للعاملين والأداء التنظيمي للمنظمة ككل. وقد بين الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي وضحت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بدرجة متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام لمعظم أفراد مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة، كذلك توصل الباحث إلى أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى تغيير وتطوير في شتى مجالاتها يرون أن المديرين يتمتعون بدرجة أقل من السمات القيادية التحويلية، كما بين الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير مدى قبول التغيير.

2. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

وأجرى قريشي (2013) دراسة بعنوان: "علاقة العمل الجماعي بالثقافة التنظيمية للإنجاز لدى تلاميذ الطور الثاني من التعليم الابتدائي، دراسة مقارنة بين طريقتي العمل الفردي والجماعي لدى تلاميذ السنة الخامسة من التعلم الابتدائي". حيث تطرقت الباحثة من خلال هذه الدراسة على دراسة جانبين مهمين بالنسبة للتلاميذ أحدهما يتعلق بالجانب الدراسي و هو طريقة انجاز النشاط و كان التركيز منصبا على العمل الجماعي و الثاني يتعلق بأهم الجوانب النفسية و هو دافع الانجاز الدراسي و قد توصلت الباحثة الى النتائج التالية. قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه توجد فروق في مستوى دافع الانجاز لدى التلاميذ بين أدائهم للنشاط المدرسي داخل القسم فردياً وأدائهم له جماعياً و ذلك يعالج طريقة العمل الجماعي –عدم تحقق الفرضيتين الثاني والثالثة واللتان تنصان على أنه توجد فروق بين الجنسين في الثقافة التنظيمية للإنجاز وذلك في وضعيتين مختلفتين وهما الطريقة الفردية والطريقة الجماعية لأداء العمل .

أما دراسة الشريفي (2012) الموسومة بعنوان: "إدارة المعرفة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية نحو الإنجاز الأكاديمي لدى تدريسيي الجامعة". فقد إشمطت عينتها على (300) تدريسي وتدرسية من تدريسيي الجامعة المستنصرية، من كلا الجنسين (ذكور – إناث) ممن يقومون بالتدريس في الجامعة للدراسين الصباحية والمسائية، وللعام الدراسي (2011/2012م). تم إعداد مقياسي إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي إذ تضمن الأول أربعة مجالات وفق أنموذج إدارة المعرفة لويج والمكُون من (47) فقرة، في حين تكون مقياس الثقافة التنظيمية نحو الإنجاز الأكاديمي من (39) فقرة. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي كان عالياً. وتبين وجود علاقة بين إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي. وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، بينما لم يتبين وجود فروق دالة بين إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (طويلة "10 سنوات فأكثر" – قصيرة "أقل من 10 سنوات").

وهدف ت دراسة أبو حشيش (2011) وهي عنوان: "التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، كما استخدم الباحث استبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التي يبلغ قوامها (306). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة وذلك بوزن نسبي قدره (57.76%)
2. إن درجة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً كانت متوسطة، وذلك بوزن نسبي قدره (59.10%)
3. إن ضعف درجة إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كان لها علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

وأجرى عبد اللطيف (2010) دراسة عنوانها: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". وهدفت إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت (280) استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها (226) استبانة أُخضعت للتحليل التمييزي، واتبع الباحث المنهج المسحي التطويري، وقد استطاعت الدراسة بناء أنموذج يتكون من الأبعاد الداخلة كلها في التحليل وهي: التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية وقد تمكن الأنموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها، ووصلت إلى (83.2%) . كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والحافز الإلهامي.

وقام الطيبي وآخرون (2010) بدراسة بعنوان: "التعرف على العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والثقافة التنظيمية للمعلمين". في ظل متغيرات الدراسة: الجهة المشرفة على المدرسة، وجنس المعلم، ومؤهله العلمي، واستخدم الباحثون استبانتين لقياس واقع الكفاءة الإدارية للمديرين والثقافة التنظيمية للمعلمين بعد التحقق من صدقهما وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الكفاءة الإدارية للمديرين والثقافة التنظيمية للمعلمين، ومقدارها (0، 68) حسب معامل ارتباط بيرسون، كما أظهرت النتائج أن درجة الكفاءة الإدارية للمديرين كانت عالية، في حين كانت درجة الثقافة التنظيمية للمعلمين متوسطة.

كما قام العمري (2010) بدراسة بعنوان: "التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين: دراسة استطلاعية". وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التطوير الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية وفقاً لآراء العاملين فيها، وكذلك

التعرف فيما إذا كان هناك علاقة بين المجالات التنظيمية (الأنظمة، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية) والتطوير الإداري، وبيان إذا كان هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، تعزى للعوامل الديمغرافية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: ان المتوسط العام لمجال الأنظمة كان بدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاء المتوسط العام لمجالات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية بدرجة موافقة متوسطة، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (الأنظمة، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية) والتطوير الإداري في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية كنتيجة لأثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين المجالات التنظيمية والتطور الإداري تعزى لمتغير (العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي).

وهدفت دراسة بو حمد (2008) وعنوانها: " تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت"، إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وبلغت عينة الدراسة المؤلفة من مديري المدارس الثانوية (110) مدير ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (328) معلماً. ولغايات الإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة للكشف عن تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية، واستخدم الباحث لدراسته المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- كانت تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين مرتفعة حول الثقافة التنظيمية.
- وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، ولصالح مديري المدارس الثانوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور.

وقام الطحانية، ووزرماس (2008) بدراسة بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن". وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدى البحث وعلاقته بالثقافة التنظيمية، حيث شارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس ومساعد بحث أجابوا على نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل والذي أعده باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1995) ومقياس الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية وبدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة دالة بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية، حيث وُجد أن بُعد الاستثارة الفكرية (العقلية) كان الأكثر أثراً في الثقافة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن "تنسيق عمل الفريق" كان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثراً بالقيادة التحويلية لعميد الكلية بشكل عام.

وهدفت دراسة الداغور (2007) والتي عنوانها: "مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة". حيث قام بتوزيع عينة الدراسة والبالغة (360) معلماً من أصل (3040) طبقت عليهم استباننتين، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي لدراسته. وأظهرت النتائج أن: درجة ممارسة المدير لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وكان أكثر المجالات ممارسة هو دوره تجاه المعلمين، ولا توجد فروق ذات دلالة في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة المدير لهذا الدور تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

واهتمت دراسة العاجز وعساف (2007) والتي بعنوان: مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (39) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية، واستخدمت الباحثان استبانة من (50) فقرة. ومن خلال النتائج توصلت الدراسة إلى أن درجة

ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وأن الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى هي ثقافة التعاطف الإنساني، يليه ثقافة الإنجاز، كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المدرء تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة، كما أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين دور مدير المدرسة الاجتماعي والثقافة التنظيمية السائدة.

واستهدفت دراسة قاري (2006) وعنوانها: "المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في: إحساس الفرد بأهميته التنظيمية، ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء في المنظمات العامة"، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض ضعف الأداء في المنظمات العامة. وقد تم اختيار أربع منظمات كمجتمع لهذه الدراسة، وتم اختيار عينة حصرية من كل منظمة وبلغ مجموع أفراد العينة (307) فرداً، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات منهم، بإتباع منهج وصفي. وقد أوضحت الدراسة بأن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها أثر إيجابي في مستوى وكفاءة الأداء وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات. إضافة إلى ذلك فإن الدراسة كشفت عن أن وجود عدالة تنظيمية، والتزام تنظيمي، ووضوح الرؤية التنظيمية وأهمية دور الفرد في المنظمة، وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية، وتشجيع من الإدارة في كل منظمة يساعد في رفع مستوى وكفاءة الأداء بالمنظمات وتوصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية. كما أوضحت الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة وأثرها البالغ في مستوى منسوبي المنظمات العامة.

وقام عواد (2006) بدراسة بعنوان: "التعرف إلى درجة الاحتراق النفسي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى المرشدين النفسيين والاجتماعيين في المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم". وتكونت عينة الدراسة من (120) مرشداً نفسياً واجتماعياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام مقياس جيلدرد للاحتراق النفسي ومقياس الثقافة التنظيمية الذي قام

الباحث بتطويره بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتم حساب الثبات لأداتي الدراسة وأظهرت النتائج أن درجة الثقافة التنظيمية لدى المرشدين النفسيين والاجتماعيين في محافظة بيت لحم كانت متوسطة، وأن درجة الثقافة التنظيمية عند المرشدين الذكور أعلى منه عند المرشدات الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة عكسية بين درجة الاحتراق النفسي ودرجة الثقافة التنظيمية لدى المرشدين النفسيين والاجتماعيين في محافظة بيت لحم، بحيث كلما ازدادت درجة الاحتراق النفسي قلت درجة الثقافة التنظيمية لدى المرشدين والعكس صحيح.

وهدفنا دراسة عودة (2004) والتي كانت بعنوان: "واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمعلمين". وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة كانت عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير المسمى الوظيفي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير الجنس بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير سنوات الخبرة، باستثناء مجال إدارة الوقت، حيث أشارت المقارنات البعدية أن هذه الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة الأكبر، وأن درجة الثقافة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم كان متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية للمعلمين حسب متغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح المعلمين من حملة درجة الدبلوم.

ودراسة ملحم (2003) وعنوانها: "الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن". ولتحقيق هدف الدراسة المرجو تم استخدام المنهج الوصفي، وتم وبناء استبانة لقياس الثقافة التنظيمية في البيئة الأردنية. وقد تم توزيع هذه الاستبانة على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (253) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية العامة والخاصة، في مديريات التربية والتعليم التابعة لمدينة عمان وقصبة الكرك، وقصبة الزرقاء والكورة، وإربد الأولى. حيث تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-Way ANOVA)، لمتغيرات الدراسة المستقلة: (السلطة المشرفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس) وذلك من أجل فحص الفرق بين متوسطي مستويي كل متغير من متغيرات الدراسة الأربعة كل على حدة، إضافة إلى الكشف عن التفاعلات الثنائية والثلاثية والرباعية بين مستويات هذه المتغيرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

1. توفر مستوى مرتفعاً من الثقافة التنظيمية لدى المديرين.
2. وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة.
3. وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية بين (أقل من 10 سنوات) ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية (10 سنوات فأكثر) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية 10 سنوات فأكثر.
4. وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم) ومتوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، لصالح متوسط أداء المديرين ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق).
5. عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسط أداء المديرين الذكور ومتوسط أداء المديرين الإناث في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

وقامت عماد الدين (2003) بدراسة بعنوان: "تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية" في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير". وتم استخدام الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات ثم قامت الباحثة بتحليلها. وخلصت النتائج إلى أن إستراتيجية قيادة التغيير المتبناة في المدارس الأردنية المشاركة في تنفيذ برنامج "تطوير الإدارة المدرسية" والمتميزة في تطبيقه، تتسجم بلامحها وخصائصها وأبعادها الرئيسة (تطوير رؤية مشتركة، وبناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف والأولويات، وبناء ثقافة مشتركة، ونمذجة السلوك، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية، والتحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية، وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين، وهيكل التغيير، ودراسة الوثائق والسجلات والخطط الدراسية وتحليلها) مع الأدب التربوي والدراسات المتخصصة في هذا المجال عالمياً، وتتفق مع مرجعيات البرنامج وغاياته الرئيسة محلياً.

وقام النوباني (2003) بدراسة عنوانها: "العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن". وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم والتعرف إلى اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ودرجة التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، كما هدفت التعرف إلى العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن وتعرف أثر كل من الدرجة الوظيفي، والمؤهل العلمي، والإقليم، وسنوات الخبرة الإدارية على درجة ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ودرجة التزامهم التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب مصادر القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها كانت: الإقناع وإدارة الصراع، ثم الثوابية، ثم الخبرة، ثم المرجعية، ثم الشرعية، ثم المعلومات والمكانة الإجتماعية، ثم القسرية. كما أظهرت النتائج أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، كما أظهرت أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الالتزام (3.56). هذا وقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين مصادر القوة والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$)، وأن العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي كانت إيجابية ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$). كما وأظهرت النتائج أن ثمة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند

درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، تعزى للدرجة الوظيفي، والإقليم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية. وأن ثمة فروقاً ذات فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) لاتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي؛ تعزى للدرجة الوظيفي والإقليم. وأن ثمة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين؛ تعزى إلى الدرجة الوظيفي وسنوات الخبرة الإدارية. وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات للعاملين بالقيادة التربوية وتوجيههم نحو مصادر القوة غير الرسمية كأساس للعمل القيادي وإشراك قادة الميدان بالتغيير وإعطائهم حوافز تميزهم عن أمثالهم في المنظمات الأخرى للحصول على درجة التزام أعلى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وقام زولفكار وديفوس وشاهزاد وفالكي (Zulfqar, Devos, Shahzad, & Valcke, 2015) بإجراء دراسة بعنوان: "القيادة التحويلية، وصناعة القرارات والفاعلية الذاتية والثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في باكستان"، حيث هدفت الدراسة إلى فحص الوسائل الشاملة في تحقيق الفاعلية الذاتية والرضا الوظيفي وعلاقتها بالدفاعية وصناعة القرارات في الجامعات الباكستانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وأجريت على عينة من (218) من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الباكستانية، وخلصت الدراسة في نتائجها بأن القيادة التحويلية لديها تأثير دال إحصائياً على عمليات صناعة القرار والثقافة التنظيمية، ولكنها أشارت إلى ضعف هذه العلاقة.

أما دراسة جانسن وشاي (Janssen, & Shi, 2015): فهدفت دراستهما إلى "فحص العلاقة الارتباطية بين القائد وتوقعات الإبداع في المؤسسات، ودور القيادة التحويلية في التحفيز على الإبداع في العمل"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأجريت هذه الدراسة على عينة من (420) من

العاملين في المنظمات في الصين، حيث خلصت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم عبر زيادة التوقعات الإبداعية لديهم.

وأجرى فيرنيت وتريبانير واوستن وجاني وفورست (Fernet, Trépanier, Austin,) دراسة بعنوان: " القيادة التحويلية والأداء الأمثل في العمل: الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية على إدراك الموظفين للعمل ودافعيتهم". حيث خلصت الدراسة إلى فحص الآليات التي تعمل بها الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية وفاعلية الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي واعتمدت على البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسات السابقة والنماذج التي تربط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وتم إجراء الدراسة على مجتمع المدرء المدرسين، وتبين من نتائج الدراسة بأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية حيث أن القيادة التحويلية ترفع من جودة العمل من خلال زيادة الثقافة التنظيمية لدى الأفراد.

وهدفت دراسة بوتوملي ومطصفي وجولدوليون (Bottomley, Mostafa, Gould- Williams, & León, 2015) حيث جاءت الدراسة بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي في المنظمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية نحو العمل في المنظمات الحكومية". وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية نحو العمل في المؤسسات الحكومية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وأجريت على عينة من (512) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في المكسيك، وتبين من نتائج الدراسة أن هناك تأثير دال إحصائي للقيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية لدى المعلمين.

وأجرى "رولدان ورودرiguez وليل" (Roldan, Rodríguez & Leal, 2012) دراسة بعنوان: "أثر أنواع الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في أسبانيا". حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته لهذه الدراسة، وبناءً على ذلك فقد جمع الباحثون بيانات من (113) شركة تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة في أدائها، فقد تم تحليل البيانات من خلال تقنية المربعات الصغرى الجزئية، وخلصت الدراسة في نتائجها إلى وجود مستويات متدرجة من أثر مستويات الثقافة التنظيمية وأنواعها على درجة إدارة الجودة الشاملة في الشركات.

أما دراسة سكارفيكا وسكارفيكا (Skarveca & Skarveca, 2011) وهي بعنوان: "العلاقات بين متغيرات السياق المدرسي وشعور المعلمين بالانتماء، الإجهاد العاطفي، والثقافة التنظيمية، والدافع لترك مهنة التدريس". فقد تم في هذه الدراسة قياس ستة من جوانب السياق المدرسي: (التوافق القيمي، والدعم الإشرافي، والعلاقات مع الزملاء، والعلاقات مع أولياء الأمور، وضغط الوقت، ومشاكل الانضباط)، حيث كان عدد المشاركون نحو (2569) من المعلمين النرويجيين في المدارس الابتدائية والمدارس المتوسطة . حيث تم تحليل البيانات عن طريق تحليل المعادلة الهيكلية . وبناء عليه فقد أظهرت نتائج الدراسة أن متغيرات السياق المدرسي جميعها كانت مرتبطة أو ذات علاقة بالثقافة التنظيمية، والدافع لترك مهنة التدريس، وأن هذه العلاقات كانت غير مباشرة أساساً، فقد تمت معادلتها من خلال الشعور بالانتماء والإجهاد العاطفي.

ووصفت دراسة شيرا (Shera, 2008) وعنوانها: " تغيير ثقافة المنظمة للوصول إلى التميز البحثي في جامعة تورنتو في كندا"، الجهود البحثية لتغيير ثقافة المنظمة في جامعة تورنتو في كندا، كلية العمل الاجتماعي، خلال السنوات الاثني عشر الماضية، حيث وصفت دور التخطيط الاستراتيجي، وطريقة التغيير ومفاتيحه مثل الأفراد، الموارد، مراكز البحث والتطوير، والجمعيات الإستراتيجية المشاركة والتي تستخدم لزيادة الإنتاجية ولتحسين العملية البحثية، وقام الباحث باتباع منهج تحليل الوثائق، وقد بينت هذه الدراسة : أهمية الاستمرارية بالقيادة الملتزمة ببرامج التغيير، والحاجة إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي ليتسنى الوصول إلى أهداف قابلة للتحقيق، والتعرف على المشاكل التي تعترض عملية التطوير في الكلية، والحاجة إلى تنظيم وتطوير الجمعيات البحثية . ومن نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن التغيير السريع الذي تم في كلية العمل الاجتماعي أدى إلى زيادة البحوث، ووجود رؤيا ثابتة واضحة لدى القيادة على الصعيد الداخلي والخارجي . ومن أهم المشاكل والمآخذ على ذلك استهلاك الوقت الطويل والتكلفة، وكذلك الحاجة إلى استمرارية التزام القيادات بهذا النهج.

وأجرى دراسة "دنسيون" (Denison, 2008) وعنوانها: "الثقافة التنظيمية كمدخل أساس لدفع التغيير التنظيمي". واحتوت على صورتين متناقضتين للثقافة التنظيمية، الأولى: صورة متفائلة التي ترى أن الثقافة التنظيمية هي الملاذ الذي يربط بين أجزاء المنظمة، وهي الجزء المحوري في عملية التغيير، والثانية: صورة متشائمة، لا ترى للثقافة هذه الأهمية في عملية التغيير، وتصور الثقافة على أنها تصور هامشي لما حدث في المنظمة بالفعل. واستخدم الباحث المنهج النوعي بأداته تحليل الوثائق. وتسعى هذه الدراسة لصياغة مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة تجعله مفيداً للمديرين الذين يسعون لإيجاد دفعة أثناء عملية التغيير، ويناقش خمسة دروس مستفادة وذلك لجعل منظور الثقافة ملائماً في أثناء عملية التغيير ومن هذه الدروس:

1. فهم المواقف العملية من المنظور الداخلي للمنظمة وأعضاءها عن طريق التكيف والملائمة مع واقع المنظمات.

2. التركيز على تضمينات الثقافة التنظيمية للأداء، وأن تستجيب لاهتمامات المديرين، وتعمل على فهم الآثار السلبية والإيجابية في المنظمة.

3. التركيز على الرموز والتناقضات والمعضلات، والتركيز على إستراتيجية التكيف. وبالاستفادة من هذه الدروس تقدم الدراسة نموذجاً للثقافة التنظيمية يتسم بالتكيف، والمهمة، والمشاركة، والاتساق.

وقام أبو تينة (Abu-Tineh, 2006) بدراسة عنوانها: "الثقافة المنظمة وبعض المتغيرات المقترحة بوصفها عوامل تنبؤية للتغيير المنظمي في الجامعة الهاشمية في الأردن". إذ هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الثقافة المنظمة وبعض المتغيرات الديمغرافية لأعضاء هيئة التدريس على التغيير المنظمي المستهدف في الجامعة الهاشمية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وسعت الدراسة إلى تحديد درجة المجازفة في مواجهة الفشل في حال تنفيذ برنامج التغيير المنظمي. وقد توصلت الدراسة في نتائجها بوجود تأثير إيجابي دال لكل من الثقافة المنظمة والمتغيرات الديمغرافية المقترحة لأعضاء هيئة التدريس على التغيير المنظمي المستهدف، وفسرتها

الثقافة المنظمة. كما حددت نتائج الدراسة الدرجة المتوسطة لاحتمالية الفشل عند التنفيذ الشامل لبرنامج التغيير المنظمي في الجامعة الهاشمية.

وقام تشارنز وجنيزي (Charness, & Gneezy, 2006) بدراسة بعنوان: " التعرف إلى أثر دفع مبالغ مغرية للموظفين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي، وأثر ذلك على تشكيل أداء الموظفين المعنيين". وتكون مجتمع الدراسة من فريق من الناس تم تشجيعهم لممارسة نوع من الرياضة في الوقت الإضافي للعمل وذلك مقابل مبلغ من المال كحافز لهم.

وكان من أهم النتائج ما يلي:

- 1- أن حافز دفع المال يقود لمستوى أعلى من الحضور من لو لم يدفع لهم.
- 2- استخدام الحوافز ربما يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، حيث يمكن أن تصبح ممارستهم أقل بزوال الحوافز أو عدم استمراريتها.
- 3- أن الفترة الزمنية لممارسة التدريب ربما تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال المحفز.
- 4- أن الممارسة الكبيرة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات ايجابية أكثر.

أما دراسة "لوبيز وبيون وأورداس" (Lopez, Peon & Ordas, 2004) وعنوانها: "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وكذلك في التعلم التنظيمي، ومن ثم في الأداء التنظيمي"، فقد تكون مجتمعها من (195) منظمة عاملة في إسبانيا، وقد استخدم الباحثون منهج وصفي ارتباطي بأداة جمع بيانات الشركات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة تؤثر في تطوير التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الأداء التنظيمي، فالثقافة وبالتحديد الثقافة التأزيرية لا تشكل بحد ذاتها ميزة

تنافسية للمنظمة، بل هي تؤثر في التعلم التنظيمي مما يرفع من درجة الأداء التنافسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الثقافة التآزرية لما لها من آثار إيجابية في أداء المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعض استعراض الدراسات السابقة يتبين بان هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية، إلا أن أي من هذه الدراسات قد تطرق الى ربطها بالثقافة التنظيمية، حيث ان معظم الدراسات السابقة قد تناولت القيادة التحويلية في سياقات مختلفة وفي دول متعددة وفي قطاعات مختلفة إلا أن الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات السابقة بحيث أن أجريت في قطاع التعليم الفلسطيني وبالتحديد على العاملين في مديريات التربية ولتعليم في فلسطين، كما انها تتميز بكونها الوحيدة التي ربطت بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالتعرف الى محاور القيادة التحويلية ومجالاتها مثل ما أشارت إليه دراسة الطحاينة (2011) ودراسة ملحم (2003) ومع ما أشار إليه والبر ومكنليتي (Wampler& McNulty, 2010) والخليلة وسعادة (2009) ودراسة الشريف (2012) والتي أشارت الى ان القيادة التحويلية تحوي على ثلاثة مجالات أساسية وهي الاعتبار الفردي والحافز الإلهامي، والإثارة الفكرية. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف الى تقدير الدراسات السابقة لمستويات الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية مثل دراسة قريشي (2013).

كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف الى مفهوم الثقافة التنظيمية ومجالاتها مثل دراسة العمران (2004)، بالإضافة إلى إشارة بعض الدراسات الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والسياقات المختلفة التي تناولت مثل هذه العلاقة مثل دراسة سميرات (2014)، كنعان (2014)، قريشي (2013) وغيرها من الدراسات التي أشارت الى ان العلاقة الطردية بين القيادة التحويلية وثقافة المنظمة التربوية

إن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وخصوصا دراسة الطحaine، ووزرماس (2008) التي كشفت عن علاقة ايجابية بين مفهوم القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لكن يجب ان نعرف المزيد حول الطرق التي يمكن من خلالها للقيادة التحويلية بان ترفع من دافعية العاملين في المؤسسات التربوية الحكومية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

من خلال هذا الفصل قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي منهجا للدراسة؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، لكونه منهج قائم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، ويعبر عنها بشكل كمي حيث يوضح مقدار الظاهرة وحجمها، وهذا المنهج يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لكي يتمكن من استخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع من جميع المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وقد بلغ عدد المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين (371) مشرفًا ومشرفة وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم العالي لسنة (2016/2015).

عينة الدراسة:

لقد قامت الباحثة بالحصول على قائمة بأسماء المديريات من وزارة التربية والتعليم العالي حسب كل مديرية، وبناءً عليه تم اختيار المدارس بالطريقة الطبقيّة العشوائية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	116	62.7
	أنثى	69	37.3
العمر	أقل من 30 سنة	21	11.4
	30-40 سنة	92	49.7
	أكثر من 40 سنة	72	38.9
المؤهل العلمي	دبلوم	21	11.4
	بكالوريوس	139	75.1
	أعلى من بكالوريوس	25	13.5
الخبرة	أقل من (5) سنوات	22	11.9
	من (6) إلى 10 سنة	60	32.4
	أكثر من 10 سنوات	103	55.7
المجموع		185	%100

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة بتطويرها بعد مراجعة الأدب التربوي النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في القيادة التحولية والثقافة التنظيمية مثل دراسة ملحم (2003) ودراسة الطحاينة ووزرماس (2008) ودراسة كنعان (2014)، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين، هي:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب من حيث جنسه، وعمره، ومؤهله العلمي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: واشتمل على (66) فقرة، موزعة على مجالين، وهما: القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وتم الاستجابة عن فقراتها من خلال ميزان ليكرت الخماسي، ويبدأ بالدرجة الكبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، ثم الكبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم المتوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم القليلة وتُعطى درجتين، وينتهي بالقليلة جداً وتُعطى درجة واحدة فقط. وفيما يلي عرض لمجالات الدراسة الأساسية والفرعية:

الجدول (2): مجالات الدراسة وعدد فقراتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1.	الحافز الإلهامي	9
2.	الاعتبار الفردي	8
3.	الإثارة الفكرية	10
	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	27
4.	فلسفة الإشراف التربوي	8
5.	القيم المدرسية	8
6.	المعتقدات ورسالة المدرسة	6
7.	الأعراف والقوانين المدرسية	6
8.	التوقعات	11
	الدرجة الكلية الثقافة التنظيمية	39

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، والبالغ عددهم (8) محكمين (ملحق 2)، وذلك من أجل التأكد من دقة وصدق فقرات الاستبانة والتعليق عليها من حيث صياغة فقراتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت من أجله، وبعد جمعها من المحكمين فقد رأى بعض المحكمين ضرورة فصل بعض الفقرات على فقرتين، وحذف بعض الفقرات، وتم الأخذ برأي الأغلبية، أي ما يعادل نسبة (75%) من الأعضاء

المحكمين، وبهذه النتيجة يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، بحيث اسفر التحكيم عن ابقاء (66) فقرة شكت اداة الدراسة بصورتها النهائية، كما هو مبين في الملحق رقم (1).

ثبات الأداة:

تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (3): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1.	الحافز الإلهامي	9	0.90
2.	الاعتبار الفردي	8	0.93
3.	الإثارة الفكرية	10	0.95
	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	27	0.96
1.	فلسفة الإشراف التربوي	8	0.82
2.	القيم المدرسية	8	0.85
3.	المعتقدات ورسالة المدرسة	6	0.81
4.	الأعراف والقوانين المدرسية	6	0.70
5.	التوقعات	11	0.88
	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	39	0.91

يتضح من الجدول (3) أن الدرجة الكلية للثبات لمجالات الاستبانة في القيادة التحويلية كانت (0.96)، بينما بلغ ثبات الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية (0.91)، وهي معاملات ثبات جيدة وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

- تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- إعداد الإستبانة بصورتها النهائية.
- ومن ثم تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- وعمل كتاب للحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.
- بعد ذلك تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها.
- قامت الباحثة بترميز الاستبانات وتفرغها باستخدام الحاسب الآلي وذلك من أجل تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- بعد أن تم إدخال البيانات للحاسوب تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة لها.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وهو فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات)
- العمر: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 30 سنة، 30-40 سنة، أكثر من 40 سنة).

ب- المتغير التابع: ويتمثل في استجابات المشرفين على مجالات مقياس أداة الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.

المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ إجابات أفراد العينة وجرى ترميزها وإدخالها باستخدام الحاسوب، إذ تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. ولفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس والتخصص تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test)

3. ولفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي، والخبرة أستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

4. ولحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

6- وأخيراً لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية استخدم معامل ارتباط بيرسون.

7- تحليل الانحدار الخطي والقياسات المتكررة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها كالاتي.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الأول ونصه:

ما درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم؟

وللإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية والدرجة الكلية لمجالات أداة الدراسة، ثم تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

(الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، وتم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على

عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.80 = 5/4) وبعد ذلك تم إضافة

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى

لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (درجة منخفضة جداً).

- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (درجة منخفضة).

- من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (درجة متوسطة).

- من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (درجة عالية)

- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (درجة عالية جداً) (كنعان، 2014).

يبين الجدول (4) نتائج السؤال الأول كالاتي.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
المجال الاول: الحافز الإلهامي للمشرف التربوي						
متوسطة	66.60	0.88	3.33	يُقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.	6	.1
متوسطة	67.20	0.89	3.36	يقدم أمثلة لمساعدة المعلمين في القيام بأعمالهم.	7	.2
متوسطة	67.80	0.86	3.39	يعمل على تطوير المعلمين وإلهامهم وتمكينهم	5	.3
عالية	68.40	0.90	3.42	يقدم مثالا ونموذجاً للانفتاح مع الآخرين.	8	.4
عالية	71.40	0.87	3.57	تؤثر رؤيته في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.	1	.5
عالية	72.00	0.78	3.60	يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغيره شخصياً.	3	.6
عالية	72.60	0.91	3.63	يكون صادقاً في معتقداته.	9	.7
عالية	74.80	0.72	3.74	لديه طاقة كبيرة للعمل.	2	.8
عالية	78.00	0.70	3.90	يعمل بشكل جاد.	4	.9
عالية	70.98	0.60	3.55	الدرجة الكلية لمجال الحافز الإلهامي للمشرف التربوي		
المجال الثاني: الاعتبار الفردي للمشرف التربوي						
متوسطة	67.60	1.03	3.38	يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار.	12	.10
عالية	68.80	0.95	3.44	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للمعلمين.	13	.11
عالية	70.20	0.88	3.51	يوفر التعزيز الإيجابي للمعلمين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.	16	.12
عالية	70.60	0.80	3.53	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.	17	.13
عالية	71.60	0.94	3.58	يهتم بحاجات ومشاعر المعلمين الشخصية.	15	.14
عالية	73.20	0.88	3.66	يحرص على بناء الثقة مع المعلمين.	11	.15

عالية	75.00	0.89	3.75	لديه الرغبة في الاستماع للمعلمين وتسهيل التواصل معهم.	10	.16
عالية	78.00	0.78	3.90	يكن الاحترام للمعلمين بصفاتهم الشخصية.	14	.17
عالية	71.90	0.71	3.59	الدرجة الكلية لمجال الاعتبار الفردي للمشرف التربوي		
المجال الثالث: الاثارة الفكرية للمشرف التربوي						
متوسطة	65.40	0.95	3.27	يشارك المعلمين في وضع أهداف المنظمة.	21	.18
متوسطة	65.60	0.86	3.28	ينظم جلسات النمو المهني للمعلمين.	26	.19
متوسطة	68.00	0.90	3.40	يوفر أفكار جديدة للمؤسسة.	27	.20
متوسطة	68.20	0.92	3.41	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المنظمة.	22	.21
عالية	70.20	0.90	3.51	يساعد المعلمين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.	20	.22
عالية	70.60	0.84	3.53	يحرص على بناء مناخ داخل منظمات المجتمع المدني يتصف بالثقة.	19	.23
عالية	70.60	0.86	3.53	يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.	24	.24
عالية	71.80	0.86	3.59	يعزز العمل التعاوني بين المعلمين.	25	.25
عالية	72.60	0.83	3.63	يحرص على إيصال المعلومات إلى المعلمين.	18	.26
عالية	72.60	0.87	3.63	يشجع المعلمين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	23	.27
عالية	69.51	0.70	3.48	الدرجة الكلية لمجال الإثارة الفكرية للمشرف التربوي		
عالية	70.80	0.61	3.54	الدرجة الكلية لمجالات القيادة التحويلية للمشرف التربوي		

ويشير الجدول (4) إلى أنّ درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس

الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال الحافز الإلهامي، قد

أنت بمتوسط (3.55) وانحراف معياري (0.6)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة الحافز

الإلهامي لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.

كما يشير الجدول (4) إلى أنّ درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال الاعتبار الفردي، قد أتت بمتوسط (3.59) وانحراف معياري (0.71)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة الاعتبار الفردي لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.

ويشير الجدول (4) إلى أنّ درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال الإثارة الفكرية قد أتت بمتوسط (3.4) وانحراف معياري (0.7)، وهذا يدل على درجة متوسطة لدرجة الإثارة الفكرية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.

ويشير الجدول (4) إلى أنّ درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال القيادة التحويلية قد أتت بمتوسط (3.5) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.

كما ويتضح من خلال الجدول رقم (4) أن الفقرات نوات الأرقام (13،22،27،26،) ،5،6،7،8،12،21) قد حصلت على تقديرات متوسطة حسب وجهات نظر عينة الدراسة، وهي التي تتعلق بمواضيع مثل: يشارك المعلمين في وضع أهداف المنظمة، ينظم جلسات النمو المهني للمعلمين ، يُقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني، يقدم أمثلة لمساعدة المعلمين في القيام بأعمالهم، يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار، يعمل على تطوير

المعلمين وإلهامهم وتمكينهم، يوفر أفكار جديدة للمؤسسة، يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المنظمة، يقدم مثلاً ونموذجاً للانفتاح مع الآخرين، يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للمعلمين.

ومن أجل التعرف الى ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين". حيث استخدم تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (Repeated Measured Design) والإحصائي ويلكس لامبدا (Wilks's Lambda)، ويبين الجدول (5) نتائج .

الجدول (5): نتائج اختبار تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (Repeated Measured Design) للفروق في مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة

قيمة ويلكس لامبدا	قيمة (ف)	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	مستوى الدلالة
0.927	7.154	2	183	*0.001

* دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

تشير نتائج الجدول (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجالات الدراسة ، ولمعرفة لصالح أي المجالات تعود هذه الفروق، أُستخدم اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين متوسطات المجالات، والجدول (6) يبين نتائج ذلك:

الجدول (6): نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات

الإثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الحافز الإلهامي	المجال
0.073	0.046-	-	الحافز الإلهامي
*0.119	-	-	الاعتبار الفردي

*دال إحصائيًا عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجالات الدراسة بين مجال الاعتبار الفردي ، ومجال الإثارة الفكرية ، لصالح الإثارة الفكرية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

ما درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم؟

والجدول رقم (7) يبين هذه النتائج:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقافة التنظيمية.

الدرجة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
أولاً: مجال فلسفة الإشراف التربوي						
عالية	69.20	.87	3.46	يحافظ المشرف التربوي على كرامة المعلمين في العمل.	4	.1
عالية	69.40	.99	3.47	يتفاهم المشرف التربوي مع المعلمين على أساس العدل والمساواة.	7	.2
عالية	71.00	.91	3.55	يؤكد المشرف التربوي احترام العمل وتقديره.	2	.3
عالية	71.60	.85	3.58	يعمق المشرف التربوي السلوك الديمقراطي بين المعلمين.	3	.4

عالية	74.40	.83	3.72	يعزز المشرف التربوي الانتماء الوطني لدى المعلمين.	1	.5
عالية	80.00	.70	4.00	يهتم المشرف التربوي بالقضايا الدولية والعربية.	5	.6
عالية	81.40	.69	4.07	يهتم المشرف التربوي بالجوانب التطبيقية والعملية.	8	.7
عالية	81.60	.66	4.08	يعد المشرف التربوي دور المعلم أساسى في العملية التربوية.	6	.8
عالية	74.82	.51	3.74	الدرجة الكلية		
ثانياً: مجال القيم المدرسية للمشرف التربوي						
عالية	74.60	.79	3.73	يعامل المشرف التربوي المعلمين كزملاء.	9	.9
عالية	71.80	.91	3.59	يستخدم المشرف التربوي الموارد المالية بحكمة.	10	.10
عالية	76.80	.79	3.84	تتخذ القرارات في المدرسة بشكل جماعي.	11	.11
عالية	75.40	.95	3.77	يعتمد المشرف التربوي معايير موضوعية لتقييم الأداء.	12	.12
عالية	82.80	.78	4.14	يحترم المشرف التربوي الأفكار المفيدة للمدرسة.	13	.13
عالية جدا	86.00	.71	4.30	يسود المدرسة جو من الثقة بين المدير والعاملين.	14	.14
عالية جدا	85.80	.70	4.29	تُعد القواعد والإجراءات في المدرسة عادلة.	15	.15
عالية	83.60	.74	4.18	تحرص إدارة المدرسة على التنافس الشريف مع المدارس الأخرى.	16	.16
عالية	79.49	.56	3.97	الدرجة الكلية		
ثالثاً: مجال المعتقدات ورسالة المدرسة للمشرف التربوي						
عالية	68.80	1.06	3.44	توضع أهداف المدرسة بصورة جماعية.	17	.17
عالية	80.80	.70	4.04	يهتم المشرف التربوي بالصالح العام.	18	.18
عالية	82.20	.65	4.11	يفوض المشرف التربوي بعض الصلاحيات للمعلمين.	19	.19
عالية	82.60	.72	4.13	يشرك المشرف التربوي المعلمين في حل المشكلات التنظيمية.	20	.20
عالية	69.20	1.00	3.46	يتم التواصل بين المشرف التربوي وأولياء الأمور.	21	.21
عالية	77.20	.80	3.86	يكافئ المشرف التربوي المعلمين على مبادراتهم الجيدة.	22	.22
عالية	76.87	.55	3.84	الدرجة الكلية		

رابعاً: مجال الأعراف والقوانين المدرسية للمشرف التربوي						
عالية	79.20	.79	3.96	يحضر المشرف التربوي مبكراً قبل حضور المعلمين.	23	.23
عالية	81.60	.85	4.08	يغادر المشرف التربوي بعد مغادرة المعلمين.	24	.24
عالية	83.60	.75	4.18	يضبط المشرف التربوي نظام الغياب والحضور في المدرسة.	25	.25
عالية جدا	86.60	.74	4.33	يشرف المشرف التربوي على الطابور الصباحي.	26	.26
منخفضة	49.40	1.21	2.47	يشترك المشرف التربوي في الرحلات الجماعية المدرسية.	27	.27
عالية	73.00	.98	3.65	يعزز المشرف التربوي المعلمين المتميزين.	28	.28
عالية	75.52	.51	3.78	الدرجة الكلية		
خامساً: مجال ظاهرة التوقعات للمشرف التربوي						
عالية	71.60	.85	3.58	يشجع المشرف التربوي المعلمين المبدعين في إظهار إمكاناتهم.	29	.29
عالية	77.80	.76	3.89	يحافظ المشرف التربوي على الحقوق الشخصية للعاملين.	30	.30
عالية	76.60	.78	3.83	يزود المشرف التربوي المعلمين بالتغذية العكسية المستمرة.	31	.31
عالية	80.20	.73	4.01	يتقبل المشرف التربوي آراء المعلمين ومقترحاتهم.	32	.32
عالية جدا	85.00	.76	4.25	يتفادى المشرف التربوي أي سلوك يؤدي مشاعر العاملين.	33	.33
عالية	80.80	.83	4.04	يشجع المشرف التربوي العمل الجماعي المنظم.	34	.34
عالية	82.20	.77	4.11	يوفر المشرف التربوي المناخ التربوي السليم.	35	.35
عالية	75.40	.76	3.77	يساعد المشرف التربوي المعلمين في تسوية خلافاتهم.	36	.36
عالية	74.40	.84	3.72	يحرص المشرف التربوي على تنمية المهارات القيادية للمعلمين.	37	.37
عالية	80.20	.81	4.01	يحرص المشرف التربوي على تنمية المهارات القيادية للمعلمين.	38	.38
عالية	67.60	.93	3.38	يُنسب المشرف التربوي المعلمين لدورات المهارات القيادية.	39	.39
عالية	77.47	.52	3.87	الدرجة الكلية		
عالية	76.95	.42	3.85	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية		

يشير الجدول (7) إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية الكلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال فلسفة الإشراف التربوي قد أتت بمتوسط (3.7) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على درجة استجابة عالية. كما يشير الجدول (7) أيضاً إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية الكلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال القيم المدرسية قد أتت بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.56)، وهذا يدل على درجة استجابة عالية.

ويشير الجدول (7) كذلك إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية الكلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة قد أتت بمتوسط (3.84) وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على درجة استجابة عالية.

ويشير الجدول (7) أيضاً إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية الكلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال الأعراف والقيم المدرسية قد أتت بمتوسط (3.78) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على درجة استجابة عالية.

ويشير الجدول (7) إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية الكلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال ظاهرة التوقعات قد أتت بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.52)، وهذا يدل على درجة استجابة عالية.

كذلك يشير الجدول (7) إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية الكلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين قد أتت بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.41)، وهذا يدل على درجة استجابة عالية.

كما يتضح أن الفقرات ذوات الأرقام (14، 15، 26، 33)، قد أتت بمتوسطات عالية جدا تتعلق بمثل: (يشترك المشرف التربوي في الرحلات الجماعية المدرسية، يُنسب المشرف التربوي المعلمين لدورات المهارات القيادية، توضع أهداف المدرسة بصورة جماعية، يحافظ المشرف التربوي على كرامة المعلمين في العمل، يتم التواصل بين المشرف التربوي وأولياء الأمور، يتفاهم المشرف التربوي مع المعلمين على أساس العدل والمساواة). أما بقية الفقرات فقد كانت درجات الاستجابة عليها عالية.

ومن أجل التعرف الى ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين". حيث استخدم تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (Repeated Measured Design) والإحصائي ويلكس لامبدا (Wilks's Lambda)، ويبين الجدول (8) نتائج .

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين متعدد القياسات المتكررة (Repeated Measured Design) للفروق في مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة

قيمة ويلسكس لامبدا	قيمة (ف)	درجات حرية البسط	درجات حرية المقام	مستوى الدلالة
0.822	9.817	4	181	*0.001

* دال إحصائيًا عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في

مجالات الدراسة، ولمعرفة لصالح أي المجالات تعود هذه الفروق، أُستخدم اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين متوسطات المجالات، والجدول (9) يبين نتائج ذلك:

الجدول (9): نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات

القيم المدرسية	التوقعات	المعتقدات ورسالة المدرسة	الأعراف والقوانين المدرسية	فلسفة الإشراف التربوي	المجال
*0.132-	0.035-	0.103-	*0.234-		فلسفة الإشراف التربوي
*0.103	*0.199	*0.131			الأعراف والقوانين المدرسية
0.035-	0.068				المعتقدات ورسالة المدرسة
*0.097-					التوقعات

*دال إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مجالات الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجالات الدراسة بين مجال فلسفة الإشراف التربوي والأعراف والقوانين ولصالح الأعراف والقوانين المدرسية، كما كانت هناك فروق دالة إحصائية بين مجالي فلسفة الإشراف التربوي والقيم المدرسية ولصالح القيم المدرسية، كما كانت هناك فروق بين الأعراف والقوانين المدرسية وبين مجالات المعتقدات ورسالة المدرسة، والتوقعات، والقيم المدرسية ولصالح الأعراف والقوانين المدرسية، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالي التوقعات والقيم المدرسية ولصالح القيم المدرسية.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات الدراسة.

الدرجة	النسبة النئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
عالية	69.51	0.7	3.48	الدرجة الكلية الإثارة الفكرية	3	1
عالية	70.98	0.6	3.55	الدرجة الكلية الحافز الإلهامي	1	2
عالية	71.90	0.71	3.59	الدرجة الكلية الاعتبار الفردي	2	3
عالية	70.80	0.61	3.54	الدرجة الكلية لمجال القيادة التحويلية		
عالية	74.82	0.51	3.74	فلسفة الإشراف التربوي	1	1
عالية	75.52	0.51	3.78	الأعراف والقوانين المدرسية	4	4
عالية	76.87	0.55	3.84	المعتقدات ورسالة المدرسة	3	3
عالية	77.47	0.52	3.87	التوقعات	5	5
عالية	79.49	0.56	3.97	القيم المدرسية	2	2
عالية	76.95	0.42	3.85	الدرجة الكلية لمجالات الثقافة التنظيمية		

حيث يتضح من نتائج الدراسة بان مجال الاعتبار الفردي حصل على المرتبة الأولى ضمن مجالات القيادة التحويلية، أما مجال الإثارة الفكرية فقد حصل على المرتبة الأخيرة،، وفيما يتعلق بمجالات الثقافة التنظيمية فقد حصل مجال القيم المدرسية على الترتيب الاول، أما مجال فلسفة الإشراف التربوي فقد حصل على المرتبة الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين؟ وللإجابة على التساؤل تم استخدام اختبار بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بدرجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين كما يبينها الجدول (6).

الجدول (11) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.

الثقافة التنظيمية								المجال
مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيمة بيتا	قيمة (ف)	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.001*	9.8	0.59	97.7	0.34	0.59	0.61	3.5	الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية
						0.41	3.8	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدول (12) نتائج معامل الارتباط بيرسون لجميع المجالات بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية للمشرفين التربويين في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم.

الإثارة الفكرية الحافز الإلهامي الاعتبار الفردي القيادة التحويلية				المجال	
0.758**	0.722**	0.712**	0.639**	معامل الارتباط	فلسفة الإشراف التربوي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.301**	0.276**	0.312**	0.233**	معامل الارتباط	القيم المدرسية للمشرف التربوي
0.000	0.000	0.000	0.001	مستوى الدلالة	
0.346**	0.282**	0.337**	0.332**	معامل الارتباط	المعتقدات ورسالة المدرسة للمشرف التربوي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.444**	0.405**	0.401**	0.416**	معامل الارتباط	الأعراف والقوانين المدرسية للمشرف التربوي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.480**	0.437**	0.459**	0.416**	معامل الارتباط	ظاهرة التوقعات للمشرف التربوي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.590**	0.540**	0.565**	0.512**	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($0.05 = \alpha$) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين

في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، حيث كانت قيمة

معامل الارتباط (0.59). وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

يتم عرض النتائج استناداً إلى أسئلة الدراسة الثاني والثالث والرابع كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس. ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (13) تبين ذلك.

الجدول (13): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس.

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	إناث = 69		ذكور = 116		المجال
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.015*	183	2.45	0.65	3.39	0.57	3.62	القيادة التحويلية

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر. ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك.

الجدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.407	.903	.342	2	.683	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		.378	182	68.808	خلال المجموعات	
			184	69.491	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.606	.502	.191	2	.381	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		.380	182	69.110	خلال المجموعات	
			184	69.491	المجموع	

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (15) عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة

التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، تعزى إلى متغير الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	بين المجموعات	.344	2	.172	.453	.637
	داخل المجموعات	69.147	182	.380		
	المجموع	69.491	184			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة

التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

الجدول (17): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس

المجال	ذكور = 116		إناث = 69		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
الدرجة الكلية	3.87	0.45	3.80	0.35	0.95	183	0.339

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، ودرجات حرية (183).

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0.05)$ في الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة الثقافة

التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر. ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.153	2	.077	.433	.649
	خلال المجموعات	32.211	182	.177		
	المجموع	32.365	184			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	.628	2	.314	1.801	.168
	داخل المجموعات	31.737	182	.174		
	المجموع	32.365	184			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة. ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (20) تبين ذلك.

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.065	2	0.033	0.184	0.832
	خلال المجموعات	32.299	182	0.177		
	المجموع	32.365	184			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية

في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

خامساً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناولت الباحثة في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها حيث تم مناقشتها والتوصل إلى التوصيات المناسبة في ضوء نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس ونصه:

"ما درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المشرفين أنفسهم؟"

أ. الشق الأول من السؤال الرئيس:

ما درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم؟

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين في مجال الحافز الإلهامي، قد كانت عالية على الدرجة الكلية وعلى مجالات الاعتبار الفردي، والحافز الإلهامي، والإثارة الفكرية، حيث كانت موضوعات الفقرات التي حصلت على ادنى درجات الاستجابة تتمثل في غياب ممارسات إشرافية لدى المشرف التربوي مثل تقديم الأفكار حول الرؤية المستقبلية، ومساعدة المعلمين في أعمالهم، وتطويرهم والهامهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرار، وتنظيم ورش وجلسات للنمو المهني، وتوفير الأفكار الجديدة للمدرسة

تختلف مع ما توصلت إليه دراسة كل من سميرات (2014) ودراسة غرايبة (2009) ودراسة العنزى (2005) ودراسة العامري (2002) إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان ممارسة

القيادة التحويلية تتبع من رغبة لدى المشرف التربوي في تطبيق مفهوم القيادة التحويلية وايضا في سماع المعلمين والتواصل معهم، وسعيه الى اكتساب ثقتهم واحترامهم وتوافر طاقات كبيرة للعمل لديه والجدية. وتعزو الباحثة ارتفاع درجة الاعتبار الفردي هو أحد أبعاد القيادة التحويلية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهو يعني استخدام أساليب وطرائق مبتكرة في التفكير، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، وتفرضها المتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ويمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها، مع توفير مناخ يساعد القيادات في هذه المؤسسات على استخدام أساليب، وطرق إبداعية توظف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف فهو يسهم في إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف إلى دوافعهم وحاجاتهم واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين وتطوير كفاياتهم وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها وتعزيزها، والعمل على تدعيمها.

كما تعزو الباحثة ارتفاع درجة مجال الإثارة الفكرية الى كونه جزء أصيل من القيادة التحويلية، إذ إنه يركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال، وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، فهو يسهم في تحرير المعلم من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته، والقيادة التحويلية لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، والقيادة التحويلية عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، إذ ينظر أصحاب القيادة التحويلية إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين غاية ووسيلة معا، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن القيادة التحويلية يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.

ب. الشق الثاني من السؤال الرئيس ونصه:

ما درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم؟

حيث تشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة الثقافة التنظيمية الكلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين قد كانت عالية على الدرجة الكلية وفي مجالات مجال فلسفة الإشراف التربوي، والقيم المدرسية، والمعتقدات ورسالة المدرسة، والأعراف والقيم المدرسية، وظاهرة التوقعات، كما يتضح أن موضوعات الفقرات التي حصلت على درجة استجابة مرتفعة تمثلت في اشتراك المشرف التربوي في الرحلات الجماعية المدرسية، وتشجيعه لدورات المهارات القيادية، وتشجيع العمل الجماعي، وحفاظه على كرامة المعلمين والتواصل مع أولياء الأمور.

وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو حشيش (2011) ودراسة الطيبي (2010) في حين تتفق مع ما اشارت إليه دراسة عبد اللطيف (2010) ودراسة بو حمد (2008) ودراسة الداعور (2007) ودراسة ملحم (2003) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر واحدة من المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الثقافة التنظيمية للأفراد والجماعات؛ لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء، لذا يتطلب من الإداري الناجح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل العمل أكثر تحدياً وممتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، والمعرفة، والنمو المهني، وإيجاد نوع من البيئة الهيكلية، والارتقاء بالأداء إلى الأفضل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.56). حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه د وتتفق هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة النوباني (2003) و دراسة الطحاينة، ووزرماس (2008) ودراسة "لوبيز وبيون وأورداس" (Lopez, Peon & Ordas, 2004) ودراسة أبو تينة (Abu-Tineh, 2006) و دراسة بوتوملي ومطصفي وجولدوليون (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León, 2015) ودراسة فيرنيت وتريبانير واوستن وجاني وفورست (Fernet, Trépanier, Austin, 2015) ودراسة زولفكار وديفوس وشاهزاد وفالكي (Gagné, & Forest, 2015) ودراسة (Shahzad, & Valcke, 2015) وغيرها من الدراسات التي أشارت الى ان العلاقة الطردية بين القيادة التحويلية وثقافة المنظمة التربوية هي علاقة وطيدة اذ يتوقف نجاح التغيير على مدى التأزم وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج القيادة التحويلية ، من اجل تحسين الوضع في المدرسة، وهذه القناعة يجب أن وإيصالها لجميع المعلمين في ، ان تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية لدى القيادة التحويلية ، والحصول على ولاء والتأزم المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. اذ أن القيادة التحويلية يسهم في رفع الثقافة التنظيمية للمعلم، ويسهم في منح المعلم فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق إشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته، وإشراك المعلمين في اللجان المدرسية والتربوية وفي الجمعيات ذات العلاقة، وإثراء العمل عبر تحديد المسؤوليات ووضع الخطط ومنح المعلم فرصة الإبداع والتطور مهنيا عن طريق الدورات مدفوعة الأجر، والتأهيل العلمي والعملية المتواصل.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس، إذ يتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

حيث تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بني عيسى (2006) وكنعان (2014) إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعتبر متشابهة، فمتغير الجنس يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة؛ لأنهم لا يتشابهون في ما بينهم من حيث الظروف والممارسات الإشرافية المدرسية، فهي تكون أعلى لدى الذكور منها لدى الإناث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر، ويتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر، وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بني عيسى (2006) وكنعان (2014) التي أشارت إلى أن العمر لم يؤثر على درجة القيادة التحويلية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة النظام التربوي من حيث القيادة التحويلية لا يختلف باختلاف عمر المستجيب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة بني عيسى (2006) وكنعان (2014) ودراسة الداعور (2007) إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تقدير تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في الممارسات الإشرافية في المدارس الحكومية تعتبر متشابهة وتطبق على جميع المؤهلات، بالإضافة الى ان اغلب المؤهلات العلمية للمستجيبين هي من درجة البكالوريوس، فمتغير المؤهل العلمي لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة؛ لأنهم يتشابهون في ما بينهم من حيث الظروف والممارسات الإشرافية المدرسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة، ويتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة، حيث تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة بني عيسى (2006) وكنعان (2014) ودراسة الداعور (2007) وتتفق ما توصلت اليه دراسة العنزي (2005) إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة الممارسات في مجالات القيادة التحويلية لدى المشرف التربوي لا تختلف باختلاف مستوى الخبرة لدى المستجيب، إذ ان الخبرات هي متشابه لدى جميع المستجيبين بشكل عام بسبب تشابه الظروف والبيئة والمناخ العام للمدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة

الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس، إذ يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قريشي (2013) ودراسة الشريفي (2012) ودراسة بو حمد (2008) في حين تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبد اللطيف (2010) ودراسة الطيبي وآخرون (2010) دراسة عودة (2004) إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية تعتبر متشابهة، فمتغير الجنس لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة؛ لأنهم لا يتشابهون في ما بينهم من حيث الظروف والممارسات الإشرافية المدرسية، فهي تكون أعلى لدى الذكور منها لدى الإناث.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر، ويتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير العمر، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد اللطيف (2010) التي أشارت إلى أن متغير العمر لم يلعب دوراً مؤثراً في درجة الثقافة التنظيمية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة المستجيبين هم من فئات عمرية متشابهة إذ إنها تخضع لنفس النظام والسياسات التربوية بالإضافة إلى تشابه الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية وخصوصاً المدرسية فهي تعمل ضمن نطاق ونظام وثقافة شبه متشابهة وبذلك فإن الخبرة لا تؤثر في تقييم هذه الثقافة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطيطي وآخرون (2010) وتختلف مع دراسة عواد (2006) بدراسة ودراسة ملحم (2003) من حيث لم يكن متغير المؤهل العلمي مؤثراً في استجابات عينة الدراسة على درجة الثقافة التنظيمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة ويتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطيطي وآخرون (2010) وتختلف مع دراسة عواد (2006) بدراسة ودراسة ملحم (2003) التي أشارت إلى أن متغير الخبرة لم يلعب دوراً مؤثراً في استجابات عينة الدراسة على درجة الثقافة التنظيمية.

التوصيات:

وبناءً على نتائج الدراسة أوصي بالآتي:

1. ضرورة إشراك المشرف التربوي في الرحلات الجماعية المدرسية لتوطيد العلاقة الاجتماعية

بينه وبين المعلمين والمديرين

2. ضرورة بناء مناخ تربوي يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين المشرف التربوي والمعلم، وأن يعتمد المشرف التربوي الأساليب الموضوعية في ممارسة أدواره الإشرافية في أوساط المعلمين.
3. ضرورة تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلم والإدارة المدرسية نحو مشاركة المشرف التربوي في المناسبات الاجتماعية.
4. أن يطور مشرفو التربية نماذج وأساليب خاصة تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية للمعلمين، إذ تركز على أهمية تدريب وتأهيل المعلمين.
5. تطوير وصف وظيفي واضح، حتى يتمكن مدير المدرسة والمشرف والمعلم من معرفة طبيعة الواجبات التي يجب تناولها للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الطاقم التعليمي.
6. عقد الندوات التنقيفية، بهدف توعية المعلمين والمديرين والمشرفين بمفهوم المشكلات التي ربما تواجههم وإيجابيات حلها، من خلال الممارسة العملية داخل المؤسسات التربوية.
7. ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها، بطرح مساقات ذات صلة بالمشكلات الثقافية والتنظيمية التي ربما تواجه المشرف، في السنوات الأولى من علمه، حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية المشرفين والمديرين في المدارس.
8. عمل دورات تدريبية ولقاءات للمشرفين المبتدئين، لإكسابهم مهارات في مجال طرق عمل القيادة التحويلية، بما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم، وانعكاس آثاره بشكل إيجابي على أدائهم.
9. إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين، والمعلمين، وأولياء الأمور، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية.
10. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم، باستخدام بعض البرامج التدريبية، التي من شأنها أن تصقل قدرات المديرين، في أساليب القيادة التحويلية وتطوير ثقافة المنظمة، للقيام بعملهم بشكل فاعل.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم ، أحمد عثمان. (2003). "نظم الحوافز وأثرها علي الثقافة التنظيمية: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

أبو العلا، ليلي محمد حسني.(2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية ببن الأصالة والحداثة. دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو حشيش، بسام. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة النجاح للأبحاث، 25(1)، 111-140.

أبو حلاوة، سوزان. (2008). استكشاف الهوية التنظيمية: شركة كهرباء محافظة إربد كحالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو زينة، فريد. (2011). النموذج الاستقصائي في التدريس والبحث وحل المشكلات. دار وائل للنشر والتوزيع. الأردن، عمان.

أبو عيشه، غيداء. (2007). "مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو لبة، عبدالله. (1996). مناهج المرحلة تنظيماتها ومتطلباتها. الندوة التربوية الثالثة لجمعية المعلمين: المرحلة الابتدائية التأسيسية، البعد التربوي ومتطلبات المرحلة (السلسلة التربوية الرابعة). جمعية المعلمين، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

الأبيض، عادل عبد المعطي(2005).الثقافة التنظيمية الدراسية في ضوء التخصص الأكاديمي والصف الدراسي لدى عينة من طلاب كلية الموظفين بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 128، 125-194.

بلقيس أحمد وآخرون. (1999). علم النفس التربوي. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بن طريف، حسام. (2007). "قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

بني خلف، محمود. (2007). تقديرات مديري ومديرات المدارس المتعاونة لدرجة حدة المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ برنامج التربية العملية في مدارسهم. مجلة دراسات - العلوم الإنسانية، العدد (34)، 42 - 55.

بني عيسى، أحمد، (2006). "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بو حمد، خالد. (2008). "تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت". رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

التح، زياد خميس. (1992). "أثر كل من دافع الإنجاز، والذكاء على قدرة حل المشكلة لدى طلبة الصفوف: السابع، والثامن، والتاسع في مدينة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الترتوري، محمد عوض. (2008). دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

التويجري، محمد. (2006). علم النفس التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

جواد ، شوقي. (1999). سلوك تنظيمي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حجازي، جمال. (2001). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية. مجلة البحوث التجارية، المجلد (23)، عدد (2)، 53-60.

الحري، قاسم بن عائل. (2008). القيادة التربوية الحديثة. مكتبة جامعة النجاح، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

حريز، سامي. (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية. دار البداية، عمان، الأردن.

حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، فاطمة. (1995). الثقافة التنظيمية الداخلية للدراسة لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

الخشالي، شاكر التميمي، اياد. (2008). أثر أساليب التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد4، عدد2، 87-102، و314-328.

الخشالي، شاكِر والتميمي، إِيَاد. (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

خطاب، محمد. (2010). الإدارة الصفية : المشكلات التعليمية والحلول. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الخليلة، إيمان. (2010). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها". رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خليفة، رقية. (2000). "أساليب المعاملة الوالدية وعلاقتها بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كليات المجتمع في الأردن". أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

الداعور، سعيد. (2007). "دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دروزة، أفنان. (2014). علم النفس التربوي. دار الفاروق، الطبعة الأولى، نابلس، فلسطين.

الرشيد، عادل. (2003). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية. أبحاث اليرموك، المجلد (20).

الرواف، ألاء سعد لطيف. (2003). "أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء وعلاقتها بدافع الإنجاز الدراسي لدى طلبة جامعة بغداد". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العراق.

ريفز، دوغلاس.(2010). قيادة التغيير في المدارس: كيف تنتصر على الأساطير، وتبني الالتزام، وتخرج بنتائج. ترجمة الدكتور ماجد حرب، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

سلامة، انتصار محمد طه.(2003). "مستوى الانتماء المهني والانتماء المهني والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .

سميرات، سمر أكثم. (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات علوم التربية، م(41)، 874-886.

شاويش، مصطفى نجيب. (2003). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط3 دار الشروق، عمان، الأردن.

شاين، إيجار. (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة: محمد الأصبحي وشحاته وهبي. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

الشريفي، ميادة. (2012). "إدارة المعرفة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية نحو الانجاز الأكاديمي لدى مدرسي الجامعات". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

شلق، بشير عبدالله. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

شوشان، عمار. (2009). "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج خضر باتنة، الجزائر.

صادق، آمال؛ أبو حطب، فؤاد. (2010). نمو الإنسان من مرحلة الجنين إلى مرحلة المسنين. الطبعة: الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، عمان، الاردن.

صالح أبو جادو. (2000). علم النفس التربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ذيب. (2013). "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية". دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، عمان، الأردن.

صالح، آمنة. (2004). "المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الصيرفي، محمد. (2009). إدارة العمل الجماعي. مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر.

طبيب، مأمون. (2001). "إستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطحينة، زياد؛ وزماس، ابراهيم. (2008). العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(9)1، 60-35.

الطيبي، محمد، أبو سمرة، محمود، مروة، سامي (2010). "العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والثقافة التنظيمية للمعلمين". دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم. جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين .

عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العاجز، فؤاد وعساف، محمود. (2007). الدور الاجتماعي مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة. بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث بعنوان "الجودة في التعليم العام الفلسطيني" مدخل للتميز الذي عقدته الجامعة الإسلامية في الفترة 30 أكتوبر من العام 2007.

العامري، أحمد بن سالم. (2002). "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين". جامعة الملك سعود، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبد الرحمن، ميساء نجيب. (2001). "الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عبد اللطيف، عبد اللطيف. (2010). "الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، ص: 119 - 156.

عبوي، زيد مبير؛ العطاري، يوسف ذيب. (2007). الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي: فريق العمل، دار الخليج، عمان، الأردن.

العدوان، ياسر. (1997). القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة. ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا، جامعة اليرموك، اربد، عمان.

العديلي، ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

عصفور، أمل. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر.

عطا، محمود. (1996). علم النفس الإرشادي. مكتبة الخريجي، الرياض، السعودية.

علاونة، شفيق. (2004): الثقافة التنظيمية، (محرر)، علم النفس العام. تحرير: محمد الريماوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل، (2004). "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العمري، مشهور بن ناصر. (2010). "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العناني، حنان عبد الحميد. (2014). الذكاء العاطفي وعلاقته بالنمط القيادي لدى معلمي رياض الأطفال والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى. المجلة التربوية: مج. 28، ع. 110، مارس 2014.

عودة، سعاد. (2004). "واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عياصرة، علي احمد عبد الرحمن. (2006). القيادة والثقافة التنظيمية في الإدارة التربوية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العياصرة، علي.(2003). "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح .(2001). "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، عبد الله. (2006). "المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مدير المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

فرحات، محمد. (2003). الضغوط النفسية لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في العمل. مجلة كلية التربية.كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع 44، ص:273-350.

الفرحان، أمل حمد. (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. المجلد (6)، العدد (1)، ص10-15.

فهمي، محمد سيد؛ عطية، عبد الحميد. (2003). طريقة العمل مع الجماعات. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

قاري، بلقيس. (2006). "المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء : دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

القحطاني، مبارك. (2006). "أثر استخدام الأسلوب الإبداعي لحل المشكلات على تنمية مهارات صنع القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج التعليمية- برنامج ونموذج مقترحين للأسلوب الإبداعي لحل المشكلات". أطروحة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

قريشي، عبد الكريم. (2013). علاقة العمل الجماعي بالثقافة التنظيمية للانجاز لدى تلاميذ الطور الثاني من التعليم الابتدائي. جامعة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

القريوتي، محمد قاسم. (1999). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الرائدة. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن. (2002): علم النفس العام. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة. (1995). أثر درجة الذكاء والثقافة التنظيمية للانجاز على أسلوب تفكير حل المشكلة لدى الطلبة المتفوقين في سن المراهقة. مجلة دراسات: العلوم التربوية، المجلد (23)، العدد (1)، ص: 35-98.

قطامي، يوسف وقطامي، نايفة. (2000). سيكولوجية التعلم الصفي. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، رؤيا. (2014). 'درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهات نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين'. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

كوافحة، تيسير مفلح .(2003). القياس والتقييم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

اللهواني، هنية. (2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

لورنسا، بسطا زكري. (1993). العلاقة بين الاتجاه نحو مهنة التدريس وبعض متغيرات الثقافة التنظيمية للإنجاز لدى الطالبات المعلمات بجامعة البحرين. المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد (6)، ص 225-233.

لوكاشة، باسمة. (2008). "العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الاعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الاردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

المراد، حسين. (2005). " تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر

المرسي، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر .

معاط، محمد. (2006). "المشكلات التي تواجه المدارس الحكومية في التجمعات النائية في جنوب الخليل من وجهه نظر المديرين والمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

المغربي، كامل. (2002). السلوك التنظيمي :مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ملحم، أحمد. (2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

منصور، محمد. (2011). "درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المنيف، إبراهيم. (1983). الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام. دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.

الموسوي، محمود، (2008). الثقافة التنظيمية. مجلة الابتسامة، الموسوعة العلمية، العلوم المتخصصة بعلم النفس، بغداد، العراق.

النابلسي، نظام. (1986). "مكونات دافعية الإنجاز وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات". رسالة دكتوراه، جامعة طنطا، القاهرة، مصر.

نزال، مي. (2009). "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

نشواتي، عبد المجيد. (1985). علم النفس التربوي. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن.

النوباني، مصطفى. (2003). "العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير والتزامهم التنظيمي في الأردن". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

هلال، محمد. (2009). مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار. مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

هيجان، عبد الرحمن. (1992). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، م(1)، ص: 7-28.
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2003: 4.

يحيى كاظم النقيب. (1990). علم النفس الرياضي. مطبعة رعاية الشباب، الرياض، السعودية.
غرابية، حسن يونس. (2009). "درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عواد، معاوية يحيى أحمد. (2006). "درجة الاحتراق النفسي وعلاقته بالانتماء المهني لدى المرشدين النفسيين والاجتماعيين في المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم". رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

العنزي، حمود عايد جمعان. (2005). "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم". أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سعادة، سائدة، والخليلة، هدى. (2009). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. حولية كلية الرياضة، مسقط، سلطنة عمان.

الجوارنة، المعتصم بالله. صوص، ديمة. (2007). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى منتسبي دورة مديري المدارس في كلية المعلمين أبها. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.

- Abu-Tineh, A., (2006). An assessment of the dominant organizational culture among faculty members at the Hashemite University in Jordan. **Jordan Journal of Educational Studies**, 21(81), 11-35.
- Al-Swidi, A., & Mahmood, R., (2011). How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance of Banks?. **European Journal of Social Sciences**, 20 (1), 28-46.
- Avolio, B. J., (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. **American psychologist**, 52(2), 130.
- Bass, Bernard M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P., (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. **Centre for Leadership Studies**, University of Exeter.
- Bottomley, P., Mostafa, A. Gould, J., & León F., (2015). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. **British Journal of Management**, n/a–n/a.

- Brown, R., (2004). **School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience** .A Background Paper for The Denver Commission on Secondary School Reform.
- Buchanan, D., & Huczynski, A., (1997). **Organisational Behaviour: An Introductory Text**. (3rd ed). Prentice Hall.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.
- Charness, G., & Gneezy, U., (2006). “Supplement to ‘Incentives to Exercise’,” **Econometrica Supplemental Material, 77**, <http://www.econometricsociety.org/ecta/Supmat/7416>.
- Ciulla, J. (2004). *Ethics the heart of leadership* (2nd ed). USA: Praeger Publisher. Retrieved, March, 28, 2013, from [http://www books.google.co.il](http://www.books.google.co.il).
- Clark, R. A.,(2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. **Cornell Hospitality Quarterly**, 50(2), 209-231.
- Conger, J., (2002). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **The Leadership Quarterly**, 10(2), 145-179.
- David, T., (2010). Facilitating Organizational Culture : New Chief Old Value Systems. **Southwest Journal of Criminal Justice**, Vol. 6(3). pp. 250–266.

- Denison, D. (2008). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, 6(2), 204–223.
- Downton Jr, J. V. (1980). An evolutionary theory of spiritual conversion and commitment: The case of Divine Light Mission. **Journal for the Scientific Study of Religion**, 381-396.
- Edgar, H. (1985). **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fernet, C., Trépanier, S., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J., (2015). **Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation.** *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.* *Leadership Quarterly*, 16, 315–338
- Hanson, V. D., (2001). **Why the West has won: carnage and culture from Salamis to Vietnam.** Faber.
- Janssen, O., & Shi, K., (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. **The Leadership Quarterly**, 26(2), 286–299. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004>
- Koberg, C., & Chusmir, L., (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. **Journal of Business Research**, 15(5): 397-409.

- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. **Educational administration quarterly**, 30(4), 498-518.
- Lopez, S., Peon, J. & Ordas, C., (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. **Journal of Knowledge management**, 8(6) : 93-104.
- Lunenburg, F., (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 29(4), pp 1- 9.
- Prince, M., (2008). Measurement validity in cross-cultural comparative research. *Epidemiologia e psichiatria sociale*, 17(03), 211-220.
- Roldan, L., Rodriguez & leal, D., (2012). The Influence of Organisational Culture on the Total Quality Management Programme Performance. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, pp 1-7.
- Sankar, Y., (2003). Character not charisma is the critical measure of leadership excellence. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(4), 45-55.
- Sergiovanni, T., (2008). **Principalship: A reflective practice perspective** (6th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Shera, W., (2008). **Changing Organizational Culture to achieve excellence in research**. University of Toronto. Toronto. Canada.

- skarveca, H., & Skarveca, Z., (2011). **Dimensionering av systemstorlek av solcellsanläggning med avseende på lönsamhet**: En studie om solcellsanläggningar i Järva-området.
- Steven, W., & Glinow,P., (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. **Journal of Management Development**, 19(1), pp 25-38.
- Wampler, B., & McNulty, S. L. (2010). **Does participatory governance matter**. *Exploring*
- Wheelen, T., & Hunger, J., (2011). **Concepts in strategic management and business policy**. Pearson Education India.
- Wright, E., Donald, P., & Sanjay K. Pandey (2011). “Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence” **Public Administration Review**, 72 (2): 206–215
- Zulfqar, A., Devos, G., Shahzad, A., & Valcke, M., (2015). Transformational leadership, participative decision making versus self-efficacy, intrinsic motivation and job satisfaction in Pakistan higher education. In **Annual meeting of the American Educational Research Association, Abstracts**. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1854/LU-6860871>.

الملاحق

- الملحق رقم (1): الاستبانة.
- الملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.

الملحق رقم (1): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية

الاستبانة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم" ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة فيها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

لما يوسف محمود محمد

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) العمر: أقل من 30 سنة 30-40 سنة أكثر من 40 سنة
- (3) المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس
- (4) الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر

القيادة التحويلية:

ثانياً : يُرجى وضع إشارة (٧) في المكان الذي تراه مناسباً :

بدرجة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
المجال الاول : الحافز الإلهامي للمشرف التربوي						
					1.	تؤثر رؤيته في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.
					2.	لديه طاقة كبيرة للعمل.
					3.	يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغييره شخصياً.
					4.	يعمل بشكل جاد.
					5.	يعمل على تطوير المعلمين وإلهامهم وتمكينهم
					6.	يُقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.
					7.	يقدم أمثلة لمساعدة المعلمين في القيام بأعمالهم.
					8.	يقدم مثلاً ونموذجاً للانفتاح مع الآخرين.
					9.	يكون صادقاً في معتقداته.
المجال الثاني : الاعتبار الفردي للمشرف التربوي						
					10.	لديه الرغبة في الاستماع للمعلمين وتسهيل التواصل معهم.
					11.	يحرص على بناء الثقة مع المعلمين.
					12.	يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار.
					13.	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للمعلمين.
					14.	يكن الاحترام للمعلمين بصفاتهم الشخصية.
					15.	يهتم بحاجات ومشاعر المعلمين الشخصية.
					16.	يوفر التعزيز الإيجابي للمعلمين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.
					17.	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.
المجال الثالث : الاثارة الفكرية للمشرف التربوي						
					18.	يحرص على إيصال المعلومات إلى المعلمين.
					19.	يحرص على بناء مناخ داخل منظمات المجتمع المدني يتصف بالثقة.

					يساعد المعلمين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.	20.
					يشارك المعلمين في وضع أهداف المنظمة.	21.
					يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المنظمة.	22.
					يشجع المعلمين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	23.
					يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.	24.
					يعزز العمل التعاوني بين المعلمين.	25.
					ينظم جلسات النمو المهني للمعلمين .	26.
					يوفر أفكار جديدة للمؤسسة.	27.

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية

بدرجة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
المجال الأول: فلسفة الإشراف التربوي						
						1. يعزز المشرف التربوي الانتماء الوطني لدى المعلمين.
						2. يؤكد المشرف التربوي احترام العمل وتقديره.
						3. يعمق المشرف التربوي السلوك الديمقراطي بين المعلمين.
						4. يحافظ المشرف التربوي على كرامة المعلمين في العمل.
						5. يهتم المشرف التربوي بالقضايا الدولية والعربية.
						6. يعد المشرف التربوي دور المعلم أساسي في العملية التربوية.
						7. يتفاهم المشرف التربوي مع المعلمين على أساس العدل والمساواة.
						8. يهتم المشرف التربوي بالجوانب التطبيقية والعملية.
المجال الثاني: القيم المدرسية						
						9. يعامل المشرف التربوي المعلمين كزملاء.
						10. يستخدم المشرف التربوي الموارد المالية بحكمة.

بدرجة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تُتخذ القرارات في المدرسة بشكل جماعي.	11.
					يعتمد المشرف التربوي معايير موضوعية لتقييم الأداء.	12.
					يحترم المشرف التربوي الأفكار المفيدة للمدرسة.	13.
					يسود المدرسة جو من الثقة بين المدير والعاملين.	14.
					تُعد القواعد والإجراءات في المدرسة عادلة.	15.
					تحرص إدارة المدرسة على التنافس الشريف مع المدارس الأخرى.	16.
المجال الثالث: المعتقدات ورسالة المدرسة						
					توضع أهداف المدرسة بصورة جماعية.	17.
					يهتم المشرف التربوي بالصالح العام.	18.
					يفوض المشرف التربوي بعض الصلاحيات للمعلمين.	19.
					يشرك المشرف التربوي المعلمين في حل المشكلات التنظيمية.	20.
					يتم التواصل بين المشرف التربوي وأولياء الأمور.	21.
					يكافئ المشرف التربوي المعلمين على مبادراتهم الجيدة.	22.
المجال الرابع: الأعراف والقوانين المدرسية						
					يحضر المشرف التربوي مبكراً قبل حضور المعلمين.	23.
					يغادر المشرف التربوي بعد مغادرة المعلمين.	24.
					يضبط المشرف التربوي نظام الغياب والحضور في المدرسة.	25.
					يشرف المشرف التربوي على الطابور الصباحي.	26.
					يشترك المشرف التربوي في الرحلات الجماعية المدرسية.	27.
					يعزز المشرف التربوي المعلمين المتميزين.	28.
المجال الخامس: التوقعات						
					يشجع المشرف التربوي المعلمين المبدعين في إظهار إمكاناتهم.	29.
					يحافظ المشرف التربوي على الحقوق الشخصية للعاملين.	30.
					يزود المشرف التربوي المعلمين بالتغذية العكسية المستمرة.	31.
					يتقبل المشرف التربوي آراء المعلمين ومقترحاتهم.	32.

بدرجة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يتفادى المشرف التربوي أي سلوك يؤدي مشاعر العاملين.	.33
					يشجع المشرف التربوي العمل الجماعي المنظم.	.34
					يوفر المشرف التربوي المناخ التربوي السليم.	.35
					يساعد المشرف التربوي المعلمين في تسوية خلافاتهم.	.36
					يحرص المشرف التربوي على تنمية المهارات القيادية للمعلمين.	.37
					يحرص المشرف التربوي على تنمية المهارات القيادية للمعلمين.	.38
					يُنسب المشرف التربوي المعلمين لدورات المهارات القيادية.	.39

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	المحكم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	علم نفس	أ.د عبد عساف	(1)
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د. حسن تيم	(2)
جامعة النجاح الوطنية	إرشاد نفسي	د. فاخر الخليلي	(3)
جامعة النجاح الوطنية	إرشاد نفسي	د. فايز محاميد	(4)
جامعة النجاح الوطنية	إدارة تربوية	د. أشرف الصايغ	(5)
جامعة القدس المفتوحة/ نابلس	إدارة تربوية	أ.د يوسف ذياب	(6)
جامعة القدس المفتوحة/ نابلس	علم نفس	د. معزوز علاونة	(7)
جامعة القدس المفتوحة/ طولكرم	إدارة تربوية	د. زياد بركات	(8)

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**Transformational Leadership and its Relationship with
Organizational Culture for Educational supervisors in
Public Secondary Schools in Northern Governorates in
the West Bank in Palestine from the Perception of
Educational Supervisors Themselves**

By
Lama Yousef Mahmoud Khaled

Supervisor
Prof. Ghassan Hilo

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2016

Transformational Leadership and its Relationship with Organizational Culture for Educational supervisors in Public Secondary Schools in Northern Governorates in the West Bank in Palestine from the Perception of Educational Supervisors Themselves

By

Lama Yousef Mahmoud Khaled

Supervisor

Prof. Ghassan Hilo

Abstract

The present study aims to identify transformational leadership and its relationship with organizational culture for educational supervisors in public secondary schools in northern governorates in the West Bank in Palestine in the light of the independent variables of the study, namely: gender, age, educational qualification, experience. the researcher adopted the descriptive method Correlative approach to the study , the research selected representative stratified random sample of the workers in departments of Education (200). The researcher to selected a stratified random representative sample of Supervisors educators in public secondary schools in northern of West Bank in Palestine. The researche Retrievaed (185) valid questionnaire, the researcher adopted the questionnaire as a research tools. the researcher tested the validity and realibility of the instrument by a group of specialists in education and administration, and by using Cronbach's alpha formula. results suggest that the degree of transformational leadership among supervisors in public secondary schools in the field of transformational leadership has come at an average of (3.5) and standard deviation (0.61), this shows a high degree of degree application of transformational leadership among supervisors in public secondary in northern West Bank in Palestine.

Furthermore, Results indicate that indicates that the degree of organizational culture among supervisors received an average of (3.85) and a standard deviation of (0.41). moreover, the results indicate the presence

of statistically significant positive correlation at (0.05) between transformational leadership and organizational culture among supervisors in public secondary schools in the northern West Bank in Palestine, where the value of the correlation coefficient (0.56).

Based on the results of the study, the researcher presented recommendations such as the importance of the need for future studies on the subject of Transformational Leadership for school director. In addition, to find best ways to increase organizational culture among teachers, and to include supervisors in field trips to enforce the social relations with principals and teachers.

Keywords: Transformational Leadership, organizational culture, supervisors, public schools.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.