

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية  
الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات  
الضفة الغربية - فلسطين

إعداد

ليلى حسن جابر الجوابرة

إشراف

أ.د. عبدالناصر عبدالرحيم قدومي

د. جمال شاكر

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية في  
كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين.

2020

الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية  
الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات  
الضفة الغربية - فلسطين

إعداد

ليلى حسن جابر الجوابرة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2020/7/1م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

- ..... - أ.د. عبدالناصر القدومي / مشرفاً ورئيساً
- ..... - د. جمال محمود شاكر / مشرفاً ثانياً
- ..... - د. نضال القاسم / ممتحناً خارجياً
- ..... - أ.د. عماد عبدالحق / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

إلى من كانا سبباً لوجودي، إلى روحي وريحانتي أمي وأبي...

إلى نصر، زوجي الحبيب، ورفيق درب الحياة بخلوها وبمزّها، وسرّ سعادتي وتوفيقي ....

إلى قرة عينيّ أبنائي ...

إلى الذين رأوا عشق الوطن ديناً فأمنوا به وما بدّلوا تبديلاً...

إلى الأسرى الذين تزدحم أبواب السماء بأهاتهم وابتهالاتهم...

إلى من يتحسسون جراحاتهم المندملة فيتذكرون أنّ هناك قضية تستحق التضحيات...

إلى الذين وصل حبّهم لفلسطين، وما وصلوها وما زالوا يحلمون...

إلى كل من أوقد شمعة تمحو من الظلام ولو جزءاً يسيراً ...

إلى حملة لواء العلم في جامعة النجاح، جامعة الوطن...

أهدي هذه الرسالة

## شكر وتقدير

أول الشكر وآخره للخالق عزّ وجلّ الذي هداني ، ووفقني لأتمّ هذه الرسالة، من بعد أن منّ عليّ بنعمه التي لا تعدّ ولا تحصى، ومن بعد شكر المولى القدير، أتوجه بالشكر والثناء لوالديّ اللذين زرعا في قلبي حبّ العلم والإقبال عليه والسير في مدارجه، ثم الشكر والثناء للزوج الوفي، الذي صبر على انشغالي مدة الدراسة، وهياً لي متطلبات الدراسة كلّها بقلب موقن بنجاحي مؤمن بقدراتي، كما لا يفوتني شكر أبنائي الذين أمّدوني بالدعم والتأييد، وقدّروا عملي ، ولم يشعروني لحظة بتقصيري نحوهم، وتمام الشكر لكل من درّسني في برنامج الماجستير، وأخصّ بالذكر، الأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي والدكتور جمال شاكر اللذان شرفلني بالإشراف على رسالتي حتى ترى النور، ولا يسعني في هذا المقام أيضاً إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة النجاح وإدارتها لما قدموه لي من خدمات لولاها ما كان لي أن أتمّ هذه الرسالة.

## إقرار

أنا الموقع أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

**الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية 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
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
ش	الملخص باللغة العربية
1	<b>الفصل الأول : مقدمة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة
4	أهمية الدراسة
5	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
12	أولاً: الإطار النظري
47	ثانياً: الدراسات السابقة
76	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
78	<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>
79	منهج الدراسة
79	مجتمع الدراسة
79	عينة الدراسة
80	أداتا الدراسة
81	صدق أدائي الدراسة

81	ثبات أدائي الدراسة
84	متغيرات الدراسة
84	إجراءات الدراسة
85	المعالجات الاحصائية
86	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
87	أولا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول
93	ثانيا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني
98	ثالثا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث
100	رابعا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع
104	خامسا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس
109	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
110	أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول
114	ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني
118	ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث
119	رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع
121	خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس
123	<b>التوصيات</b>
126	<b>المصادر والمراجع</b>
140	<b>الملاحق</b>
b	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
80	توزيع عينة الدراسة تبعاً إلى متغيري الجنس والخبرة	جدول (1)
81	قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات أنماط الاشراف والدرجة الكلية للأداة	جدول (2)
82	نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس أنماط الاشراف التربوي الحديثة	جدول (3)
83	قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية	جدول (4)
83	نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس القيادة التحويلية	جدول (5)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف التصحيحي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (6)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف الوقائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (7)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف البنائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (8)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف الابداعي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (9)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف التطويري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (10)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لدرجة استخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (11)

94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التأثير بالشخصية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول(12)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التحفيز والإلهام لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول(13)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاستتارة الفكرية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول(14)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول(15)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لدرجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (16)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط الاشرافية الحديثة والقيادة التحويلية ومجالتهما لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين	جدول (17)
99	العلاقة بين الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين	جدول(18)
100	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الجنس	جدول (19)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الخبرة	جدول (20)

101	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة استخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة	جدول (21)
102	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاستخدام الأنماط الإشرافية الحديثة ومجالاتها لدى مشرفي التربية الرياضية تبعاً إلى متغير الخبرة	جدول(22)
05	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الجنس	جدول ( 23 )
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة	جدول (24)
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة	جدول(25)
107	نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية ومجالي الاستثارة الفكرة والاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية تبعاً إلى متغير الخبرة	جدول(26)

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
103	متوسط الاستجابة لمجال الإشراف الوقائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (1)
103	متوسط الاستجابة لمجال الإشراف البنائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (2)
103	متوسط الاستجابة لمجال الإشراف الإبداعي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (3)
104	متوسط الاستجابة لمجال الإشراف التطويري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (4)
104	متوسط الاستجابة للدرجة الكلية لاستخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (5)
107	متوسط الاستجابة لمجال الاستثارة الفكرية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (6)
108	متوسط الاستجابة لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (7)
108	متوسط الاستجابة للدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.	الشكل رقم (8)

## جدول الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
141	أسماء السادة المحكمين	الملحق (1)
142	أداة الدراسة قبل التحكيم	الملحق (2)
147	أداة الدراسة بعد التحكيم	الملحق (3)
153	كتاب كلية الدراسات العليا بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف	الملحق (4)
154	كتاب جامعة النجاح الوطنية لمديرية طولكرم/ تسهيل مهمة	الملحق (5)
155	كتاب جامعة النجاح الوطنية لمديرية نابلس/ تسهيل مهمة	الملحق (6)
156	كتاب جامعة النجاح الوطنية لمديرية الخليل/ تسهيل مهمة	الملحق (7)

الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر  
المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين

اعداد

ليلى حسن جابر الجوابرة

اشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

د. جمال شاكر اعمر

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين، إضافة إلى تحديد الفروق فيهما تبعاً إلى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مديرتي التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والبالغ عددهم (1067) معلماً ومعلمة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (313) معلماً ومعلمة من محافظات الخليل ونابلس وطولكرم ورام الله، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولغاية جمع البيانات استخدمت أداتين: الأولى لقياس الأنماط الإشرافية، والأخرى لقياس القيادة التحويلية.

وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إن الدرجة الكلية لممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (75.6%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع مجالات الأنماط الإشرافية الحديثة (التصحيحي، والوقائي، والبنائي، والغداي، والتطويري).

-إن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (76.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع مجالات القيادة التحويلية (التأثير بال شخصية، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية).

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.86). وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات الانماط الاشرافية والقيادة التحويلية ما بين (0.62 - 0.74)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لاستخدام الأنماط الإشرافية الحديثة وجميع المجالات عند مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين ذوي الخبرة (6 - 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (6 - 10 سنوات)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية للاستخدام القيادة التحويلية ومجالي الاستثارة الفكرية والاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين ذوي الخبرة (6 - 10 سنوات) و ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (6 - 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا في المقارنات الأخرى بين المتوسطات الحسابية.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها:

تنمية وتطوير قدرات ومهارات مشرفي التربية الرياضية، والعمل على رفع مستوى ممارساتهم الإشرافية بأنماطها الحديثة وخاصة الإشراف التطويري، والعمل على جعل مشرفي التربية الرياضية شركاء في وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات لعملية التعلم والتعليم.

-**الكلمات المفتاحية:** الأنماط الإشرافية الحديثة، القيادة التحويلية، مشرفي التربية الرياضية، فلسطين.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

أهمية الدراسة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة الدراسة

يشهد العالم اليوم تقدماً هائلاً وملموساً على الصعيد العلمي والتكنولوجي، وهذا يتطلب ضرورة بذل المزيد من الاهتمام بعملية التعليم والتعلم، إذ تعد من أهم نقاط القوة التي تنعكس إيجابياً على تطور وتقدم المجتمعات، وهذا يلقي بمسؤولية إضافية على العاملين بالمجال التربوي ويضعهم أمام هذا التقدم الذي يتطلب مواكبة كل ما هو جديد وحديث في نظريات الإدارة التربوية والإشراف التربوي والذي يعد بالمقام الأول صمام الأمان في العملية التعليمية والتعليمية، ويقدر فاعلية الإشراف التربوي تكون فاعلية ونجاح عمليتي التعليم والتعلم، فهو المسؤول عن تحقيق الكثير من عناصر الجودة والتنوع ومعاييرها في النظام التعليمي، وأيضاً لتحقيق ما سبق بجودة وكفاءة عالية لا بد من ربط هذه الأنماط الإشرافية بطرق القيادة المختلفة التي هي بالأصل تسهم بتطبيق الأنماط الإشرافية بطريقة سليمة، ولعل من أهم الأنماط القيادية نمط القيادة التحويلية والتي تعد نمط إداري يقوم فيه القائد التربوي من خلال اتباع جميع الإجراءات لدعم وتطوير الأفراد العاملين في المجال التربوي، وهنا لا بد من الإشارة أن الأنماط الإشرافية الحديثة تساعد وبشكل مباشر القائد التحويلي على تفريغ نتائج تعلمه وتطبيقه لهذه الأنماط على أرض الواقع (الميدان التربوي) مما ينعكس إيجاباً في تحسين العملية التعليمية-التعليمية.

لقد بدأت إدارات التعليم محاولاتها لضبط نوعية المعلمين بفحص أداء المعلم بما يسمى بالتفتيش المركزي، ويضم جهاز التفتيش عدداً من الموظفين، لهم خبرة واسعة في مواد دراسية كاللغة العربية والإنجليزية والعلوم والرياضيات والاجتماعيات يقومون بزيارة المدارس بشكل مفاجئ، ويتولى كل واحد منهم حسب تخصصه فحص معلومات الطلبة في مواد دراستهم، ويبني على ضوء هذا الفحص حكمه على أداء المعلم، فيوصي بتربيته أو تثبيته أو نقله، وخلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين توصلت الدراسات التربوية إلى تجديد المسميات على ضوء التعديلات على مضمون التفتيش فغداً أقرب إلى التوجيه منه إلى التفتيش. أي أنه أصبح جهداً يهدف إلى

مساعدة المعلم على النمو في المهنة والكفاءة في الاداء. وشيئا فشيئا تطورت الأمور وغدا نمو التلميذ هو الهدف. وأضحى تطور العملية التربوية بجوانبها المتعددة هو الغاية. وأصبحنا أمام مصطلح الإشراف التربوي وما يقابله من مضامين جديدة (خليل، 2012).

ومن نتائج التطورات التي تمت في ميدان الاشراف التربوي ظهور أنواع متعددة من الإشراف، والتي تهدف جميعها إلى خدمة العملية التربوية وتقديم المساعدة للعاملين في مجال التعليم، ويجمع التربويون على أن هناك أربعة أنماط رئيسية من الاشراف التربوي هي: الإشراف التصحيحي -الإشراف الوقائي -الإشراف البنائي - الإشراف الإبداعي. في حين يرى البعض أن أنماط الاشراف التربوي وفقا لمجال العلاقات الإنسانية هي : الإشراف التسلطي والإشراف الديمقراطي والإشراف الدبلوماسي والإشراف السلبي، وفي مجال الغايات والوسائل هي : الإشراف التصحيحي، والإشراف الاكلينيكي (العيادي)، والإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف العلمي، والإشراف الإبداعي وعلى الرغم من التصنيفات والتقسيمات المتعددة الأنماط في الإشراف التربوي والتي تعبر عن وجهة نظر أصحابها إلا أن جميعها تركز على نقطة جوهرية هامة ألا وهي تحسين مستوى العملية التعليمية التربوية بكافة عناصرها (عليان وآخرون، 2010).

وتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في السلوك، فهي تؤثر في دافعية الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة، وتعددت النظريات والمداخل التي تفسر القيادة، وقد أظهرت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت في معظمها على صفات القائد، فضلا عن التابعين والموقف والسلوك، وتحولت الدراسات الحديثة نسبيا لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية تتضمن أربع عناصر أساسية كما قدمها باس (7Bass, 1997) وأسماها ب(Four Is) وهي: (التأثير المثالي، الاستثارة العقلية، الحافز الإلهامي و الاعتبار الفردي) (عبد العظيم، 2013).

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة

وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم، ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد في إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy,2005).

فالقيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتعدى الحوافز سواء المادية أو المعنوية مقابل الاداء المرغوب من العاملين إلى تشجيع التابعين فكريا وإبداعيا و جعل اهتماماتهم الشخصية والذاتية جزءا رئيسيا من الرسالة العليا للمؤسسة.

في ضوء ما سبق ونظرا لأهمية كل من الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية في تحسين العملية التعليمية-التعلمية في التربية الرياضية وندرة الدراسات التي أجريت في فلسطين حول هذا الموضوع تظهر أهمية الدراسة الحالية.

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية إجراء هذه الدراسة فيما يلي:

1. تعد الدراسة الحالية - في حدود علم الباحثة - الأولى على مستوى فلسطين التي تهتم بدراسة الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية في الضفة الغربية.
2. تلقي الدراسة الحالية الضوء حول أهمية الإشراف التربوي والدور الفاعل والمؤثر لمشرف التربية الرياضية في تحسين العملية التعليمية التعلمية.
3. تعمل الدراسة على توضيح أهمية المراجعة والتقييم المستمر للممارسات والأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية المطبقة على معلمي التربية الرياضية والمعنية بتحسين أداء المعلم ورفع كفاياته المهنية من خلال التنوع في الأنماط الإشرافية بما يتلاءم واحتياجات المعلم والتي

توفر مناخا تعليميا ملائما يعمل على إحداث تغييرات في سلوك المعلم التعليمي نحو الأفضل.

4. تسهم الدراسة في إظهار أكثر الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية ملائمة وفعالية والتي يكون لها تأثير إيجابي في العملية التعليمية، وأكثرها قبولا لدى معلمي التربية الرياضية والتي تحدث لديهم استجابة فاعلة، وتساعدهم في تحقيق تنميته فعاله ومستدامة وتطوير في ممارساتهم التعليمية التعلمية خلال حصة التربية الرياضية.
5. تسهم الدراسة الحالية في مساعدة الإدارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والخبراء، والباحثون، والمهتمون في مجال الإشراف التربوي، لمعرفة الأنماط الإشرافية والقيادة الحديثة ومنها القيادة التحويلية المناسبة لمتطلبات التنمية المهنية لمعلمي التربية الرياضية.
6. تساعد الدراسة الحالية في تحديد العلاقة بين الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية في التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين.
7. تساعد الدراسة الحالية في تحديد الفروق بين كل من الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين تبعا إلى متغيرات الخبرة والجنس عند المعلمين.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

منذ أن عملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الارتقاء بمنظومة الإشراف التربوي الحديث، لتطوير وتحسين قدرات المعلمين، و أهمية ذلك بانعكاسه إيجابيا على تعلم الطلبة، وبالتالي الارتقاء بنتائج التعلم، لم تتوان في الارتقاء بالإشراف التربوي بكافة مجالاته ومنها الإشراف في مجال التربية الرياضية، فقد عملت على وضع البرامج التربوية وتطبيقها، التي أسفرت عن ظهور أنماط إشرافية حديثة في التربية الرياضية كان لها دور في تحسين بيئات التعلم ومخرجات العملية التعليمية -التعلمية وتنمية الممارسات التعليمية لدى معلمي التربية الرياضية، ومن خلال الدراسات السابقة في هذا المجال وتوصيات الباحثين بضرورة

الأخذ بالأنماط الإشرافية الحديثة والاستفادة منها في تطوير الاتجاهات الإشرافية التربوية بكافة المجالات، وما تشير إليه الدراسات التربوية بأهمية وجود علاقة بين الممارسة الإشرافية ودرجة تطبيقها، ومن خلال عمل الباحثة في مجال الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والمشاركة في المؤتمرات والدورات وورشات العمل التي تعقدها الوزارة في تأهيل وتدريب المعلمين، لاحظت بلن الممارسات الإشرافية التي تطبق من قبل مشرفي التربية الرياضية بعيدة كل البعد عن نظريات الإشراف التربوي الحديثة والتي تهتم بتطوير قدرات المعلمين، والكثير من مشرفي التربية الرياضية ما زالوا يمارسون الأنماط الإشرافية التقليدية والبعيدة عن الأنماط الحديثة في الإشراف التربوي في التربية الرياضية .

والمشرف التربوي هو قائد تربوي في مجال عمله حيث يوجه المعلمين إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية-التعلمية في التربية الرياضية، وتعد القيادة التحويلية من أحدث هذه الأنماط وتمتاز بأنها تهتم بالمعلم والتعليم، وتحفيز المعلمين على العمل، ويوجد نقص في المعلومات حول الأنماط الإشرافية الحديثة في مجال التربية الرياضية إضافة إلى نمط القيادة التحويلية، وأينما يوجد هناك نقص في المعلومات يوجد هناك حاجة لإجراء العديد من البحوث والدراسات، وأظهرت بعض نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في مجال الأنماط الإشرافية والقيادة في فلسطين إلى وجود قصور في ممارسة الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية فقد أشارت دراسة امبيض (2014) إلى أنه توجد بعض المشكلات التي تواجه المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية ومنها : عدم تطوير الأساليب الإشرافية وضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين التربويين.

كما أشارت دراسة الشلдан، والقدرة (2015) إلى ضرورة توجيه المشرفين التربويين إلى استخدام أساليب وأنماط إشرافية متنوعة وحديثة، والحاجة إلى رفع كفاياتهم المهنية، وتعزيز مهاراتهم التي تسهم في رفع مستوى المعلمين، وأشارت دراسة جيعان (2013) إلى أهمية امتلاك العاملين في مجال التربية من مديرين ومشرفين إلى أنماط القيادة التحويلية ، ودعت وزارة التربية

والتعليم الفلسطينية إلى الاهتمام بتعيين هؤلاء العاملين ضمن معايير القيادة التحويلية نظراً لأهمية وجودها لدى المشرف والمدير في الارتقاء بمستوى المعلمين، كما أشارت دراسة الحسيني (2016) أن نمط القيادة التحويلية يظل أحد الأنماط القيادية الأكثر فعالية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، وأن القيادة التحويلية تقوم على إدراك الاحتياجات الكامنة والظاهرة للمرؤوسين والعمل على إشباعها وهو ينعكس على توليد الدافعية لدى العاملين وبالتالي الارتقاء بالمرؤوسين، وأظهرت حاجة مؤسساتنا التعليمية لها للارتقاء بالمستوى التعليمي في المدارس والجامعات الفلسطينية، من هنا ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثة وبالتحديد يمكن إيجازها بالإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. ما درجة ممارسة الأنماط الإشرافية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟
2. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟
3. ما العلاقة بين الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة عند مشرفي التربية الرياضية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. درجة ممارسة كل من الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين.
2. العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين.

3. الفروق في درجة ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة عند مشرفي التربية الرياضية في

محافظات الضفة الغربية - فلسطين تبعا إلى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين.

4. الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية في محافظات

الضفة الغربية - فلسطين تبعا إلى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين.

#### حدود الدراسة:

التزمت الباحثة أثناء الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مديريات

التعليم في الخليل ونابلس وطولكرم ورام الله لكي تمثل الجنوب والوسط والشمال في الضفة الغربية من فلسطين.

- الحد المكاني: مديريات التعليم في الخليل، ونابلس، وطولكرم، ورام الله.

- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في بداية الفصل الدراسي الثاني (2019- 2020)

#### مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات منها:

- درجة الممارسة: عرفها النازل (2018) على أنها هي ما يؤديه المشرف التربوي من مهام

وواجبات وأعمال مناصرة به في الميدان التربوي لتحقيق الأهداف التربوية

تعرفه الباحثة في الدراسة على أنه: المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين والمعلمات لمقياس

الدراسة والذي يدل على درجة ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية عند مشرفي

التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في الضفة الغربية - فلسطين، وتتحدد في الدراسة

الحالية بوحدة من خمس درجات (قليلة جدا، قليلة، متوسط، كبيرة، كبيرة جدا)

- الإشراف التربوي: عملية قيادية ديمقراطية تعاونية، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من

مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف

التعليمي وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل أهداف التعلم والتعليم

(لهلوب ، 2010).

وعرف طافش (2004) الاشراف التربوي بأنه " مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقييمية داخل غرفة الصف وخارجها وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة، وتحقيق الاهداف التربوية المرسومة، بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم، فيصبحون قادرين على بناء مجتمعهم، والدفاع عن وطنهم

**وتعرفه الباحثة إجرائيا:** على أنه عملية تعاونية ديمقراطية تشاركية مخططة ومنظمة تحتوي على عدد من الممارسات والأنماط الإشرافية التي يقوم بها مشرفون تربويون مختصون ومنها الإشراف التصحيحي والتطويري والتشاركي والإبداعي والوقائي، وغيرها من الأنماط وذلك لمساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم و إمكاناتهم التدريسية بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية بمنظومتها المتكاملة.

- **الأنماط الإشرافية الحديثة:** مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يمارسها المشرف التربوي أثناء قيامه بدوره في الإشراف، ويعتقد أنه بموجبها يستطيع القيام بواجباته الإشرافية في حياة المعلمين والعملية التربوية، وما يتحكم فيها من علاقات إنسانية وفنية وتفاعل واتصال بينه ما (الزريقات ، 2005).

- **وتعرفها عبد الرحمن ( 2018 )** على أنها " الأنماط الحديثة المتوقع بأن يتبناها المشرفون التربويون أثناء إشرافهم على المعلمين، وذلك لتطوير وتحسين ممارسات واتجاهات و أدوار المعلم".

- **وتعرفها الباحثة إجرائيا على أنها:** مجموعة من الطرق والممارسات والعمليات الإشرافية الحديثة التي يستخدمها المشرف التربوي بقصد مساعدة المعلمين والمعلمات على النمو المهني في مجال التدريس بهدف تحقيق الغايات التعليمية المنشودة والتي تتلاءم مع التطور في المنظومة التربوية.

- **المشرف التربوي:** هو الشخص المعين رسميا من وزارة التربية والتعليم لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها (حسين، و عوض الله 2006).

- وتعرفه الباحثة إجرائيا على أنه : الشخص المكلف بعمل الاشراف التربوي على معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم في مختلف التخصصات والمباحث.
- القيادة التحويلية: القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهرت في أواخر السبعينات من القرن العشرين استجابة للطلبات العالمية التي فرضت الحاجة إلى قيادة ابتكاريه تحل محل القيادة التقليدية (العامري والغالبي ، 2008).
- عرفها بيكرا، واخرون (Becerra,2004) على أنها، قيادة متفوقة تهدف إلى التميز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة، وبين القادة العاديين الذين هم: إما غير فعالين، أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة.
- وتعرف القيادة التحويلية بأنها " هي القيادة التي يحفز فيها القائد زملاءه وتابعيه على أداء أعمالهم بمنظور جديد " (خلف، 2010).
- وتعرفها الباحثة إجرائيا على أنها: نمط حديث من أنماط القيادة، يهتم بتطوير رؤية المؤسسة من خلال النظر للمستقبل والعمل على إشباع الحاجات العليا للأفراد التابعين في هذه المؤسسة، مما يساعد على زيادة دافعيتهم للعمل ورفع ولائهم وانتمائهم لعملهم، والتي تؤدي إلى تحويل هؤلاء التابعين أو المرؤوسين إلى قادة في المستقبل.
- المعلمين: يقصد بهم بالدراسة الحالية، كل من يعلم التربية الرياضية من الذكور والإناث في المدارس الأساسية والثانوية في فلسطين ولديه مؤهل دبلوم فأعلى في تخصص التربية الرياضية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل إلى الأدب التربوي المتعلق بالأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية، كما تعرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية، وفيما يلي عرض لذلك:

#### أولاً: الإطار النظري:

#### مفهوم الإشراف التربوي في الفكر التربوي المعاصر

تطور الإشراف التربوي تطوراً كبيراً وواضحاً، وظهر ذلك من خلال البحوث والدراسات التي تناولت جميع جوانبه، ونظراً لأهمية الإشراف التربوي ودوره الرئيسي في تحسين عملية التعليم والتعلم فقد اختلفت آراء المربين والتربويين في تحديد أهميته بدقة في العملية التربوية، وذلك لاختلاف نظرتهم إليها، مما أدى إلى وضع العملية الإشرافية في مراجعات وعمليات تقييم مستمرة في ضوء تحديات ومستجدات التطور التربوي والمتغيرات المستمرة والحديثة في المجتمع، و في هذا المحور بعض من هذه التعريفات:

عرفت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2016) عملية الإشراف التربوي على أنها: "العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية".

وعرفها الشهري (2014) بأنها: "عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها".

وعرفها الشاعر (2012) بأنها: "عملية تعاونية قيادية تشاورية منظمة تعنى بالنظام التعليمي بجميع عناصره، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه، وتقويمها للعمل من خلال

تنظيمها وتطويرها، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي بشكل عام، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة "

أ ما القداح والخرابشة (2011) فيعرفونها بأنها: "نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة، يهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ومساعدة المعلمين على النمو المهني من خلال الزيارات والدورات التدريبية التي تساعدهم في تحسين أدائهم".

كما وعرفها الآغا ( 2008 ) بأنها: "عملية إنسانية تعاونية ديمقراطية نظامية ومحددة مسبقاً، تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في قنوات العاملين لتحسين ممارساتهم وصولاً إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية".

وعرفها سلامة وعوض الله ( 2006 ) بأنه: "نشاط علمي منظم تقوم به جهات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف يهدف إلى تحسين عملية العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحسن أدائهم".

وعرفها أبو عابد (2005) بأنها: "العملية المخططة المنظمة الهادفة إلى مساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته".

ويرى الطعاني ( 2005 ) أن الإشراف التربوي تطور جنباً إلى جنب مع تطور نظريات الإدارة، مثل المدرسة السلوكية الاجتماعية ومدرسة النظم، وقد اعتبر النظام التربوي من الأنظمة الاجتماعية الهامة حيث أن اهتمام النظام التربوي هو بناء إنسان صالح قادر على المساهمة الفاعلة في بناء وتقديم المجتمع، وهذا النظام بجميع عناصره ومكوناته من طلبة، وهيئة تدريسية، وأبنية، ووسائل تعليمية، ومناهج، وغير ذلك فالنظام التربوي شأنه شأن النظم الاجتماعية الأخرى.

ويرى هارولد آدم أن الإشراف التربوي هو خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم (طافش، 2004).

يتضح من التعريفات السابقة لمفهوم الإشراف التربوي بأن الإشراف التربوي هو عملية فنية قيادية، إنسانية، ومنظمة، وأن المشرف هو قائد تربوي هدفه الأساسي هو تطوير وتحسين العملية التعليمية، ورفع كفايات المعلمين والمديرين، فالمشرف التربوي يجب أن يدرك تماما الأهداف التي تسعى عملية الإشراف التربوي لتحقيقها، والتي تساعد على فهم عمله ومهمته وعلى القيام بها على أفضل وجه.

وفيما يتعلق بالمشرف التربوي فقد عرفت وزارة التربية والتعليم العالي فلسطين ( 2016 )

المشرف التربوي بأنه: " خبير تربوي مختص بأحد المباحث الأكاديمية، يعمل على رفع كفايات المعلمين ومديري المدارس الأكاديمية، والمهنية، والتربوية، والخاصة، لتحسين العملية التعليمية التعليمية".

وعرفته حمدان (2005) بأنه: "هو من تم تعيينه بموجب أسس محددة لمزاولة العملية

الإشرافية في المدارس بهدف توجيه وإرشاد العاملين وتنميتهم ومتابعتهم في المجالين الأكاديمي والتربوي".

وعرفه دويد (2003) بأنه: " معلم متميز في أدائه، يكلف بالعمل في الإشراف التربوي بعد

تأهيله مسبقا، ويمكن أن يشرف على جميع المدارس الأهلية والحكومية والخيرية بالإضافة إلى المهام المكتتبية الطارئة، وكذلك اللجان التربوية والإدارية التي يتم تكليفه بها".

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: أحد الأشخاص ذوي الاختصاص التربوي في مبحث معين،

والذي يتم تعيينه بناء على معايير وكفايات مهنية تمكنه من القيام بمهامه الإشرافية على أكمل وجه بهدف تحسين العملية التعليمية التعليمية.

إن مفهوم الإشراف التربوي هو جزء من مفهوم التربية العامة ولا ينفصل عنها، لذلك لا بد

من الربط ما بين المراحل السابقة التي مر بها الإشراف التربوي التي كانت في ذلك الوقت هي الأفضل والأنسب وما بين مراحل الإشراف في الوقت الحاضر والتي اختلفت وتطورت بشكل كبير في ظل الانفجار المعرفي والتكنولوجي الهائل فالمعلم أصبح بحاجة للمشرف التربوي كمستشار وداعم بالدرجة الأولى وليس إلى مفتش أو موجه لذلك لم تعد عملية الإشراف عملية عشوائية بل

أصبحت عملية تعليمية علمية تقوم على أسس ونظريات تربوية حديثة تتماشى مع التطور التربوي في كافة المجالات .

وترى الباحثة أن ظهور العديد من التعريفات الخاصة بالإشراف والمشرف التربوي والآراء المختلفة حول مفهوم الإشراف التربوي والتي تتفق بمجملها على أنه تحسين للعملية التعليمية وهو ما يتفق عليه جميع التربويين هو تأكيد على أن الهدف الأساسي من عملية الإشراف التربوي هو تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم ، لكن هؤلاء التربويين يختلفون في الطرق والأساليب التي يجب إتباعها في تحقيق هذا الهدف، ومع وجود الكثير من هذه الاختلافات في هذا المجال إلا أنها تتقاطع فيما بينها في الكثير من القواسم المشتركة والمتفق عليها ومن أهم هذه القواسم هي: تحسين وتطوير عملية التربية والتعليم بكل مكوناتها وعناصرها، و تأهيل وتدريب المعلمين ورفع كفاياتهم العلمية والمهنية، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، باعتبارهم من أهم الركائز الأساسية في عملية التعليم، وبارتقائهم ترتقي العملية التعليمية برمتها، ويمكن نجاح عملية الإشراف التربوي بارتباطه بشكل كبير في مقدرة المشرف على التخطيط السليم والدقيق، والتطبيق الجيد والسليم، والمتابعة الحثيثة والمستمرة ومن ثم القيام بعملية التقويم من أجل تقديم التوجيهات المختلفة والتغذية الراجعة الدقيقة التي تهدف إلى تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم بكافة جوانبها .

إن عملية الإشراف التربوي هي عملية فنية قيادية بالدرجة الأولى، ومن ثم هي عملية ابتكارية، إبداعية، لا يستطيع القيام بها إلا من يمتلك مهارات وكفاءات، وقدرات علمية عالية، تؤهله للقيام بها على أكمل وجه، كما وأن أهم جانبين يجب أن يتوافرا في المشرف التربوي هما الجانبين القيادي والإنساني وهما مطلبان مهمان يعد تواجدهما في المشرف التربوي ضرورة ملحة لما لهما من أثر وأهمية كبيرة في نجاح العملية الإشرافية.

### تطور مفهوم الإشراف التربوي

يشكل الإشراف التربوي في البلدان العالمية والعربية أهمية كبيرة نظرا لارتباطه بشكل أساسي في تطوير الأنظمة التعليمية في هذه البلدان والارتقاء في كفايتها ، الذي يؤدي الى تطوير العملية التعليمية برمتها وتحقيق أهدافها التربوية.

إن التطور الحاصل في منظومة المجتمعات وتطور العوامل الثقافية والاجتماعية، والتطور العلمي والمعرفي فيها، بالإضافة إلى التطور الحاصل في النظريات التربوية والدراسات العلمية في العلوم الإنسانية، أدى إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي وفلسفته وأساليبه تطورا واضحا وملموسا، وأصبح بالإمكان دراسة طبيعة الإشراف التربوي، وتطوير مفاهيمه وأساليبه بشكل يتلاءم مع التطور العلمي والإداري في المجال التربوي، وما يعكس التطور الحاصل في مفهوم الإشراف التربوي هو تسميته الحالية بالإشراف التربوي بدلا من التفتيش كما كان سابقا.

### مراحل تطور مفهوم الإشراف التربوي:

لقد مر الإشراف التربوي بصفته عملية مساندة لعملية التعليم والتعلم بمراحل متعددة، ولكل من هذه المراحل إيجابياتها وسلبياتها المختلفة.

بدأ الإشراف التربوي في القرن السادس عشر بمدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نظمت لجان من الآباء لزيارة المدارس، ومراقبة أعمال المعلمين، ثم تزايدت أعداد المدارس، فتم تفريغ أحد المعلمين ليقوم جزئيا بمهام الإشراف على المعلمين، إلى أن تولدت القناعة بأن يقوم بهذه العملية شخص معين هو مدير التربية في المنطقة، وقد مارس المدير أعماله على التفتيش على المعلمين، مركزا على النواحي الإدارية، حيث كان يمارس أعماله في مراقبة المدارس والمعلمين، من أجل ضبط عملية التعليم، وبقي هذا الشكل مستمرا حتى الربع الأول من القرن العشرين (غولي، 2001).

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي خلال القرن الماضي ومطلع القرن الحالي بشكل كبير حتى وصل إلى ما وصل إليه في وقتنا الحاضر، وقد تأثر مفهوم الإشراف التربوي بمجموعة من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية، حتى تبلور مفهوم الإشراف التربوي إلى مفهومه القائم في وقتنا الحاضر، حيث أن فكرة الإشراف التربوي تبلورت في بدايتها في فرنسا من خلال الثورة الفرنسية، ثم تبعتها بريطانيا عام 1834، وكان يطلق على ذلك المنصب مشرف التاج البريطاني، وكانت بريطانيا تفخر بصرامة هذه العملية وكفائتها، حتى أصبحت من أشهر دوائر التفتيش عالميا، إلا أنه بالرغم من صرامة النظام الذي كان قائما إلا أنه يركز على مجموعة من الأسس

والمقومات الإيجابية، فقد كان ينظر إليها على أنها عملية تفتيشية تقوم على تقديم المساعدة للمعلمين والمدير والطلبة، وكذلك العمل على تشجيع الجهود، وتحرص على التعاون مع مجالس المدرسة ، ولا يملك المفتش سوى حق تقديم النصيحة دون أن يكون له حق التدخل المباشر) (Glanz & shuman ,2007).

ومر الإشراف بعدد من المراحل التاريخية المتعاقبة، المراحل الأولى له كان يطلق عليها تفتيش، ومن ثم تطورت إلى أن أصبح يطلق عليها توجيه تربوي، ثم تكونت فكرة الإشراف التربوي، ومع التطور في برامج التربية والتعليم أصبح يهتم بشكل كبير في تقديم الدعم والمساندة والاستشارة للمعلم والمدير والطلبة والمدرسة.

ويمكن سرد المراحل التاريخية التي تطور فيها مفهوم الاشراف على النحو الاتي:

**1 مرحلة التفتيش :** حيث كان يرى المفتش بأن مهمته تكمن في التخطيط للمعلم، وتقع على المعلم مهمة التنفيذ كما يملئ عليه المفتش دون نقاش، وذلك لاعتقاد المفتش ب أن المعلم بحاجة دائما إلى توجيه مستمر، فقد كان ينظر الى المعلم على أنه إنسان لا يملك الدراية والمعرفة الكاملة بما يجب أن يقوم به من أدوار وممارسات، ولا يستطيع القيام بعملية البحث والتجريب، فهنا تقع مسؤولية المفتش، الذي يقدم للمعلم نتائج أبحاثه لتطبيقها في الفصل دون تردد، وكان ينظر للمفتش على انه مستبد ومنكبر، ويمتلكه الغرور والكبرياء الذي يعبر عنه خلال جولاته في المدارس ( Gorden,2000). وأدت هذه المرحلة إلى نفور المعلم من المفتش بسبب أسلوبه التسلطي، حيث كان هدفه تصيد الأخطاء للمعلم لإحداث تغييرات في العملية التعليمية، واقتصر دور المعلم على تنفيذ التعليمات التي يوجهها له المفتش فقط.

**2 مرحلة التوجيه:** ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة، تنادي بإيجاد علاقات إنسانية حسنة بين المشرف والمعلم، من أجل زيادة دافعيته للعمل، حيث ينظر للمعلم كإنسان له حاجاته وقدراته، وركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الصف، دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية، كالمنهاج، والوسائل التعليمية، وأداء الطالب،

والتسهيلات المادية ويمكن تجسيد الصورة بين المعلم والموجه على أن المعلم منفذ لخطة الموجه، والذي يمثل المسؤول الذي يمارس سلطته على المعلم في ظل غياب الديمقراطية . (دواني، 2003).

3 **مرحلة الإشراف التربوي:** حيث أصبح المفهوم الحديث للإشراف ينظر إلى عملية التعليم والتعلم نظرة تشاركية لا يتحمل مسؤوليتها طرف دون الآخر، فجميع الأطراف مسؤولة، والهدف الأساسي هو تطوير قدرات المعلمين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم، وقد ظهرت العديد من الاتجاهات والمدارس الفكرية والتربوية المختلفة في مجال الإشراف التربوي منها: الإشراف الإكلينيكي، والإشراف بالأهداف، والإشراف التشاركي، والإشراف باستخدام المنهج التكاملي، والإشراف الوقائي، والتصحيحي، والإبداعي. (غولي، 2001).

والإشراف التربوي في دولة فلسطين تطور ومر بمراحل مختلفة كانت كالاتي:

1. **مرحلة ما قبل السلطة الوطنية:** اتسم الإشراف بهذه المرحلة بالطابع التفتيشي، رغم مروره بمراحل تسميات مختلفة من مفتش إلى موجه تربوي إلى مشرف، إلا أن ممارساته الفعلية كانت يغلب عليها رصد أخطاء المعلمين من خلال الزيارات المفاجأة لهم، ويغلب عليها الجانب السلطوي في الممارسات.
2. **مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية:** بدأت هذه المرحلة في عام (1994م) التي شكلت نقطة تحول للإشراف التربوي في فلسطين، اتسمت بالمشاركة الفعلية مع المعلمين في تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتقديم الدعم والمساندة والإرشاد لهم، وأصبح هدف الإشراف الرئيسي إحداث تحسن وتطور في المواقف التعليمية.
3. **مرحلة (1996 - 2005م):** تطور العمل الإشرافي في هذه المرحلة بشكل لافت، وأصبحت الممارسات الإشرافية تعتمد على التشاركية بشكل أكبر، وتقديم التغذية الراجعة المحببة للمعلمين واهتمت بتدريب وتأهيل المعلمين، وركزت الاهتمام بهذه المرحلة على تقديم الدعم للصفوف الأساسية من الصف الأول للرابيع الأساسي، وكانت التحديات كبيرة

في هذه المرحلة بسبب العمل على التخلص من مخلفات الاحتلال والأعباء الكبيرة التي كانت ملقاه على المعلم.

**4. مرحلة (2005 - 2016م):** شهدت تحولات في انتهاج أنماط جديدة من الإشراف التربوي وبرزت برامج داعمة للمعلم، مثل المشرف التعاوني، والإشراف العام (وزارة التربية والتعليم العالي دولة فلسطين، دليل الإشراف التربوي، 2016: 24).

يتضح مما سبق أن تطور الإشراف التربوي في فلسطين أخذ وقت أطول من غيره من الدول بسبب تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية التي أثرت على النواحي التعليمية بشكل كبير، إلى أن جاءت السلطة الوطنية الفلسطينية التي وضعت الخطط والبرامج والاستراتيجيات المنهجية والعلمية لتطوير عملية التربية والتعليم ومنها الإشراف التربوي، والتي تعتبر نقطة تحول في الإشراف التربوي.

### وظائف الإشراف التربوي

تكمن أهمية المشرفين التربويين في تعزيز بيئة مواتية للتعليم والتعلم وتطويرها، ورفع المعايير الأكاديمية للمؤسسات التعليمية التي تؤدي إلى تحسين الأداء العام للطلبة، والمعلمين والبيئة المدرسية على حد سواء (Adu, Akinioye&Olaoye , 2014).

فالمشرف التربوي لا تقتصر مهامه ووظائفه داخل غرفة الصف أو بجانب واحد فقط من العملية التعليمية، وإنما تتعدى ذلك باهتمامه بالمواقف التعليمية بكافة جوانبها وعناصرها، لذلك تتنوع مهام المشرف التربوي ووظائفه والتي تم إجمالها بالآتي:

- 1. وظائف إدارية:** وتتمثل في النشاطات والفعاليات التي يقوم بها المشرف التربوي والمتعلقة بتقويم أداء المدرسة بشكل فعال من خلال تيسير أعمالها وتنظيم علاقاتها وتهيئة الجو المناسب من حيث: متابعة أداء الإدارة المدرسية وملاكها وشواغرها والمستويات العلمية والمهنية فيها، ومتابعة الخطط السنوية واليومية للمعلمين، وتوزيع العمل، وقبول التلاميذ حسب التعليمات وتوزيعهم (علي، 2006).

2. **وظائف تنشيطية:** وفيها حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، والمشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم، ومساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى بعض، والمساعدة أيضا على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية وطريقة الإفادة منها، والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة، ومتابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس (صليبو، 2005).
3. **وظائف تدريبية:** ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الورش الدراسية وحلقات البحث والنشرات (عبدالحى، 2012).
4. **وظائف بحثية:** حيث الإحساس بالمشكلات التي تعوق العملية التربوية، والسعي إلى تحديد هذه المشكلات التربوية والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض لبحثها ودراستها، وتكوين فريق بحث في كل مدرسة أو مركز لدراسة مشكلات المادة والطلاب واقتراح حلول واقعية لها (صليوو، 2005).
5. **وظائف تنظيمية:** حيث تشمل تنظيم قنوات الاتصال بين أجهزة الإشراف والهيئات التدريسية والإدارية والخدمات المساعدة والتجهيز والصياغة والموارد، بالإضافة إلى كل ما يمت بصلة للعملية التعليمية (سلامة و عوض، 2006).
6. **الانتقال بالعملية التربوية :** إذ لا معنى للتعليم إن لم تتضح آثاره على التعليم، فلا يكون نقلا للمعارف بل يصبح وسطا لاكتساب المعارف وتحليلها ومعالجتها والتصرف فيها ، وهذا يؤكد صعوبة مهمة المفتش في متابعته لأعمال المعلمين، إذ لا تكفي زيارة المشرف للمعلم في جولة خاطفة وتقييم ثمرات عمله كما تعكسها إجابات الطلبة عن الأسئلة الموجه لهم بخصوص المادة الدراسية، كما لا تكفي مراقبة الموجه لحصة صفية حتى يتعرف على كفاية المعلم في التعليم وإدراكه لأغراض ممارسته العلمية في إثارة اهتمام الطلبة بالتعلم ومراعاة قدراتهم وحاجاتهم واستعداداتهم، بل يحتاج أن يكون اتصاله بالطلبة أوسع، وتفاعلهم مع المعلم أكثر قوة (الابراهيم ، 2002).

7. الانتقال من تقييم معلومات الى بناء نظام قيمي لدية : لتحقيق ذلك يتطلب من المشرف

التربوي أن يكون على دراية ومعرفة في هذا المجال، ليستطيع مساعدة المعلمين على تخطي المشكلات والصعوبات التي يواجهونها في عملهم وخاصة عندما يركزون اهتمامهم على الجوانب العقلية عند الطلبة ويهملون الجوانب الوجدانية والانفعالية لديهم.

8. الانتقال من تقييم المعلم إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة :فالمبادئ التربوية

الأساسية تنظر إلى التربية باعتبارها عملية متكاملة، لذلك فإن الفصل بين مهمات المشرفين التربويين المختصين بموضوعات الدراسة المختلفة يؤكد الابتعاد عن الالتفات إلى أحوال المدرسة والجوانب الإدارية فيها، وهي عوامل هامة في نجاح العمل التعليمي التلمي أو فشله (سلامة ،وعوض الله ، 2006).

9. المشرف التربوي كقائد تربوي: من وظائف الإشراف التربوي تحمل مسؤولية القيادة في

العمل التربوي، أن هذه وظيفة للمشرف التربوي تتحقق من خلال دور هفي العمل التربوي كموجه، ومرشد، ومستشار، وخبير إنه بكلمة واحدة القائد الرئيسي للمناهج ولعملية التعليم والتدريس ( الخطيب، واخرون،2000)

10. الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقته بالنظم المجتمعية الأخرى :

فالمعلم في المدرسة لا ينطلق إلى عمله في فراغ، وإنما من نظام تعليمي يتصل بأنظمة المجتمع الأخرى السياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعية عامة، ولا يمكن للمشرف التربوي أن يقدم مساندة للعمل التعليمي وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي بشكل وأنظمة المجتمع الأخرى (السعود، 2012).

11. معاونة المعلم على : فهم فلسفة النظام التعليمي وأهدافه، وكذلك وضع الخطط المناسبة

للعمل أساليب تحقيق الأهداف وفهم خصائص الطلاب واكتساب القدرة على التعامل الفعال معهم وفهم ومتابعة الخبرات المتميزة في المدارس الأخرى والاستفادة منها في تحسين أدائه الرئيسي (زكري، 2008).

12. وظائف تقويمية ومنها: قياس مدى تحقيق المعلم لأهداف المؤسسة التربوية والمناهج،

والتعرف على مواطن القوة والإبداع لدى المعلم والعمل على تعزيزها، ومعرفة مواطن الضعف والعمل على علاجها وتلاشيها.

13. وظائف تحليلية ومنها: تحليل المناهج الدراسية، وتحليل أسئلة الاختبارات من خلال

المواصفات الفنية المحددة لها (عبدالحى، 2013).

14. وظائف ابتكارية ومنها: ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية

ووضع الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب، وتعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صلاحيتها(صليوو، 2005).

وقد أشار داووني ( 2014 ) إلى أن المشرف الك فؤ يؤدي دورا أساسيا في التربية في

المستقبل ومدارسها، ويمارس أدوارا رائدة في تحويل المناخ المدرسي المؤلف إلى مناخ أكثر ملاءمة لتحديات القرن الحادي والعشرين، كما يقوم المشرف بأدوار ووظائف متميزة في مشروع التجديد لكونه يتمتع بمنظور فريد، بسبب كونه على صلة بالمعلمين، وبالغرف الصفية وبمجموعات مختلفة من الطلبة الذين يتفاوتون من حيث حاجاتهم ومتطلباتهم التعليمية.

وترى الباحثة أن المشرف التربوي ذو الكفاءة العالية والقدرات المهنية المتميزة هو الذي

يكون قادرا على القيام بالوظائف الإدارية والفنية التي تسهم في تحسين وتطوير آليات التعليم، وعلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، ويقدم الدعم والمساندة للمعلم على تدارك نقاط الضعف وتطوير مستواه وقدراته وتحسين مستوى طلبته.

### الأنماط الحديثة في الإشراف التربوي

إن أهمية الاطلاع على أنواع الإشراف التربوي واتجاهاته المختلفة لا يعني أن المشرف

التربوي لا بد أن يحيط بها ويتقنها، وأن أحدها هو الحل الأمثل لمشكلات التعليم، بل يتوجب على

المشرف التربوي أن يطلع على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي، ويتعرف إلى

الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سببا في ظهورها وهذه الاتجاهات والأنماط مفتوحة للتطوير

والتعديل بما يتناسب مع الموقف التعليمي، آخذين بعين الاعتبار حجم الصف وموضوع الحصة، وقد يتأثر بشخصية المشرف أو بيئته التعليمية (امبيض، 2014).

و الاتجاهات في الإشراف التربوي تطورت بشكل متلاحق مع تطور متغيرات العملية التعليمية والتربوية وعناصرها ونظامها، ويرى المختصين والباحثين في ميدان التربية والتعليم والإشراف التربوي أن للإشراف التربوي أنماطاً متعددة تتخذ أشكالاً مختلفة تتأثر بتطور هذه المتغيرات التي صاحبت الإشراف التربوي، مما أدى إلى ظهور أنماط واتجاهات حديثة مختلفة تناولت الباحثة جانباً منها وهي: الإشراف التصحيحي، والإشراف الوقائي، والإشراف البنائي، والإشراف الإبداعي، والإشراف التطويري.

### أولاً: الإشراف التصحيحي

هو نمط إشرافي يعنى بتصحيح الخطأ دون إساءة إلى المعلم أو الشك في قدرته على التدريس، فلين دخل المشرف التربوي صفاً، وفي نيته اكتشاف أخطاء المعلم سوف يعثر عليها، وقد يكون الخطأ يسيراً وقد يكون جسيماً، حسبما يترتب عليه من ضرر، والمشرف التربوي الذي يحضر إلى المدرسة وفي نيته مسبقاً أن يفتش عن الأخطاء، فمهمته سهلة وميسرة، إلا أن من واجب المشرف التربوي - إذا كان الخطأ لا تترتب عليه آثار ضارة، ولا يؤثر في العملية التعليمية - أن يتجاوز هذا الخطأ أو أن يشير إليه إشارة عابرة، وبأسلوب لطيف، حيث لا يسبب حرجاً لمن أخطأ، وبعبارة لا تحمل أي تأنيب أو تجريح أو سخرية، أما إذا كان الخطأ جسيماً يؤدي إلى توجيه الطلبة توجيهها غير سليم، أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها المشرف، فالمشرف التربوي هنا أحوج ما يكون إلى استخدام لباقتة وقدراته في معالجة الموقف سواء أكان في مقابلة عرضية أم في اجتماع فردي بحيث يوفر جواً من الثقة والمودة بينه وبين المعلم، عن طريق الإشارة إلى المبادئ والأسس التي تدعم وجهة نظره، وتبين مدى الضرر الذي ينجم عن الأخطاء التي وقع فيها المعلم، ثم يصل معه إلى اقتناع بضرورة التخلص من هذه الأخطاء (الدليل المرجعي في الإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، 2011).

ويرتبط هذا النوع من الإشراف بالهدف والغاية من عملية الإشراف التربوي، حيث يعمل إلى تصحيح أخطاء المعلم مع عدم الإساءة له أو التقليل من قدراته على ممارسة التدريس، فهناك الكثير من المشرفين التربويين يعتبرون تصيد الأخطاء للمعلمين هو من وظائف عملهم الأساسية، والأخطاء التي يقع فيها المعلم أثناء تأديته لعمله نوعان:

- الأخطاء البسيطة: وهي أخطاء شكلية أكثر من أنها جوهرية وتظهر في تصرفات المعلم مثل نطق غير صحيح لبعض الكلمات أو اتخاذ المعلم موضع الجلوس أو الوقوف بما لا يليق.
- الأخطاء الجسيمة: وهي تلك التي تؤدي إلى توجيه نمو التلاميذ توجيهها غير سليم أو التي قد تؤثر سلباً على شخصياتهم.

وفي كلتا الحالتين يقوم المشرف بتقديم العلاج اللازم لحل المشكلة (البستان 2010).

والإشراف التصحيحي نمط يقوم على أساس إبداء الاحترام للمعلم، والعمل على تحديد الأخطاء ومعالجتها بصورة حسنة، ودون نقد أو تجريح سلبي للمعلم، والمشرف التربوي الذي يحضر إلى المدرسة، والذي يضع في ذهنه اقتناص الأخطاء للمعلم فإنه سيجد مبتغاه ولكن لن يكون مشرفاً ناجحاً، لأن الإشراف في جوهره عملية تصويب وتحسين وتطوير وليس فقط تدوين الأخطاء في السجلات والتقارير التي يقوم برفعها عن المعلم والمدرسة، والمشرف الناجح هو الذي يقوم بمعالجة الأخطاء البسيطة التي يقع فيها المعلم بصورة ذكية ولبقة دون أن يقوم بالإشارة لها، وكذلك يتعامل مع الأخطاء الكبيرة للمعلمين من خلال اتباع إحدى الطرق والأساليب المناسبة مثل عقد اجتماع منفرد مع المعلم وتوجيهه وتصويب خطئه وكيفية تلاشيه في المستقبل (عبد الهادي، 2002).

وترى الحريري (2006) أن هذا النوع يركز على إرشاد المعلم لتصحيح الخطأ الذي يقع فيه مهما كان حجمه وذلك عن طريق التوجيه والتبنيه بأسلوب إنساني كنوع من النصيحة، ويجب على المشرف أن يعرف مواطن قوة المعلم وضعفه ومن ثم مساعدته على تصحيح أخطائه.

وترى الباحثة أن المشرف التربوي يجب أن يعتمد على تقديم التغذية الراجعة للمعلم حول ممارساته داخل الصف والأخطاء التي وقع بها خلال تنفيذ الحصة الصفية في الجلسة البعدية بعد انتهاء الحصة وليس أثناءها، مع تصحيح الأخطاء بأسلوب حسن ولباقة ودون أن يؤثر على ثقته بنفسه.

### ثانياً: الإشراف الإبداعي

الإشراف الإبداعي هو عملية لا تعتمد على تخطيط برامج التعليم، ولا يتم إقراره من جهات رسمية علياً، ويعتمد تطوير برامج الإشراف التربوي فيها على جهود مشتركة تعاونية تستخدم فيها الأسس البحثية العلمية وتوظيف نتائجها بطريقة ابتكارية متميزة. والمشرف المبدع لا يتقيد بالحرفيات، ولا يفرض أفكاره وآراءه على زملائه العاملين ولا يجبرهم على الإيمان بها واتباعها، وإنما هو الذي يستفيد مما يفعله الآخرون، ويأخذ منهم العبرة في الكثير من الأحيان، هو الذي يعمل في صفوف المعلمين، ولا يحرص على تصدرهم دائماً (العبيدي، 2010).

ويعتمد الإشراف الإبداعي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة وإحداث أساليب ذات علاقة في الصفوف أو تنظيم مواقف التعليم أو آراء الاختبارات وتصحيحها، وهكذا يعمل المشرف التربوي على تشجيع هذا النوع من المبادرات من جانب المعلمين ويعمل على تعزيزها وتوجيهها بمكافآت تقدم علنياً لكل إنجاز متميز كما يقدم المؤازرة للتجديد النافع بالتثوية والتشجيع للمعلمين الآخرين للأخذ به (العرنوسي وآخرون ، 2013).

وذكر الكلباني (2016) أنه بالنظر إلى تطبيق هذا النمط من الإشراف فهو يدفع المشرف التربوي إلى بذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية وإلى أن يتصف ببعض الصفات الشخصية مثل مرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته، والتواضع، والاستفادة من تجارب الآخرين وفهم الناس والإيمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة والشاملة للأهداف التربوية ولا يفرض آراءه على المعلمين لاتباعها ويستفيد مما يفعله الآخرون ويأخذ منه العبر في أحيان كثيرة، وهذا النمط من الإشراف يعتمد على النشاط الجمعي وهو نادر التنفيذ، حيث لا يقتصر على إنتاج أحسن، بل

يتطلب من المشرف أن يشحذ الهمم ، ويحرك ما عنده من قدرات خلاقية لإخراج أحسن ما يمكن إخراجها في مجال العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين، وبينهم وبين الأقران معا.

ويتطلب من المشرف المبدع أن يكون قادرا على اكتشاف مواهب المعلم مبدعين وقدراته الإبداعية، والعمل على مساعدتهم في تحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى مرادهم، ويدعم نشاطهم الإبداعي والقدرة على الاعتماد على أنفسهم، والاعتماد على قدراتهم الذاتية في النمو المهني والشخصي.

### صفات المشرف المبدع:

حتى يكون المشرف التربوي مبدعا يجب أن يتصف بمرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته المهنية، والتواضع، والرغبة في التعلم من الآخرين، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، وفهم الناس، والإيمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة للأهداف التربوية في أي طريق توصل إليها، سواء هو رسمها أم رسمها غيره، والبعد عن الفوقية والاستعلاء (الدويك وآخرون، 2009).

وترى الباحثة أن الإشراف الإبداعي يساعد على إطلاق تفكير المعلمين الإبداعي واستغلال مواهبهم وقدراتهم إلى الحد الأقصى لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

### ثالثا: الإشراف الوقائي

المشرف التربوي اللبق يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف واضعا في اعتباره مختلف الظروف المحيطة بالعملية الإشرافية، فيشارك مع المعلمين في مناقشات ومقترحات وتصورات وافتراسات تؤدي إلى تصور لما يكن أن يحدث في المستقبل من متاعب، ومحاولة تلافئها قبل الوقوع فيها، والإشراف الوقائي يعطي المعلم القدرة على الاحتفاظ بتقدير الطلبة له واحترامهم إياه من خلال إحساسهم ببعد نظره ومواجهته للمواقف الجديدة بشجاعة وبقدرته على التحكم فيها، وهذا الأسلوب يعمل على تجنب أفراد الفئة المستهدفة أية صعوبات أو عثرات قد تعترض أداءهم لأعمالهم ومهامهم المتصلة بتنظيم التعلم أو التعليم والإدارة أو التقويم (الكلباني، 2016).

وتكون مهمة المشرف التربوي هي أن يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم، وأن يعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها الحادة، و أن يأخذ بيد المعلم ويساعده على تقويم ومواجهة هذه الصعوبات، وتماشيا مع هذا المنطلق نجد الإشراف الوقائي يتخذ من التدابير ما يكفل تحقيق أغراضه كالاتتماع بالمعلمين في بداية العام الدراسي لمناقشة المناهج والكتاب المدرسي ودليل المعلم وتقديم الدروس التطبيقية وتوزيع النشرات التوضيحية والمداولات الفردية مع بعض المعلمين الذين يحتاجون مساعدة خاصة (العنوسي واخرون، 2013).

والمشرف التربوي اكتسب خبرة في أثناء ممارسته للتعليم مسبقا، وقيامه بزيارة المعلمين ووقوفه على أساليب تدريسهم، ولديه القدرة أن يتنبأ فيما قد يواجه المعلم الجديد عند مزاولته لمهنة التدريس، إضافة إلى أن المشرف التربوي يتميز بقوة ملاحظته وقدرته أن يستشف روح الطلبة، وأن يدرك الأساليب التي تؤدي إلى إحراج المعلم، وإزعاجه، وقلقه وخلق المتاعب له ، وهنا تأتي مهمة المشرف التربوي في توقع الصعوبات والعراقيل ، وأن يعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها الضارة وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها ذاتيا، والصعوبات هنا متنوعة والمواقف متعددة، وعلى المشرف التربوي أن يختار من الطرق، ويستعمل من الأساليب ما يتناسب مع الموقف الذي يواجهه، فقد يشرح الموقف ويضع مع المعلمين خطة مواجهته، والتغلب عليه أو تلافيه، وقد يختار طريقا آخر مع فريق آخر من المعلمين ، كان يستدرجهم معه في مناقشات وافتراضات واقتراحات تؤدي إلى تصور ما يمكن أن يحدث من أخطاء أو متاعب في المستقبل (وزارة التربية والتعليم، الدليل المرجعي في الاشراف التربوي، 2011).

إن الخبرات التي اكتسبها المشرف التربوي أثناء عمله بمهنة التدريس وأثناء الزيارات التي يقوم بها للمعلمين، واطلاعه على أساليب التدريس التي يقومون بها تمكنه من التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المعلم الجديد عندما يزاول مهنته، ومحاولة التقليل من آثاره الضارة، وتقديم سبل المساعدة للمعلم ليقوي نفسه، ويستطيع فيما بعد التصدي لهذه المشاكل والتغلب عليها، وبذلك يحمي المشرف المعلم من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ (العبيدي، 2010).

إن الإشراف الوقائي يعطي فرصة للمشرف التربوي على غرس المبادئ التربوية عند المعلمين لتلاشي الوقوع فيما يمكن أن يتعرضوا له من متاعب وصعوبات، ويساعد المشرف على إقامة جسور الوثام والثقة عند المعلمين بحيث يرسخ الطمأنينة في نفوسهم، ويهدف الإشراف الوقائي إلى التنبؤ بالصعوبات والعوائق التي قد تؤدي إلى إزعاج المعلم وقلقه وجلب المتاعب له لذلك فإن على المشرف التربوي أن يتنبأ بهذه الصعوبات والعراقيل ويعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها، و أن يأخذ بيد المعلم ويساعده في تقويم نفسه وأن يضع مع المعلم خطة لمواجهة المواقف والتغلب عليها قبل حدوثها، مع إيمانه بحكمة المعلمين وحسن تصرفهم (الديراوي، 2008).

وترى الباحثة أن المشرف التربوي يكتسب خبرة ع مليحة مهنية من خلال ممارسته للعمل الإشرافي وزيارة المعلمين ومراقبة أساليبهم التدريسية والوقوف عليها، هذه الخبرة تمكنه من التنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه المعلم الجديد، ويصبح قادرا على أن يتوصل إلى الأسباب الكامنة خلف هذه الصعوبات التي يعاني منها المعلم، وتصبح لديه القدرة على إيجاد الحلول لها من خلال اختياره للأساليب التي تناسب كل موقف، مع الأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية للمعلم ومدى قدرته وقوته.

والإشراف الوقائي يساعد على تقدير الطلبة للمعلم ويزيد من احترامهم له من خلال شعورهم بعمق نظرته وقدرته على مواجهة المواقف بشجاعة واقتدار، والإشراف الوقائي يساعد الفئة المستهدفة من معلمين وطلبة ومديرين على تجنب وتلافي الصعوبات أو العثرات التي من الممكن أن يواجهونها وتعترض أداؤهم في عملهم المتعلق بتنظيم عملية التعليم والتعلم.

#### رابعاً: الإشراف البنائي

يرتكز هذا النوع من الإشراف التربوي على رؤية واضحة للأهداف التربوية ومعرفة آليات وطرق تحقيقها، لذا يكون اهتمام المشرف التربوي والمعلم التطلع إلى المستقبل، وتقوم فكرة هذا النوع من الإشراف ليس فقط على الإبداع والتقدم، وإنما إشراك المعلم بطريقة فاعلة في كيفية تخطيط الدرس وتقييمه، كما يقوم هذا النمط على إثارة المنافسة بين المعلمين بهدف الإبداع وتقديم كل ما هو أفضل في العملية التربوية والتعليمية، وتتمثل مهمة الإشراف التربوي البنائي باستخدام

الإمكانات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس، والعمل على تشجيع النشاطات الايجابية وتطوير الممارسات القديمة، وإشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد وتشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم(صبح، 2005).

يقوم الإشراف البنائي على رؤية واضحة للأهداف التربوية ومعرفة آليات وطرق تحليلها، لذا ينبغي أن تنصب أنظار المشرف والمعلم على المستقبل، لا على الماضي، إذ أن الغاية من الإشراف البنائي لا تقتصر على الأفضل، وإنما تتجاوز إلى المستقبل بإشراك المعلمين في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد وأن يشجع نموهم وان يستثير المنافسة بينهم من أجل أداء أفضل ويوجهها للصالح التربوي.

ويمكن تلخيص مهمة الإشراف البنائي في النقاط الآتية:

- استخدام أفضل الإمكانات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس.
- العمل على تشجيع النشاطات الايجابية وتطوير الممارسات القديمة.
- إشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
- تشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم. (وزارة التربية والتعليم، الدليل المرجعي في الإشراف التربوي ، 2011).

#### خامسا: الإشراف التطويري

يعود ظهور الإشراف التطويري إلى الدكتور (كارلجلكمان)، والفرضية الأساسية فيه أن المعلمين راشدون، وأنه يجب على الإشراف الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطويرية التي يمرون بها، فعلى المشرف التربوي أن يعرف ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين، وفكرة الإشراف التربوي هي أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على أداء المشرف وتعامله مع المعلم (صليبو، 2005).

ويعرف الإشراف التطويري على أنه أحد النماذج الحديثة في الإشراف التربوي والذي يهتم ويراعي الفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين، من خلال انتقاء أحد الأنماط الإشرافية المختلفة

لتطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم في التغلب على المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم في العملية التعليمية (اللوحي، 2012).

وترى أبو كاس (2013) أن هناك تشابها كبيرا بين الإشراف التربوي التطويري والإشراف المتنوع إلا أن الفرق بينهما هو أن: الإشراف التطويري يمنح المشرف التربوي حق تحديد الأسلوب الإشرافي لكل معلم حسب احتياجاته الخاصة، في حين يمنح الإشراف المتنوع حق اختيار الأسلوب المناسب للمعلمين. ويبني الإشراف التربوي التطويري على حقيقة عملية مفادها أن المعلمين متفاوتون في القدرات والإمكانات، حيث يأخذ بمبدأ الفروق الفردية للمعلمين ويعتمد على تقسيم المعلمين إلى مستويات، وفقا للفروق الفردية بينهم.

### أهداف الإشراف التطويري:

هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى الإشراف التطويري لتحقيقها وهي:

تنوع الأساليب الإشرافية تبعا للاحتياجات الفردية لكل من العلم والمدير، وتشجيع وتنمية روح الابتكار والتجديد بما يتناسب مع العصر، واستثمار الطاقات البشرية وإتاحة الفرصة لها لإطلاق طاقاتها وقدراتها لتطوير العملية التعليمية، واحترام شخصية المعلم والمدير واحترام قدراته الخاصة ومساعدته في تقييم ذاته، وتكوين علاقات حسنة ومستمرة بين المشرف التربوي والهيئة التعليمية، وتقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال إنتاجية قياداتها من معلمين ومديرين (حسين ، وعوض الله، 2006).

### مميزات الإشراف التطويري:

ينحو الإشراف التربوي التطويري نحو علميا باستخدام مراحل واضحة ومرتبطة منطقيا تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف التربوي، ويشيع الأشراف التربوي التطويري مناخا مؤسسيا سليما وصحيا، نتيجة لتأكيد على تطوير قدرات العاملين في الميدان التربوي وإمكاناته م، وتجنب تصيد أخطائهم، ويوفر الإشراف التربوي التطويري اختبارات علمية لتشخيص قدرات العامل في

الميدان التربوي وسبل تطويرها بما ينعكس إيجابا على العملية التعليمية التعلمية ( غراب، وابو سلطان، 2007).

ويهتم الإشراف التطويري بمراعاة الفروق الفردية لدى العاملين في الميدان التربوي من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة، ويؤكد الإشراف التربوي التطويري على دوره في تطوير وتنمية طاقات المعلمين في الميدان التربوي وقدراتهم، ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية، كما يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على احتياجات العاملين في الميدان التربوي الشخصية والمهنية الفعلية (المقيد، 2006).

وترى الباحثة أن أهم ما يميز الإشراف التطويري انه يراعي الفروق المهنية والشخصية بين المعلمين، والمعلمين في هذا النمط من الإشراف لا يخضعون لنوع واحد من الإشراف، وفي الوقت نفسه يجب على المشرف إلزام المعلمين بأسلوب معين من الإشراف بما يتناسب مع خصائصهم واحتياجاتهم المهنية والشخصية.

#### الأسس الفكرية للإشراف التطويري:

ينطلق الإشراف التطويري من النظر إلى المعلمين كأفراد ناضجين على مستويات مختلفة من النمو والتطور، كما يضع هدفا نهائيا له وهو تمكين المعلمين من الإمساك بأيديهم بزماء تطورهم المهني وتحسين أدائهم، ولتحقيق هذا الغرض يجب أن يكون المشرفون على علم بمراحل النمو التي يمر بها البالغون، ومراحل النمو المهني التي يمر بها المعلمون، وأن يستخدموا الأساليب الإشرافية المناسبة لتلك المراحل، ولهذا اعتمد منظور الإشراف التطويري على كم وافر من النظريات ونتائج الدراسات المتعلقة بالتعلم والتفكير وبنمو البالغين وبمراحل النمو المهني للمعلمين (عطاري واخرون، 2005).

ويعد الإشراف التطويري أحد أشكال الإشراف التربوي الحديث التي تقوم على الاهتمام بالفروق الفردية والمهنية بين المعلمين، والتي تعتمد في توظيفها وتطبيقها على المعلمين على أنواع مختلفة من الأنماط التي تستخدم بما يتوافق مع خصائص المعلم وهذه الأنماط هي (المباشر، وغير

المباشر ، والتشاركي)، ويعتمد الإشراف المباشر على وضع الأسس والقواعد التي يجب على المعلم أن يسير وفقها في عملية التدريس وتطوير قدراته وأساليبه التدريسية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، والنمط التشاركي هو عملية تشاركية بين المعلم والمشرف التربوي بحيث يشارك المعلم مع المشرف في وضع خطة للسير عليها لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، أما الإشراف غير المباشر يقوم على مبدأ الخبرات الخاصة، فعلى المعلم أن يعتمد على حلول نابذة من ذاته بهدف تحسين مستوى طلبته وتطويره.

تصنيف المعلمين وفق مستويات الأداء والدافعية، والخصائص التي يتميزون بها، وأسلوب الإشراف المناسب لهم في الإشراف التطويري:

### 1. مستوى المعلم (عالي الأداء وعالي الدافعية):

\* الخصائص التي يتميز بها:

1. لديه رغبة في تطوير مستواه ومستوى طلابه

2. لديه رغبة في مساعدة زملاء

3. يقدم أفكار وأنشطة بلا حدود

4. يطبق أفكاره في الواقع المدرسي

اسلوب الاشراف المناسب له: الاشراف غير مباشر

### 2. مستوى المعلم (عالي الأداء ومنخفض الدافعية)

\* الخصائص التي يتميز بها:

1. يملك خاصية الذكاء

2. يدرك ما حوله جيدا

3. لديه أفكار تربوية

4. لا يوظف أفكاره في الواقع المدرسي

أسلوب الاشراف المناسب له: الإشراف التشاركي

3. مستوى المعلم: منخفض الأداء وعالي الدافعية

\* الخصائص التي يتميز بها:

1. يملك الحماس والجهد والاهتمام

2. لديه الرغبة في تحسين مستواه

3. لديه الرغبة في تحسين مستوى طلابه

4. ممارسته للعمل مضطربة وليست واقعية

أسلوب الاشراف المناسب له: الإشراف التشاركي

4. مستوى المعلم: منخفض الأداء ومنخفض الدافعية

\* الخصائص التي يتميز بها:

1. لا يملك الحماس والجهد والاهتمام

2. ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه

3. ليس لديه الرغبة في تحسين مستوى طلابه

4. ممارسته للعمل مضطربة وغير واقعية

5. لا يفكر في التغيير مطلقا للخصائص التي يتميز بها

أسلوب الاشراف المناسب له: الإشراف التشاركي (اللوحة، 2012)

مراحل الاشراف التطويري:

يُمر الإشراف التطويري بعدد من المراحل، وكل مرحلة تمر بعدد من الخطوات لقياسها والوصول إلى إشراف تطويري ممتاز، ولا بد أن تكون هذه المراحل مرتبة فأول مرحلة هي عملية التشخيص حيث نقوم بداية بجمع المعلومات الأولية وهنا تنقسم عملية التشخيص إلى درجات (منخفضة، ومتوسطة، وعالية)، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التطبيق حيث أنه يتم فيها اختيار نمط إشرافي معين يتناسب مع مستوى تفكير المعلم ، ثم تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التطوير، وهنا نقوم باختيار النمط المناسب لكي نقوم بعملية التطوير، ونعني بذلك الارتقاء والتدرج بسلوك المعلم من " النمط المباشر إلى النمط التشاركي، إلى النمط غير المباشر" (الكلباني، 2016).

والإشراف التطويري يعمل على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ويسعى إلى تحسين مستوى أداء المعلم من خلال الكشف عن عجز المعلمين في بعض الجوانب واختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لهم من قبل المشرف، وان هناك تشابه ما بين الإشراف التطويري والإشراف المتنوع في مراعاة الفروق الفردية ولكن الأول يختار المشرف الأسلوب المناسب له، وعلى الرغم من تطور هذا الاتجاه إلا أنه قد يجعل المعلم يمر في مشاكل تربوية ونفسية عديدة نتيجة لإلزامه بأسلوب إشرافي محدد، ويجعله ينظر أمام زملائه على أنه أقل منهم ذكاء (القططي، 2017).

وترى الباحثة أن الإشراف التطويري صنف على أنه من التوجهات الحديثة في الإشراف التربوي لأنه يعتمد على عدة أنماط من الإشراف، ولا يخضع المعلمين فيه لشكل واحد من أساليب الإشراف، إنما يتميز بالتنوع في الأساليب الإشرافية بما يتناسب مع خصائص المعلمين المختلفة، ويراعي الفروق الفردية بينهم بشكل يساعدهم على تطوير وتنمية كفاياتهم وقدراتهم وطاقاتهم المهنية والشخصية.

## القيادة التحويلية

### مفهوم القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة للقيادة ، والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخ عرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي ، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الاساسي يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث

يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية، ووفقا لهذه النظرية يستطيع القائد تحويل أتباعه وحثهم على الأداء بشكل افضل مما هو متوقع منهم .( صالحى، 2008)

يعد بيرنز ( Burns ) من أوائل من تناول هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الاجرائي (Transaction) وذلك في العام 1976 م، ومن ثم قام باس (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985 م ،وقام بوصفها على أنها : " النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين وعندما يعمل القادة على توليد المزيد من الاهتمام والادراك والقبول بهدف ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين .( Bass,1997 )

وقد وصف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما لآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (عياصرة، والفاضل 2006) وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز (Burns) المشار إليها في ( عياصرة، والفاضل،2006)، القيادة الأكثر تعقيدا والأكثر قوة ويضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضا إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة اضافية للفرد.

وإزاء حال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة (Barnett & others ,2005).

ومن هنا نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الامور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم (الغزالي ، 2012).

ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ما اظهرها سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy 2005).

وعرفها الغامدي (2001) بأنها: تفاعل ما بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

وقد ذكرت شقوارة (2013)، بأن القيادة التحويلية عملية مستمرة يقوم من خلاله القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية، وتحويلها للمصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي.

وتعد القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة (لتحويل) المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزماتي، الاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002).

والقيادة هي التي توضح كيف يمكن للقادة أن يغيروا الأفراد والمنظمة بواسطة رسم وإيجاد رؤية للمنظمة، وإلهام الأفراد من أجل الكد والكفاح للوصول إلى تحقيق هذه الرؤية (Shane, 2003).

ويمكن تعريفها على أنها: ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وهو ما يساعد على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم (الشوابكة وآخرون، 2018)

وباستعراض التعريفات المختلفة للقيادة التحويلية نلاحظ أن هناك أركاناً أساسية يقوم عليها هذا المفهوم وهي:

1. أنها عملية مستمرة يمارسها القائد قبل المرؤوسين

2. تعد قيادة أخلاقية لأنها تعمل على ترويج مجموعة من القيم وهي العدل والمساواة والسلام وغيرها من القيم

3. تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين للعمل لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المجموعة والمؤسسة.

4. تعمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة الى أهداف تشبع حاجات الذات وتدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة. (عواد واخرون ، 2013)

والقيادة التحويلية تكون أكثر فعالية وملاءمة في المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع للعاملين والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Bryant,2003).

وتقوم القيادة التحويلية على استثمار طاقات العاملين في الميدان التربوي لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة وتوفير محفزات غير عادية وذلك لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم وإثارة الأساليب الابتكارية والإبداعية والأفكار الخلاقة لديهم، وتقديم أقصى قدراتهم وطاقاتهم في عملهم .

ومن خلال عرض الآراء المختلفة والمتعددة لمفهوم القيادة التحويلية ف إن الباحثة ترى أنه يمكن اختصار مفهوم القيادة التحويلية بأنها القيادة القادرة على تحويل المؤسسة أو المنظمة من واقع إلى واقع آخر مختلف ويكون هدفها تحويل الأفراد دائماً للأفضل، باعتمادها على القيم والاخلاق والمعايير ووضوح الأهداف والأغراض التي غالباً ما تكون طويلة الأمد، وهي قدرة المشرف التربوي بصفته قائد في ميدانه على التواصل مع المعلمين و إحداث التغيير المطلوب في سلوكياتهم التعليمية والمهنية والشخصية بالاعتماد على مبادئ القيادة التحويلية.

### أبعاد القيادة التحويلية

استطاع الباحثون تطوير أبعاد القيادة التحويلية من خلال خمسة أبعاد للقيادة التحويلية وهي (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية والتمكين)، وفي ضوء اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة وما أجمعت عليه، ف قد اختارت الباحثة في الدراسة الحالية أربعة

أبعاد وهي: التأثير المثالي، الإلهام والتحفيز، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتي سيتم عرضها في الأدب التربوي كالاتي:

### أولاً: التأثير المثالي (الكاريزما) : (Idealized Influence)

هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في ايجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين ، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً ، يحتذى بها من قبل المرؤوسين ، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم، كما يتميز القائد المثالي بأنه يبحث عن قيمه ومعتقداته، ويحدد أهمية وجود حس قوي للهدف، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، بالإضافة إلى أنه يذهب أبعد من مصالحه الذاتية إلى مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها ، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس ، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع (الشقيرات، والجازي، 2019).

في التأثير المثالي يكون سلوك القادة قدوة لمرؤوسيه مع مرور الزمن من خلال التمسك بالمعايير الأخلاقية، الابتعاد عن القوة والتسلط، ودفع الآخرين على تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها (الزعبي، 2012).

وذكر رشيد (2003) أن التأثير المثالي عبارة عن مقدرة القائد على ربط العاملين معه بأهداف سامية وواقعية قابلة للتطبيق، ومثل علياً، تجعله م يوجه ون سلوكه م لمصلحة العمل، ويتفانون في أداء العمل بدافع داخلي، رغبة في جودة أعلى، لا رغبة في عقوبة تؤخذ بحقهم ، ولا تعسفا في استخدام السلطة من طرف القائد عليهم، حيث يقدم القائد احتياجات العاملين معه على احتياجاته الشخصية، ولا يستخدم سلطته إلا عند الحاجة إليها حيث يحظى القائد وفقاً لهذا البعد بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه و يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة .

والتأثير المثالي يعني قدرة القائد على كسب ثقة التابعين واحترامهم واعتباره المثل الأعلى لهم ، بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (مرعي ، 2008).

ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه ، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فليّن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (Woods,2003) .

فليّن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا تزال بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2003).

وتعتبر المثالية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والعرفان للقائد، وتعرف المرؤوسين بالقائد ورسائله وتبني قيمه و أهدافه وسلوكه والثقة به ويصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد ، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة و إيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسون منفتحين على القائد وأن القادة المثاليين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft,2008) .

### ثانياً: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يعرف (Woods,2003) التحفيز بأنه "اثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الالهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه".

وهو قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002). فالتحفيز الإلهامي يمثل مقدرة القائد على تحفيز العاملين، بل إلهامهم

بالمحفز المناسب لهم من أجل تحقيق أقصى درجات إثارة الجهد والاهتمام، ثم تسخير هذا الجهد المثار في العمل ، فيؤدي العامل أقصى ما يملك لمصلحة العمل (عواد واخرون ،2013).

يتضمن الدافع الملهم إشراك القادة التحويليين في محاولة إلهام أتباعهم من خلال تحفيزهم على أن يكون لديهم رؤية تنظيمية ملتزمة، كما أنهم يحددون الفرص الجديدة ويوصلون رؤية واضحة للمستقبل، ويتحرون اتباع المعايير العالية، ويتحدثون بتفاؤل وحماس (البلتاجي والحسيني،2016).

التحفيز الإلهامي يظهر من خلال إثارة روح التحدي لدى العاملين، وإذكاء قيم الحماسة والاندفاع لديهم والعمل بروح الفريق ومشاركتهم في رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة (الزعيبي،2012).

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوحيد الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (سميرات ومقابلة،2014).

### ثالثاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

الاستثارة الفكرية تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالفناعة التي تحدثه القيادة التحويلية، ويبقى هذا الأثر بعد انتهاء الموقف القيادي ، لتستمر هذه الإثارة الفكرية في تحفيز الدوافع ، وتوجيهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي ، والإدراك الذهني تجاه العمل ، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والابداع ، وتحفيز التغيير في أسلوب حل المشكلات القائمة، أو لتناولها بطرق جديدة والنظر إليها من زوايا عدة، وهكذا يمكن اختلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الافاق، والحصول على أفكار جديدة و مبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (عواد ، واخرون، 2013).

وذلك من خلال تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين ( طرح الافكار الجديدة وحل المشكلات، وإعادة النظر في عمليات وهياكل المنظمة) ( الزعبي، 2012).

الاستثارة الفكرية هي إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد، الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركة مشاعرهم ( Barbuto & Burbach، 2006 ).

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها (Bass,1997).

ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم، ومقترحاتهم ومشاركة أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (Krishnan,1998).

#### رابعاً: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليه م على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، و إرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ، وهو يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه و إدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد به قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة ،و في نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (الغزالي، 2012).

والاعتبارات الفردية تراعي أحوال العامل وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطرار العامل أن يطلبها بنفسه ليسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تنازع نفسه، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل واحسانه حتى تتحقق وتشبع داخله (عواد واخرون، 2013).

ويظهر الاعتبار الفردي من خلال ادراك القائد التحويلي للفروق الفردية بين المرؤوسين والتعامل مع كل واحد منهم وفقا لظروفه الخاصة والحرص على إيجاد نظام اتصال بينه وبينهم (الزعيبي، 2012)، ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، وواضح هنا إيمان القيادة التحويلية بالفروق الفردية والعناية بها (كنعان ، 2014).

وذكر المعاني (2013) أن الاعتبار الفردي هو اهتمام القائد بحاجات المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم فيما يتعلق بهذه الحاجات والرغبات.

### خصائص القيادة التحويلية

استنادا إلى الأبعاد الأربعة التي حددت ملامح القيادة التحويلية يمكن أن تظهر خصائص القائد التحويلي فالقيادة التحويلية تتطلب قيام القادة بالمبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي، وإدراك الفرص المتاحة أمام المؤسسة والعمل على اقتناصها، إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير وضمان مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في عملية التغيير المرجوة، ولذلك ينبغي أن يحوز القائد التحويلي على عدد من الخصائص منها ما يلي (Basham,2010):

- 1) أن يكون القائد قادرا على خلق رؤية ورسالة المنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- 2) أن يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- 3) أن يكون له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، بحيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- 4) أن يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5) أن يسعى للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم.

6) أن يكون عنصرا متغيرا ومحا للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وقدم كل من ( Kouses&Posner ) تلخيصا للخصائص الرئيسية للقائد التحويلي، وذلك على النحو الآتي (المعاني، 2013):

1. الإلهام والرؤية الجماعية (Inspiring A shared vision): حيث ينطلع القادة التحويليون للمستقبل، ويعتقدون بأن العمل الجماعي والالتزام التنظيمي يحقق المستحيل والنجاح للمنظمة .
2. تحدي العملية (Challenging The process): حيث يبحث القادة التحويليون دائما عن الفرص الجديدة ويكونون على استعداد لتغيير الوضع الراهن، فهم يبتكرون ويجربون أساليب وأدوات جديدة للعمل.
3. النمذجة للأقوال والأفعال (Modeling The way): حيث تكون قيم العمل دائما واضحة لدى القادة التحويليين.
4. تمكين الآخرين (Enabling Other to Act): حيث يؤمن القادة التحويليون بأهمية مشاركة العاملين بجميع جوانب العمل.
5. التشجيع (Encouraging): حيث يحفز القادة التحويليون الآخرين بكل الطرائق والأساليب المادية والمعنوية

وقد لخص الرقب (2010) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة والتي يقوم عليها كل بعد من الأبعاد، كالاتي:

1. التأثير المثالي: (الرؤية، الثقة، الاحترام، الصدق، مشاركة المخاطر، التكامل والقوة)
2. التحفيز الإلهامي: (الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف، الرؤية، والنصح والافتتاح)

3. الاستثارة الفكرية: (العقلانية، حل المشكلات، والابداع التعزيز)

4. الاعتبارات الفردية: (المساواة، المتابعة، الاستماع، والتمكين)

### وظائف ومهام القيادة التحويلية

أشار القحطاني (2008) الى وظائف القائد التحويلي كما حددها ( Rhinesmith ) على

النحو الاتي:

1 **إدارة التنافس:** ويقصد بها ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات

وتنمية القدرة على استخدام المعلومات من اجل زيادة الميزة التنافسية وذلك عن طريق

وضع معايير نجاح المحكمة بشكل شمولي، ووضع نظام معلومات شخصية ونظام

معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية ، بالإضافة الى نظام توصيل المعلومات في

الوقت المناسب للشخص المناسب.

2 **إدارة التعقيد:** وذلك عن طريق قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض

النظر عن درجة التغيير والغموض، أو اختلاف الاهداف وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن

عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات الاتية:

• ادارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب ان تكون عليه العلاقات مع كل طرف

• استخدام الاحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب

• محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها

• تكييف المنظمة مع التوجه العالمي، ولتحقيق ذلك: على القائد ان يقوم بوضع رؤية

مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياتها، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه

العالمي، ومن ثم تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

3 **إدارة الفروق العالمية:** يجب على القائد ان يشكل فرقا قادرة على تحقيق التواصل العالمي

المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الادارية والخلفيات الحضارية،

بالإضافة الى ضرورة توافر المهارات اللغوية اللازمة ، لإنجاح تعامل المنظمة مع

المنظمات العالمية.

4 إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع الغير مستقرة.

5 إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية الى ايجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنطقة، لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية معها.

### الأنواع المختلفة للقيادة التحويلية

قدم بيرنز (Burns,1978) نموذجاً يقدم فيه الانواع المختلفة للقادة التحويليين:

- العقلاني: وهو يرى الافكار والقيم التي تتجاوز الحالات الفعلية للقائد العقلاني
- الاصلاحى : يحتاج لعدد كبير من الاتباع للإنجاز ، فالقائد المصلح يستطيع ان يحول جزء من المجتمع، ليلحظ معايير عالية من المبادئ الاخلاقية.
- الثوري: وهو القائد الذي يطلب من الاتباع "التضحية الكبرى" من اجل الخير للجميع، فالقائد الثوري يطلب التغيير للمجتمع بأكمله.
- البطولي: وهو الشكل النهائي للقائد التحويلي، فلا بد ان يظهر القائد التحويلي كبطل امام اتباعه.

### حاجة الاشراف التربوي للقيادة التحويلية:

ذكرت العسكر ( 2016 ) ان هناك حاجة لتطبيق نمط القيادة التحويلية على الاشراف

التربوي وذلك من خلال الاتي:

- ان المشرف أو المشرفة وحدهما لا يستطيعان القيام بتقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة وتلبي المتطلبات
- التأثير القيادي من خلال رسم الخطط واعداد برامج التدريب المناسبة للمعلمين والمعلمات
- وضع استراتيجية لمواجهة الظروف الإشرافية المستجدة والطارئة

- اعداد خطط التعاون في تقديم الخدمات الفنية والادارية وتبادل الخبرات بين المشرف التربوي والمدراء والمديرات والمعلمين والمعلمات والعاملين في الحقل التعليمي والاستفادة من خبراتهم في تطبيق ما سبق.

وترى الباحثة أن عمل المشرف التربوي يهتم بالدرجة الاولى بتطوير منظومة التعليم بجميع أطرافه وعناصره ا، ويعتبر المشرف التربوي هو المرشد والداعم للمدراء والمعلمين وقيادتهم نحو تنفيذ مهامهم وذلك من خلال استخدام انماط القيادة المختلفة واهمها القيادة التحويلية التي يمثل فيها المشرف للمعلم او المدير القدوة وبالتالي يكسب ثقتهم باعتباره المثل الاعلى لهم ويتقبلون وينصاعون لتوجيهاته بكل ثقة، ويعمل المشرف على اثاره الدافعية لدى المعلمين واستثارة التفكير الابداعي لديهم، ويزيد من قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم بشجاعة واقتدار وبالتالي الوصول للأداء الجيد والمرغوب في العملية التعليمية، ويساعد المشرف التربوي المعلمين على التحفيز على التعاون والتنافس وبث روح التحدي بينهم، ويعمل على تلبية احتياجات المعلمين والمدراء والعاملين في الميدان التربوي ويدرك الفروق الفردية بنهم ويتعامل مع كل منهم وفقا لظروفه وقدراته الخاصة بإيجاد نظام اتصال مناسب بينه وبينهم .

كل ذلك جعل من المشرف التربوي قائد لدية رؤى محددة الأهداف يخطط لها وينسقها بطريقة علمية، وذلك من خلال استخدام الامكانيات المتوفرة لدي وفي الميدان التربوي، والتي يسعى لتحقيقها على مدار الوقت، لاجداث التغيير المطلوب للأفضل باستمرار، وبالتالي تؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء للوصول الى مخرجات عالية الكفاءة من العملية التعليمية.

وبناء على ما سبق ومن خلال عمل الباحثة في الاشراف التربوي رأيت ان هناك ارتباط ما بين نمط القيادة التحويلية وانماط الاشراف التربوي في عمل المشرف التربوي، لذلك اعدت هذا البحث للوصول الى اراء المعلمين في جدوى تطبيق هذا النمط من القيادة مع الانماط الإشرافية في الاشراف التربوي ومعرفة مدى العلاقة والارتباط فيما بينها لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة من العملية التعليمية التعليمية.

## ثانيا: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة في موضوع الدراسة:

### أولاً: الدراسات في مجال الإشراف التربوي:

قدم كل من رباحة والرقب (2019) دراسة هدفت الى التعرف الى تقييم الأنماط الإشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية التربية والتعليم لواء القويسمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية القصدية وبلغت (98) معلما ومعلمة، بواقع (44) معلما و(54) معلمة ، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد كأساليب احصائية ، وأظهرت النتائج ان مشرفي التربية الرياضية يستخدمون الانماط الإشرافية الخمسة عند تقويم اداء معلمي التربية الرياضية وهذه الانماط هي ( الديكتاتوري، والسليبي، والإكلينيكي ، والدبلوماسي) بدرجة متوسطة ، بينما جاء النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، واطهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية تبعا لمتغيرات الدراسة ، وأصى الباحثان ادراج مساقات متخصصة في الاشراف التربوي الرياضي ضمن الخطط الدراسية في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.

كما أجرت عبد الرحمن (2018) دراسة هدفت الى الكشف عن واقع ممارسات وأهمية الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي لدراستها، استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وطبقها على عينة عشوائية منتظمة بلغت (350) معلما ومعلمة، وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان واقع مستوى ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة كما يراها معلمو المدارس الحكومية في لواء قصبه عمان جاء بمستوى "متوسط"، وجاءت أهمية ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة كما يراها المعلمون والحكوميون في قصبه عمان بمستوى "عال"

وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة المشرفين التربويين لأنماط إشراقية حديثة مثل الإشراف التصحيحي، والبنائي، والوقائي، والإبداعي .

وقام **الشهري ( 2018 )** بتطبيق دراسة تهدف التعرف الى متطلبات تطبيق الاشراف الابداعي بمكتب تعليم النماص بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على الفلسفات والأساليب التي يتم استخدامها بالمكتب والاهداف والغايات العامة للإشراف والصفات الواجب توفرها لدى المشرفين المبدعين، والأدوات والممارسات اللازمة لذلك، وفعالية تقييم وحل المشكلات في داخل بيئة العمل الخاصة بمكتب تعليم النماص، وفقا للمتغيرات (نوع الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مكتب تعليم النماص والبالغ عددهم 200 موظف، وتم اختيار عينة بلغت 30 موظف.

وقدم **الجريدة، والبور سعيدي ( 2017 )** دراسة هدفت الى التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف الابداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان ، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبيان مكون من (44) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد رئيسية وهي / بعد الزيارة الصفية، وبعد الدورات التدريبية، وبعد القراءات الموجّهة. وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت على عينة عشوائية بلغ عدد افرادها (92) معلم ومعلمة أول في ولاية السيب بمحافظة مسقط في سلطنة عمان للعام الدراسي 2016 / 2017. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها : أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف الابداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان كانت متوسطة ، كذلك اشارت نتائج الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف الابداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي لصالح الاناث وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الاكبر، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف الابداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان : بضرورة تزويد المعلمين

بعدة افكار مثمرة في اللقاء القبلي للزيارة، واستعمال طرق مختلفة لإيصال النشرات والمواد الاثرانية الى البريد الالكتروني، وتزويد المعلمين بنتائج البحوث العلمية في هذا الموضوع، وان يتخذ من المشكلات الشائعة مع المعلمين موضوعا للنشرات الإشرافية.

أما ابو حسين (2017) فقدم دراسة هدفت التعرف الى دراسة دور القائد المدرسي في تفعيل الاشراف التربوي بالمدارس الأهلية من خلال التعرف على مفهوم دور القائد وتحديد الميدانيين داخل المدرسة وبينت مدى انتشار الاشراف التطويري كمتغيرات العمل الحالي وأثره على المراحل الدراسية ومتغير عدد سنوات الخبرة ومتغير المؤهل الدراسي، وقام الباحث بتصميم استبانات للكشف عن دور القائد المدرسي في تفعيل الاشراف التطويري في المراحل الدراسية المختلفة من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر القادة المدرسيين أنفسهم.

شملت عينة الدراسة (25) مدرسة اهلية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، حيث وزعت الاستمارات شخصيا على ( 50 ) قائدا ميدانيا و ( 150 ) معلما بمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي ، متوسط، وثانوي) وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاسلوب الاشرافي المستخدم من قبل القادة الميداني في التربويين بالمدارس الاهلية بمدينة الرياض وأثر ذلك على تفعيل الاشراف التطويري، وقدم الباحث في ختام الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن الاخذ بها لتعزيز الاشراف التطويري في المدارس ومن أبرزها الاستفادة من الايجابيات التي يتسم بها الاسلوب الاشرافي (المشارك) على النحو الذي يعزز مكانة المعلمين وخصوصا عند المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمعلمين .

وأجرت الطراونة (2017) دراسة هدفت الى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان تم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، وبلغ عددهم (376) معلما ومعلمة بنسبة ( 30 %) واستخدمت استبانتين لجمع البيانات بعد التأكد من صدقهما وثباتهما ، وظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين في

المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، كما أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ايضا .

وقد قام الشرفات واخرون ( 2017 ) بتطبيق دراسة هدفت الى معرفة مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الابداعي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في مدارس محافظة المفرق بالأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 140 ) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام استبايان مكونه من ( 36 ) فقرة بعد التأكد من صدقه وثباته، وأظهرت نتائج الدراسة ان اكثر القدرات الابداعية ممارسة لدى مشرفي الرياضيات اسلوب الزيارة الصفية هي: المرونة بدرجة كبيرة، وأقلها الافاضة بدرجة متوسطة، في أسلوب المداولة الإشرافية اكثرها المرونة بدرجة كبيرة، واقلها الافاضة بدرجة متوسطة، وكذلك اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) تعزى الى متغير النوع الاجتماعي .

وذكر القطبي ( 2017 ) في دراسته التي هدفت التعرف الى درجة ممارسة المشرفيين التربويين لأسلوب الصديق الناقد ، وعلاقتها بمعايير جودة الأداء من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك الكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$  )) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لمتغيري الدراسة (اسلوب الصديق الناقد - معايير جودة الأداء) تبعا لمتغير ( الجنس ، والمؤهل العلمي ، والمنطقة التعليمية ، وسنوات الخدمة) ، ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، واستخدم الباحث استبايان احدهما لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد وتكونت في صيغتها النهائية من (20) فقرة، والثاني لقياس درجة توفر معايير جودة الأداء في المشرفيين التربويين، و تكونت في صيغتها النهائية على (31) فقرة موزعة على (5) محاور هي : (التمكن العلمي والتنمية المهنية، قيادة العمليات الاشرافية ، المبادرات الابداعية ، الاشراف الالكتروني ) ، وبعد التأكد من صدقه وثباته، طبقت الادوات على عينة قوامها ( 368 ) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

الطبقية وبعد جمع الاستجابات وتحليلها باستخدام برنامج ( spss ) الاصدار (20)، كانت النتائج على النحو الاتي :

- أن درجة التقدير الكلية لممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بوزن نسبي (71,1%)
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، وعدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات.
- ان درجة التقدير الكلية لمعايير جودة الأداء لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بوزن نسبي (66.7%)
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لممارسة (التمكن العلمي والتنمية المهنية، واخلاقيات المهنة والاتصال) تبعا لمتغير الجنس ولصالح الاناث، وعدم وجود فروق تعزى لباقي متغيرات الدراسة.
- وجود علاقة موجبة دالة احصائيا عند مستوى (0.01) بين درجة التقدير لممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد، ودرجة تقديرهم لمعايير جودة الأداء لدى المشرف التربوي حيث بلغت (0.76) وهي موجبة طردية.

وكما جاء في دراسة الكلباني (2016) التي هدفت الى معرفة مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان، والتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغيرات الخبرة والنوع والمؤهل العلمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات تم تطبيقها على عينة مكونة من (261) معلما في محافظة الوسطى. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها : ان ممارسة المشرفين التربويين لبعض انماط الاشراف التربوي الحديث في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الوسطى جاء بدرجة كبيرة، وجاء نمط الإشراف الوقائي في المرتبة الأولى، يليه نمط الإشراف العلاجي، يليه

نمط الإشراف بالأهداف، يليه نمط الإشراف الإلكتروني، يليه نمط الإشراف التطويري، يليه نمط الإشراف التنويري، يليه نمط الإشراف التشاركي، وجاء في المرتبة الأخيرة نمط الإشراف الإبداعي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع في الأنماط ( الإشراف العلاجي، الإشراف التطويري، الإشراف التمايزي، الإشراف التشاركي) وفي بقية الأنماط لا تختلف درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف النوع، ولا تختلف باختلاف المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.

وقام **علوان (2016)** بدراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التربوي القائم على الحاجات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره، لذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان مكون من (26) فقرة موزعة على (6) مجالات، وطبقت على عينة بلغت (455) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي، والبالغ عددهم (5673) معلماً ومعلمة، وتوصلت الى النتائج الآتية:

1. حصلت درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التربوي القائم على الحاجات على درجة كبيرة بوزن نسبي مقداره (73,42%).
2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التربوي القائم على الحاجات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي).
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التربوي القائم على الحاجات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخدمة، والتخصص).

اما **مسمح (2016)** فقد قدم دراسة تهدف التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظة غزة للتفكير الابداعي وعلاقتها بمستوى اداء المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت اداة الدراسة على استب يانين لقياس هذا الغرض، وتتكونا من (78) فقرة، وتم

تطبيق اداتي الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددها ( 4857 ) معلما ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظات غزة للتفكير الابداعي بلغ وزنها النسبي (65.40%)
- توجد فروق في درجة ممارسة المشرفين للتفكير الابداعي تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات في حين لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي و متغير سنوات الخدمة
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للتفكير الابداعي وبين مستوى اداء معلمهم.

وقدم الرويلي (2016) دراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة المشرف التربوي لنمط الاشراف العيادي (الكلينيكي) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة عرعر، والوقوف على ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين متوسطات اجابات أفيول العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة المرحلة الاساسية) ، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث استبيان اعده لهذا الغرض ، تم تطبيقه على عينة من المعلمين والمعلمات في مدينة عرعر بلغ عددهم (385) معلما ومعلما ، وقد اشارت النتائج الى ان المشرف التربوي يمارس نمط الاشراف الاكلينيكي بدرجة متوسطة في جميع المراحل ، وقد جاءت مرحلة تحليل التدريس في المرتبة الاولى من حيث أعلى متوسط ، تلتها مرحلة التخطيط لعملية التدريس ، ثم مرحلة الملاحظة ، وأخيرا مرحلة التقييم والتغذية الراجعة ، كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث ، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأفراد ذوي الخبرة ( 6-10 ) سنوات ، وكذلك فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية في مرحلتي التخطيط للتدريس والتقييم لصالح الأفراد الذين يدرسون في المرحلة المتوسطة، فيما لم تظهر فروق تعزى لمتغير التخصص.

وقامت العبدواوي (2016) بتطبيق دراسة هدفت الى التحقق من فاعلية الاشراف الاكلينيكي على التطور المهني لمعلمة تدرس مبحث التكنولوجيا في مديرية القدس، حيث أجابت على السؤال الرئيس الاتي: ما فاعلية الاشراف الاكلينيكي على التطور المهني للمعلمة المشاركة في مبحث التكنولوجيا في مديرية القدس؟ واستخدمت الباحثة منهج البحث الكيفي بتصميم وصفي تحليلي يما يتناسب مع طبيعة الدراسة، وهي دراسة حالة لمعلمة مشاركة تم اختيارها من خلال استطلاع تم توزيعه على ثلاث معلمات، والتي تعمل على تدريس مبحث التكنولوجيا من الصف الخامس وحتى الثاني عشر الاساسي، وبناء على ذلك قامت الباحثة - وهي مشرفة تربوية للمبحث - بتطبيق هذا النوع من الاشراف بمراحله الثلاثة وهي: جلسة التخطيط، وجلسة الملاحظة الصفية، وجلسة التغذية الراجعة، للعمل على تغيير نظرة المعلمة نحو الاشراف التربوي من خلال اجراء مقابلة معها مع بداية الدراسة وفي نهايتها، وتحديد احتياجات المعلمة وتلبيتها من خلال استخدام المقابلات وادوات التشخيص والملاحظة، اضافة الى تتبع يوميات المعلمة وملف انجازها، وتم تركيز الباحثة على اساليب التواصل التي تدعم تأملات المعلمة ضمن علاقة من الزمالة والثقة والشراكة الحقيقية، حيث تم تطبيق أربع دورات إشرافية بشكل بنائي ومستمر تلبية لاحتياجات المعلمة وتلت مرحلة جلسة التغذية الراجعة فترة تنفيذ للممارسات التطويرية التي تم التوصل اليها خلال الجلسة، ووضع مؤشرات للتعرف على مستوى التقدم والتغيير، وتم اعتماد التحليل النوعي، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان نموذج الاشراف الاكلينيكي التقني ساهم بشكل فعال في تطوير المعلمة المشاركة مهنيا من خلال تطوير مهارات الاتصال والتواصل، والممارسات التدريسية، ومهارة التأمل والتقييم الذاتي، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت التوصيات للجهات ذات العلاقة لتطوير نظام الاشراف التربوي الفلسطيني .

أما دراسة ( Ozdemir& Yirci (2015) فقد هدفت الدراسة إلى تحليل الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في إطار النظام التعليمي التركي، واستخدم الباحثان منهج البحث النوعي، ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء المقابلات مع (24) معلما ومعلمة طرح فيها ثلاثة أسئلة مفتوحة، وقد أشارت نتائج الدراسة ان الاشراف ضروري لزيادة الجودة التعليمية، واستدامة تنمية المعلمين والقضاء على اوجه القصور في النظام التعليمي.

وقدم الشلدان، والقدرة (2015) دراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الاشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وسبل تطويرها ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملا عتمته لموضوع الدراسة، وقد قام الباحثان بتصميم استبيان كأداة لجمع المعلومات، تكون من ( 26 ) فقرة وزعت على اربعة مجالات هي: الاشراف المتنوع، والاشراف التأملي، والاشراف الالكتروني، والاشراف التشاركي، وطبق الاستبيان على عينة قوامها (131) معلما ومعلمة، بنسبة (5,2 %) من أفراد مجتمع الدراسة ، البالغ عددهم (2496) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- أن الدرجة الكلية لممارسة مشرفي المرحلة الاساسية الاولية لأساليب الاشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة كانت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي ( 71.76%)، وحصل مجال الاشراف المتنوع على المرتبة الاولى، بوزن نسبي (76.33%) أي بدرجة كبيرة، كما حصل الاشراف الالكتروني على المرتبة الاخيرة، بوزن نسبي (68,5%) أي بدرجة كبيرة نسبيا.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات افراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مشرفي المرحلة الاولية لأساليب الاشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، تعزى لمتغير الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمحافظة).

وقام (Moswel & Mphale (2015) بدراسة هدفت الى استكشاف اهم معوقات تفعيل نمط الاشراف العيادي (الكلينيكي) بمدارس بيتسوانا Botswana الابتدائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكشفت نتائج الدراسة عن اهم ثلاثة معوقات تتعلق بتفعيل نموذج الاشراف العيادي بمدارس بيتسوانا الابتدائية تمثلت بأحجام الفصول الكبيرة، وتنفيذ ادارة نظام الأداء في المدارس، وكبار المعلمين الذين يتم اختيارهم لقدم ممارستهم بالتعليم، وليس نتيجة الخبرة التي يتمتعون بها.

وجاءت دراسة الباطين (2014) لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف التربوي التطويري من وجهة نظرهم ونظر معلمهم في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وطبقت أداة الدراسة على (268) فردا منهم (70) مشرفا تربويا، (198) معلما، وتوصلت الدراسة

الى مجموعة من النتائج أهمها: أن المشرفين التربويين يمارسون أساليب الاشراف التربوي التطويري (الاسلوب المباشر، الاسلوب التشاركي، الاسلوب الغير مباشر) بدرجة متوسطة، من وجهة نظر أفراد الدراسة (المشرفين التربويين، ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض) ، وتوصلت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اراء افراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الاشراف التربوي المباشر تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوبي الاشراف التشاركي والغير مباشر باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي، سنوات الخبرة) لصالح المشرفين التربويين أصحاب الخبرة الطويلة في مجال التعليم.

وقدمت امبيض (2014) دراسة هدفت الى التعرف الى دور المشرف التربوي في تحسين اداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واثر متغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ) للمعلم في اتجاهاته نحو دور المشرف التربوي في تحسين اداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس، والبالغ عددهم (727) معلما ومعلمة موزعين على (39) مدرسة حكومية، اضافة الى مديري ومديرات تلك المدارس، والبالغ عددهم ( 39) مديرا ومديرة وذلك حسب احصاءات 2010-2011. تم بناء استبيان مكون من ( 43) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي التخطيط والتنفيذ والتقييم، تم الاستجابة عن هذه المجالات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخدام اسلوب التحليل الاحصائي الوصفي الذي يتضمن جداول التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، ومقاييس النزعة المركزية والتشتت للتعرف على مدى تشتت اجابات المفحوصين عن المتوسط الحسابي، واسلوب الاحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات من خلال استخدام تحليل التباين ( ANOVA ) لاختبار فروق الفرضيات، وأيضا اختبار "ت" .

وتوصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها وجود اراء متوسطة تميل الى مرتفعة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في

مدارس القدس الحكومية ، وبأن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين في كافة المجالات ، وأن مجال التخطيط حصل على أدنى المتوسطات الحسابية لكل من المديرين والمعلمين ، إضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس مع دبلوم التربية ، وللمعلمين أصحاب الخبرة من (6-10) سنوات.

أما هارون (2013) فقد قام ت بدراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقييم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة، والبالغ عددهم (4120) معلما ومعلمة، وطبقت هذه الدراسة على عينة عنقودية بلغ عددها ( 618 ) معلما ومعلمة، حيث طبقت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بجمع البيانات من خلال بناء وتطوير استب يان بالإضافة للمجموعة البؤرية، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- ان درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقييم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة فوق المتوسطة حيث حصلت على وزن نسبي (67.00%)

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقييم معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، تعزى لمتغيري النوع والمنطقة التعليمية، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة الاخرى.

وقدم اللوح (2012) دراسة هدفت التعرف الى درجة تحسين الاشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية، في مدارس وكالة الغوث الدولية. غزة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم بناء مقياس مكون من ( 26 ) عبارة وزعت على ثلاثة محاور: الاول: الاشراف التطويري، وممارسات التخطيط للتدريس، والثاني: الاشراف التطويري وممارسات تطبيق التدريس، والثالث: الاشراف التطويري وممارسات تقييم التدريس ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (164) معلما ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها : الاشراف التربوي التطويري يحسن الممارسات

التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جدا ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التحسن تعزى لمتغير : الجنس ، والمرحلة التعليمية ، بينما توجد فروق ذات دالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن أهم توصيات الدراسة : عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين، لتطوير مهاراتهم في مجال استخدام الاشراف التطويري في ممارساتهم الإشرافية على المعلمين لتحسين ادائهم.

وقام ( Awuah (2011) بدراسة هدفت إلى الكشف عن اتجاهات المعلمين ومديري المدارس نحو الممارسات الإشرافية التربوية في المدارس الابتدائية الحكومية في غانا، وتكونت عينة الدراسة من ( 240 ) معلما ومعلمة وتمت المقابلات مع (10) من مديري المدارس، وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة ووثائق الاشراف التربوي كأدوات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسات تقليدية كرسد وتقييم المعلمين، وممارسات حديثة كتدريب وتوجيه المعلمين.

وقدم عطا الله (2011) دراسة هدفت الى تحديد مدى توفر الممارسات الابداعية للمشرف التربوي اثناء الزيارة الصفية من وجهة نظر المعلمين ، والى تحديد مدى توفر الممارسات الابداعية للمشرف اثناء القراءات الموجهة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مدى توفر الممارسات الابداعية للمشرف اثناء الدورات التدريبية من وجهة نظر المعلمين، والى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستب يان والتي تعزى الى المتغيرات الاتية : الجنس، والتخصص، المرحلة التعليمية ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والكشف عن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي وتحول دون تطبيقه لممارساته الاشرافية الابداعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بإعداد استب يانين كأداتين لجمع البيانات الاولى خاصة بالمعلمين وتقيس الممارسات الابداعية من خلال ثلاثة أساليب اشرافية هي الزيارة الصفية والقراءات الموجهة والدورات التدريبية، حيث يتم اخذ عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (450) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ ( 7150 ) معلما ومعلمة وبنسبة 7% منه وذلك لتحقيق الأهداف الاربعة الاولى، اما الاستب يان الثاني فخاص بالمشرفين التربويين وال ذي يقبس

المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين أثناء تطبيقهم لممارساتهم الإشرافية حيث تم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل (65) مشرفا تربويا لتحقيق الهدف الخامس، واستخدم الباحث لمعالجة البيانات الاساليب الاحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، واختبار T.test، واختبار تحليل التباين الاحادي، معامل الارتباط سبيرمان وبيرسون وبراون جتمان، وتوصلت الدراسة للنتائج الاتية:

- ان الدرجة الكلية للممارسات الابداعية لدى المشرف التربوي تقع عند وزن نسبي 69.7% من وجهة نظر المعلمين حيث كانت الاوزان النسبية لمجالات الممارسات الاشرافية كما يأتي:
- الممارسات الابداعية اثناء الدورات التدريبية في المرتبة الاولى بوزن نسبي 75.0%، يليها الممارسات الابداعية اثناء الزيارات الصفية بوزن نسبي 71.8%، واخيرا تأتي الممارسات الابداعية اثناء القراءات الموجهة بوزن نسبي 62,3%.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين متوسطي تقديرات المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية للممارسات الابداعية للمشرف التربوي تبعا للجنس وكانت الفروق لصالح تقديرات المعلمات.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في جميع مجالات الممارسات الابداعية وفي الدرجة الكلية للممارسات الابداعية تبعا للتخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في معظم مجالات الممارسات الابداعية وفي الدرجة الكلية للممارسات الابداعية تبعا للتخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في معظم مجالات الممارسات الابداعية وفي الدرجة الكلية للممارسات الابداعية تبعا للمرحلة التعليمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في معظم مجالات الممارسات الابداعية وفي الدرجة الكلية للممارسات الابداعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في معظم مجالات الممارسات الابداعية وفي الدرجة الكلية للممارسات الابداعية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

اما الديرلوي (2008) فقدم دراسة هدفت التعرف إلى دور الاشراف الوقائي في تحسين اداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، وواقع الممارسات الإشرافية الوقائية من وجهة نظر العينة والبالغ عددها ( 293 ) معلما ومعلمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، موظفا الاستبيان كأداة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة انه في حال التزام المشرفين التربويين بالإشراف الوقائي فان ذلك سيزيد من عطاء المعلمين الجدد لمهنة التعليم.

### ثانيا: الدراسات في مجال القيادة التحويلية:

قدم السواعدة (2019) دراسة هدفت التعرف الى دور القيادة التحويلية في فعالية اتخاذ القرار لدى ادارات اندية الدرجة الاولى في كرة القدم وعلاقتها بالإنجاز، والتعرف إلى الفروقات في وجهات النظر في درجة القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار التي تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر )، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (126)إداريا، أما عينة الدراسة فتكونت من (70) إداريا من أندية الدرجة الاولى لكرة القدم لعام 2019 في الأردن، وتم اختيارهم بالطريقة العمدية، تم استخدام استبيان مكون من ( 40 ) فقرة موزعة على خمس مجالات (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، الدافع الإلهامي، اتخاذ القرار) للتحقق من أهداف الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ذات مستوى مرتفع ، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التأثير المثالي ، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغير الخبرة في العمل بأفضلية لسنوات الخبرة المتوسطة لكل من ( أكبر 5-10سنوات ) و (أكبر من 10-15سنه) .

وقام الصالح ( 2019 ) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع وتحديات وسبل تمكين القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان وسيلة لجمع البيانات، حيث كان قوام عينة الدراسة (535) عضو هيئة تدريس (287) من الذكور، و(248) من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جاء بعد (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي ( 3,75 )، يليه بعد (الحفز الإلهامي) بمتوسط حسابي (3.65). كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول جميع محاور القيادة

التحويلية باختلاف متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والكلية والجامعة التي ينتمي لها عضو هيئة التدريس. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث باعتماد معايير واضحة ومعلنة لاختيار القادة الأكاديميين على أساس الكفاءة والمهنية، وتعزيز فرص مشاركة القادة الأكاديميين في البرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات المتخصصة بغية تمكينهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

وقام **ربابعة (2019)** بدراسة هدفت للكشف عن القيادة التحويلية وأثرها في اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الاقسام، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان بغرض جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (60) رئيس قسم ، وتوصلت الدراسة الى ان درجة توافر القيادة التحويلية بأبعدها في جامعة البلقاء التطبيقية كانت عالية، كذلك الحال بالنسبة لفاعلية اتخاذ القرار كان بدرجة عالية.

أما **المحارمة، والغفري (2019)** فقدما دراسة هدفت الى التعرف الى الانماط القيادية لدى تدري الفرق المدرسية وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر رؤساء اقسام الرياضة المدرسية ومشرفي التربية الرياضية المدرسية، ومشرفي التربية الرياضية في مديرياتهم والبالغ عدده م ( 72 ) من اصل (83) رئيس قسم ومشرف تربية رياضية ، واستخدم الباحثان الاستبيان لقياس الانماط القيادية لمدربي الفرق الرياضية وعلاقتها بإدارة الوقت ، وتكون الاستبيان من جزئين الاول لقياس الانماط القيادية التي تكون من ( النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط المتساهل ) ، والجزء الاخر لقياس ادارة الوقت الذي تكون من ( ادارة الوقت - تنظيم الوقت -والرقابة على الوقت - وتوجيه الوقت )، واستخدم الباحثان المعالجة الاحصائية ( SPSS ) لاستخراج النتائج التي أظهرت ان الانماط القيادية لمدربي الفرق الرياضية جاءت بدرجة متوسطة فيما عدا النمط المتساهل جاء بدرجة منخفضة ، وكذلك فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والجنس، وعدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وظهرت النتائج ان هناك ارتباطا ايجابيا بين النمط الديمقراطي وإدارة الوقت لدى تدري الفرق الرياضية ، وأوصت الدراسة الى ضرورة ترسيخ المفاهيم الادارية الحديثة لدى العاملين في مجال التربية الرياضية في مدارس وزارة التربية والتعليم من خلال ورش العمل والدورات التدريبية العملية.

وقدم الشقيرات والجازي (2019) دراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة مديري

المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتمثلت الاداة في استبيان تم تطبيقه على عينة طبقية عشوائية تكونت من ( 415) معلما ومعلمة ، وقد اظهرت النتائج حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان، من وجهة نظر المعلمين على متوسط عام ( 3,95 من 5) بتقدير كبيرة، وعلى مستوى المجالات حصل مجال الجاذبية ( التأثير المثالي)على اعلى متوسط (4,06) يليه مجال الاعتبار الفردي بمتوسط (3,91) واخيرا مجال الحفز الالهامي (3,90) وجميعها بتقديرات كبيرة، بالإضافة الى عدم ظهور أي فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى الى متغيرات الجنس، والخبرة وتبين وجود علاقة ودالة احصائيا بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين ،وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتحسين ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وتوطيد الثقة التنظيمية.

وقام كل من المهيرات ، والكيلاني (2019) بدراسة هدفت الى الكشف عن مستوى القيادة

لدى معلمي التربية الوطنية ومعلماتها في المرحلتين الاساسية والثانوية في محافظة عمان ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية الوطنية ومعلماتها في لواء وداي السير ، والبالغ عددهم (197) معلما ومعلمة، اختار منهم الباحث عينة بالأسلوب الطبقي العشوائي بنسبة (50%) وبذلك بلغت عينة الدراسة (100) معلم ومعلمة ووزع عليهم استبيان مكون من (40) فقرة توزعت على ثلاث مجالات هي الشخصية وضبط النفس ، والعلاقات الانسانية ، والسلوك القيادي، وتوصلت الدراسة الى أكثر اساليب القيادة الصفية شيوعا لدى معلمي التربية الوطنية ومعلماتها هو العلاقات الانسانية، يليه الشخصية وضبط النفس، يليه السلوك القيادي وأظهرت النتائج ايضا انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس أو الخبرة ،وأوصت الدراسة بضرورة اخضاع معلمي التربية الوطنية ومعلماتها لدورات تدريبية في القيادة الصفية وكيفية ضبط الصف .

أما دراسة Kheir-Faddul & Danaiata (2019) فقد هدفت للبحث عن أسلوب القيادة المهيمن عند مديري المدارس الإعدادية في منطقة الدروز شمال فلسطين المحتلة ومعرفة أثرها على الحافز والرضا الوظيفي لدى المعلمين. تم اعتماد البحث الكمي من أجل أغراض الدراسة حيث تم بناء استبيان مكون من 3 محاور، وتكونت عينة الدراسة من 224 معلم موزعين على تسعة مدارس.

أظهرت نتائج الدراسة وجود حافز ورضا وظيفي لدى عينة الدراسة وأن نموذج الإدارة المهيمن في المدارس هو الإدارة التحويلية. أيضا يوجد علاقة ارتباطية بين استخدام أسلوب الإدارة التحويلية والحافز الوظيفي للمعلم بالإضافة للرضا الوظيفي، حيث ان المعلمين الذين يشكلون جزءا من طاقم الإدارة هم أكثر رضا من المعلمين الذين لا يشاركون في نظام الإدارة. تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة للمدارس حيث انها تمثل صورة واضحة للمدراء والمدرسين على حد سواء.

أما Li وآخرون (2019) فقد هدفت الى البحث في كيفية قيام قادة النموذج التحويلي بتعزيز موظفيهم عن طريق الثقة في القائد والتمكين ومشاركة العمل، تم جمع البيانات من 281 موظف من موظفي المنظمات متعددة الجنسيات في الصين واستخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضية.

كشفت النتائج أن القيادة التحويلية ومشاركة العمل كانت مرتبطة بشكل كبير بسلوك العمل المبتكر، أظهرت النتائج أيضا التأثير الهام للقيادة التحويلية على الثقة بالقائد، وتأثيرها الإيجابي اللاحق على مشاركة الموظفين في العمل وعلاوة على ذلك، دعمت النتائج وساطة تسلسلية هامة بين القيادة التحويلية والثقة ومشاركة العمل والسلوك المبتكر للموظفين. أظهرت النتائج أيضا تأثيرا معتدلاً للتمكين على القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على إشراك الموظفين بفعالية في عملهم عن طريق كسب ثقتهم مما يساهم في مساعدتهم على المشاركة في أنشطة إبداعية

أما Kouni وآخرون ( 2018 ) وبسبب قلة الدراسات في اليونان حول استطلاع رأي المعلمين عن العلاقة بين نموذج القيادة التحويلية ورضا المعلمين الوظيفي، فقد قدم دراسة هدفت لمعرفة تصورات المعلمين نحو دور القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، تم استخدام كلا المنهجين الكمي والكيفي باستخدام الاستبيان والمقابلة. تكونت عينة الدراسة من 171 معلم ومعلمة يمثلون نوعين من المؤسسات التعليمية وهي المدارس الإعدادية والثانوية.

أظهرت نتائج الدراسة ان المعلم ين يشعر بالرضا الوظيفي عندما يتوجه مدراء المدارس لاستخدام أسلوب القيادة التحويلية، أما بالنسبة لمتغيرات الدراسة (نوع المدرسة وخبرة العمل) فلم تظهر أي فروق في اتجاهات المعلمين.

وقدم النازل (2018) دراسة هدفت الى التعرف الى درجة ممارسة ابعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين وإداريي التربية والتعليم بمحافظة القريات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق اهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في ادارة التربية والتعليم بمحافظة القريات والبالغ عددهم (66) مشرفا تربويا ، واستخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل وقام بتطبيق دراسته على كامل المجتمع ، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واشتمل الا ستبيان على قسمين الاول يتعلق بالبيانات الاولية (كالخبرة في الاشراف، وعدد الدورات في مجالي الاشراف والقيادة ) فيما اشتمل القسم الثاني على اربعة محاور هي (التأثير بال شخصية، التحفيز والالهام ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام بالمشاعر الفردية) ، واطهرت نتائج الدراسة الاتي :

- فيما يتعلق بدرجة ممارسة المشرفين التربويين في ادارة القريات للقيادة التحويلية و جد ان عينة الدراسة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لكافة الابعاد بمتوسط حسابي بلغ ( 3.93 ) حيث جاء بعد التحفيز والالهام بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي ( 4.03 من 5 )، يليه بعد التأثير بال شخصية حيث بلغ بمتوسط (4.02 من 5) ، ثم يليه بعد الاستثارة الفكرية حيث بلغ بمتوسط ( 3.85 من 5 ) ، وجاء بالمرتبة الاخيرة بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية بمتوسط ( 3,85 من 5 )
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) في استجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد القيادة التحويلية (التأثير بال شخصية - التحفيز والالهام - الاستثارة

الفكرية – الاهتمام بالمشاعر الفردية) باختلاف (سنوات الخبرة في الاشراف التربوي، الدورات التدريبية في مجالي الاشراف والقيادة من خلال الخمس سنوات الماضية).

وتوصلت الدراسة الى عدد من المقترحات تمثلت في الاتي:

- عقد دورات متخصصة من قبل ادارة الاشراف للمشرفين التربويين للتعريف بأهمية نمط وابعاد القيادة التحويلية وأثرها في الميدان التربوي
- استقطاب الكفاءات المتميزة من الأكاديميين والتربويين في الجامعات السعودية والمؤسسات التربوية لتدريب المشرفين التربويين على هذا النمط من القيادة.
- تفعيل الزيارات التبادلية بين المشرفين التربويين في ادارات التربية والتعليم المختلفة على مستوى المملكة للاطلاع على الخبرات والتجارب في هذا المجال
- زيادة عدد الدورات الإشرافية والقيادة للمشرفين التربويين
- ان يتم اختيار المشرف التربوي وفق معايير ونقاط تفاضل دقيقة وواضحة تراعي الجانب القيادي والاشرافي للمشرف التربوي.

وأجرى الأخصر ( 2018 ) دراسة هدفت التعرف الى دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التأصيل وتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والتميز الوظيفي ، فالمنهج يقوم على اساس الوصف والتحليل للظاهرة المقاسة في ظروف وموقف محدد واعتمد الباحث منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وقد اختار مجمع كندور بوحداته الثمانية كمجتمع للدراسة ، واعتمد عينة الدراسة على القيادات العليا والوسطى في المؤسسة واقتصرت الدراسة على من يشغلون الوظائف الاتية (المدراء، رؤساء المصالح، نواب رؤساء المصالح، وباقي المناصب الادارية ) والبالغ عددهم ( 833 )، واعتمد الباحث الاستبيان ، والمقابلات، كأدوات لجمع البيانات، ولتحليل نتائج الدراسة اعتمد الباحث التحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة للنتائج الاتية :

- ان القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع (التميز التنظيمي) حيث تبين ان المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (77 %) في المتغير التابع، حيث ان التمكين أكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التميز التنظيمي وقد فسر ما قيمته (30%) أما متغير الاعتبارية الفردية فقد فسر ما قيمته (21%)، في حين فسر الاستثارة الفكرية ما قيمته (14%)، واخيراً وجد ان بعدي التأثير المثالي والتحفيز الالهامي لم يضيفا سوى (0.007) و (0.091) من التباين الحاصل في التميز الوظيفي

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، في حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المفحوصين تعزى لمتغير الاقدمية في العمل (الخبرة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول مدى توافر سمات التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، في حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المجموعة التي لديها خبرة من (3-5) سنوات.

وقام الشوابكة، وآخرون (2018) بدراسة هدفت الى التعرف الى مدى اسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، ولهذا الغرض فقد تم تصميم استبيان تكونت من (92) فقرة. وتم استخدام اسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على جميع العاملين في الوظائف القيادية والاشرفية في هذه الدائرة، حيث تم توزيع (142) استبياناً استرد منها (129)، كان منها (121) صالحاً للتحليل الاحصائي أي ما نسبته (85.2%) من حجم المجتمع الكلي، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لإتمامها، وتم الاعتماد على الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي لعرض اسئلة الدراسة، كما تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من ابرزها ان دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ( التأثير المثالي للقيادة ، التحفيز الملهم ، والاعتبار الفردي ) ، فضلا عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي ، كما بينت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة المبحوثة ، وتتبنى العاملين الذين لديهم سمات قيادية ، والاخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة توافر خصائص القيادة التحويلية المختلطة فيهم، كما اوصت الدراسة ايضا بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية من خلال اشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.

أما دراسة الرشيدي (2017) التي هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية فقد قام الباحث بتصميم استبيان شمل على (55) فقرة، وبلغ عدد أفراد العينة (237)، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وان ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط.

وقدما الشملاي ولايد (2017) دراسة هدفت التعرف الى مستوى علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء، وقد اعتمدا الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدما الاستبيان كأداة للدراسة وبعد تقنيه تم تطبيقه على عينة قوامها (113) معلمة من (28) مدرسة ثانوية من مجتمع الدراسة المكون من (792) معلمة في المدارس الثانوية بالأحساء، وقد توصل الباحثان الى عدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية كان مرتفعا بدرجة عالية ، وأن مستوى دافعية المعلمات نحو عملهن كان مرتفعا بدرجة عالية، وكذلك اشارت النتائج الى وجود علاقة دالة احصائيا بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في محاور الاستبيان وكذلك الدرجة الكلية للاستبيان ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة

لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لمحوري الاستبيان بالإضافة الى الدرجة الكلية. ووجود فروق بالنسبة للتفاعلات الثنائية لمتغيري الدراسة ( المؤهل، الخبرة) على أبعاد استب يان درجة ممارسة القيادة التحويلية لصالح المعلمات ذات التأهيل التربوي وذوات الخبرة الاعلى، وفي ضوء النتائج اوصى الباحثان بضرورة الاهتمام باختيار قيادات مدرسية تحويلية قادرة على التغيير، والاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الثانوية عن طريق عقد الدورات التدريبية واللقاءات التربوية من أجل رفع كفاءتهم.

وقام المرغني، واخرون (2017) بدراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة رؤساء الاقسام في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة طرابلس للقيادة التحويلية، واستخدم الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة هذا البحث، وتكون مجتمع البحث من جميع اعضاء هيئة التدريس المعتمدين بكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة طرابلس والبالغ عددهم (119) عضة هيئة تدريس، وتكونت عينة البحث من ( 75 ) عضو هيئة تدريس، بنسبة 63% من مجتمع البحث وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واعد الباحثون استبيان مكون من ( 27 ) فقرة موزعة على خمسة ابعاد (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين ) وذلك لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، وتم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي ، واستخدم الباحثين المعالجات الاحصائية الاتية :الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الفا كرونباخ تحليل التباين الاحادي، وتوصلت نتائج البحث الى ما يأتي :أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة طرابلس بشكل عام كانت بدرجة متوسطة وفق استجابات اعضاء التدريس ، اذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ( 3.56 ) وبانحراف معياري ( 0.844 ) وجاءت ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية ، التمكين) بدرجة ممارسة متوسطة فيما جاءت ابعاد (الاستثارة الفكرية ، والاعتبارية الفردية) بدرجة ممارسة مرتفعة، وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فقد تمت التوصية بما يأتي :

-الاهتمام بعملية اختيار القادة الجامعيين المتمثلين برؤساء الاقسام في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة طرابلس بما يتلاءم مع التغيرات التي تطال مختلف نواحي الحياة الاكاديمية في الجامعات.

- عقد دورات تدريبية خاصة برؤساء الاقسام في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة طرابلس للتعريف بالقيادة التحويلية وتوضيح السمات التي يجب ان يتمتع بها القائد التحويلي.  
-اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على الكليات الاخرى في جامعة طرابلس والكليات المناظرة لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات الاخرى لمقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

وقدمت التويجري (2017) دراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادة التحويلية بإبعادها الخمسة (التأثير المثالي الكاريزما، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، والتمكين) وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، وقد بلغت عينة البحث ( 100 ) مشرف تربوي يشكلون حوالي ( 34.1%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وكان أعلى الإبعاد توافرا هو الحفز الإلهامي بنسبة ( 81% للمتوسط 4.07)، ويليه الاعتبارات الفردية بنسبة ( 80.9% للمتوسط 4,047 )، ثم التأثير المثالي بنسبة (80.1% للمتوسط 4.004 )، ثم في المرتبة الاخيرة التمكين والاستثارة الفكرية من حيث درجة التوافر، وأشارت النتائج إلى أن فعالية اتخاذ القرار كانت عالية من وجهة نظر افراد العينة حيث بلغت نسبتها (75.6% وبمتوسط 3.778)، وكانت القدرة على تحديد المشكلة هي الأفضل بنسبة (77.5% وبمتوسط 3.876)، وتلتها الرقابة والمتابعة وتطوير البدائل بنسبة ( 76%)، والقدرة على تقييم البدائل هي الأقل بنسبة ( 71.5%)، وأشارت نتائج البحث بأنه لا توجد فروق فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)بين ابعاد القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار

وقدمت ابو ناموس (2016) دراسة هدفت الى التعرف على مستوى فعالية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من ( 213 ) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة ، حيث استخدمت الباحثة استبيانين : الأول لقياس مستوى فاعلية القيادة ، والثاني كانت لقياس مستوى السلوك الابداعي ، من اعداد الباحثة وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وكانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي :

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3,050) ووزن نسبي (61.008)، وهو بدرجة متوسطة.
- مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بمتوسط حسابي (2.972) ووزن نسبي (59%) وهو بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

وفي ضوء أهم النتائج اوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة تنمية قدرات قادة مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسن ادائهم الاداري الانساني.

- تنمية وتطوير السلوك الابداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الابداعية والنقد وتنمية القدرة على التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة.

وقامت **العسكر** (2016) بدراسة هدفت الى دراسة تجربة القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وقد تم استعراض انواع القيادة التحويلية واساليب وانماط الاشراف التربوي ، ومدى ملاءمة القيادة التحويلية للإشراف التربوي كنمط مناسب، وكان السؤال البحثي الرئيس: كيف تطبق القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ؟ ، الذي انبثق منه

عدد من التساؤلات الآتية : ما هو واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ؟ ما هو واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟ ما هو واقع تفعيل المشرفات التربويات للعلاقات الانسانية في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المشرفات في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الآتية(التخصص، سنوات ال خبرة، وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة)؟، ماهي اليات تحسين ممارسات المشرفات القيادية في مكاتب الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم الدراسة لتكون دراسة وصفية تحليلية، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات، وزع على (70) من المشرفات الإداريات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف الدرجة العلمية عند مستوى معنوية ( 0.021)، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف مستوى معنوية ( 0.000)، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف الخبرة عند مستوى معنوية ( 0.000)، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف الدورات التدريبية عند مستوى معنوية ( 0.000)، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها اوصت الباحثة بالآتي :

- العمل على تطبيق لقيادة التحويلية في الاشراف التربوي كنمط من انماط القيادة يؤكد المشاركة في مناقشة المشكلات والوصول الى حلول.
- تهيئة المناخ المناسب في جميع الادارات التعليمية لقبول نمط القيادة التحويلية كبديل مناسب للأنماط الحالية.
- تصميم برامج وحقائب تدريبية لممارسة القيادة التحويلية من جهات متخصصة وعقد ورش عمل للمشرفات لتدريبهن على التطبيق.

- ادخال الانظمة الالكترونية في الاشراف التربوي واعتمادها كوسيلة للتواصل وتبادل المعلومات.
- تدريب المشرفات على التعامل مع الانظمة الالكترونية واعتمادها كبديل سريع وموثوق للمعاملات الورقية
- القيام بدراسات مستقبلية تتعلق بتقويم القيادة التحويلية بعد تطبيقها، الوسائل والتجهيزات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية، التحديات التي تواجه القيادة التحويلية، القيادة التحويلية في البيئة المدرسية من وجهة نظر المديرات، القيادة التحويلية في المجال التربوي من وجهة نظر المعلمات.

اما دراسة Arokiasamy وآخرون ( 2016 ) هدفت الى تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الابتدائية الوطنية في منطقة كينتا سيلتان في ماليزيا، وتبحث الدراسة أيضا في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين وعلاقته مع ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الابتدائية.

تكونت عينة الدراسة من 275 مدرسا يعملون في 12 مدرسة ابتدائية وطنية في مقاطعة كينتا سيلتان، بيراك. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق غاية الدراسة وأيضا تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس في منطقة كينتا سيلتان/ بيراك كانت معتدلة، بينما الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية كان أقل من مرضٍ وتبين وجود علاقة كبيرة بين مستوى القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

وقامت **كنعان (2014)** بدراسة هدفت التعرف الى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلما ومعلمة اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من ( 565 ) معلما ومعلمة ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وبعد ان تم جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها :

- درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (3.9).

- وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في تقديرات افراد العينة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (اعلى من البكالوريوس) ، و متغير الخبرة في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح الفئة (اقل من 5 سنوات )، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الانسانية ولصالح المدينة

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في تقديرات افراد العينة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة والمحافظة في باقي المجالات غير المذكورة أعلاه.

وقدم المعاني (2013) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بالجامعة الاردنية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (319) موظفا من العاملين، وكان من اهم نتائجها تبني القيادة الادارية في الجامعة الاردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور المبحوثين بمستوى عال من المواطنة التنظيمية، ووجود أثر ذا دلالة احصائية في تصورات المبحوثين نحو تبني القيادات الادارية لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديموغرافية .

وأجرت جيعان (2013) دراسة هدفت الى الكشف عن واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون ، واثر المتغيرات المستقلة (الجنس، سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ) لكل من المعلمين والمديرين ، وكذلك اثر المتغيرات المستقلة المتعلقة ( بجنس المدرسة ، والجهة المشرفة ) على مدى تطبيق ابعاد القيادة الفرعية ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة من المعلمين وعددها ( 481 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة الذي بلغ ( 2418 ) ، اما عينة المديرين فقد بلغت ( 58 ) مديرا ومديرة تم اختيارهم من ( 116 مدرسة فلسطينية ، حكومية وخاصة ، ومدارس الوكالة التابعة لوكالة الامم المتحدة لإغاثة

وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وقد تم استخدام استبيان متعدد الأبعاد (MLQ) لكل من أفيليو وباس (Avolio & Bass, 2004)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس كما يراها المعلمون والمديرون، ذو تقدير متوسط إلى مرتفع، وقد حصل الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري على أدنى تقدير من بين العوامل الأخرى للقيادة التحويلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي السلوكي ولصالح الذكور في ممارسة القيادة بالاستثناء-سلبى والقيادة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالاستثناء-نشط، و متغير المؤهل العلمي في مدى ممارسة مديري المدارس لبعد المكافآت، و متغير جنس المدرسة لصالح مدارس الإناث في ممارسة القيادة بالاستثناء - نشط، وعدم وجود فروق ذات دلالة من وجهة نظر المعلمين تعود إلى الجهة المشرفة على المدرسة للاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وقد تم استخدام استبانة متعددة الأبعاد (MLQ) لكل من أفيليو وباس (Avolio & Bass, 2004)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير جنس المديرين ولصالح الإناث في درجة ممارسة التأثير المثالي الكاريزما، و متغير سنوات الخبرة للمديرين و متغير جنس المدرسة لصالح المدارس المختلطة في درجة ممارسة القيادة بالاستثناء- نشط و متغير الجهة المشرفة على المدرسة بين فئة المدارس الحكومية ومدارس الوكالة ولصالح مدارس الحكومة في ممارسة الدافعية الإلهامية، ووجود فروق ذات دلالة ما بين جهتي نظر المعلمين والمديرين في مدارس الإناث والمدارس المختلطة والحكومية والوكالة ولصالح المديرين في درجة ممارسة التأثير المثالي (الكاريزما، والتأثير المثالي ( السلوك )، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري ، والاعتبارات الفردية، والمكافآت، ولصالح المعلمين في درجة ممارسة المديرين لأبعاد ( القيادة بالاستثناء- سلبى ، والقيادة ) .

وقدم Saybani وآخرون (2013) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية لمدرسي المدارس الثانوية الإيرانية والالتزام الرياضي ورضا الرياضيين عن لاعبي كرة القدم في المدارس الثانوية في إيران. تم تطبيق البحث المسحي في محافظة البزر في إيران، حيث بلغ مجتمع الدراسة 558 لاعب كرة قدم تتراوح أعمارهم بين (15-20) سنة، تم اختيار 280

لاعب كرة قدم من المدارس الثانوية بشكل عشوائي للمشاركة في الدراسة، وتم اختيار أداة الدراسة من مجموعة دراسات سابقة.

أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التحويلية للمدربين والالتزام الرياضي ورضا الرياضيين عن لاعبي كرة القدم، نستنتج من ذلك ان سلوكيات القيادة التحويلية يمكن ان تزيد من الالتزام الرياضي والرضا الرياضي للاعبي كرة القدم في المدارس الثانوية

اما دراسة **الغزالي (2012)** فقد هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وطبق الباحث استبيان مكون من (39) فقرة على عينة قوامها (489) من المديرين والعاملين في الادارة العليا والوسطى في شركات التأمين الاردنية ، تم استرجاع (434) استبيان قابل للمعالجة الاحصائية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : ان مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، ومستوى توافر فعالية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، وأن التأثير المثالي كانت له النسبة الاكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية وجود أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز الهامي، الاعتبارات الفردية الاستثارة الفكرية ،التمكين ) على فعالية اتخاذ القرار في الشركات الأردنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

وقدم **حماد، وزاهر (2011)** دراسة هدفت إلى وصف إبعاد القيادة التحويلية ومعرفة مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغير داخل مستشفى الهلال الاحمر بدمشق، وطبق الباحثان استبيان على عينة عشوائية قوامها ( 50 ) عاملاً، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وانه لا يوجد تأثير معنوي لبعد واحد يفوق الابعاد الاخرى.

أما دراسة **Burch & Walter (2007)** فقد هدفت إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية في سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي، وطبق الباحثان استب يان على ( 448 ) قائداً بالمستويات الإدارية الوسطى والدنيا، يعملون في شركات متعددة الجنسيات في السويد. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تتركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير الايجابي والتحفيز

الإلهامي في المستويات الادارية العليا، وانه يؤثر كل من التأثير الإلهام والمحاكاة الفكرية في زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الادارية العليا أكثر من المستويات الادارية الوسطى والدنيا، ولا توجد فروق في متوسطات القادة في المستويات الادارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والادب التربوي المتعلق بالأنماط الاشرافية الحديثة والقيادة التحويلية، نجد ان الاشراف التربوي له أهمية كبيرة في تحسين التعليم وتطويره، حيث أنه يختص بالجانب الفني كاملا في العملية التعليمية، ودرجة ما من الجانب الاداري في عمل المعلم لتحقيق أهداف العملية التعليمية، كما يختص برفع كفايات المعلمين المهنية، ايضا من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد ان المشرف التربوي الذي يتمتع بصفات وأبعاد القيادة الحديثة وخاصة القيادة التحويلية ويوظفها بشكل سليم مع المعلمين، هو مشرف ذو كفاءة عالية ويؤثر تأثيرا ايجابيا في أداء المعلمين، ويحقق غايات العمل الاشرافي التربوي بشكل أكبر، فقد بدأ الاهتمام يزداد بشكل كبير بالإشراف التربوي الحديث لرفع مستوى التعليم وجودته.

واهتمت الدراسات والبحوث المحلية والاقليمية والعالمية في هذا المجال، وتناولت عدة مواضيع منها: كفايات المشرف التربوي، تقييم الاشراف التربوي، الممارسات الاشرافية الحديثة، واقع الاشراف وتطوره، ودراسات عامة في الاشراف التربوي، ممارسة رؤساء اقسام الجامعات للقيادة التحويلية، مدى ممارسة رؤساء اقسام الاشراف التربوي للقيادة التحويلية، وتوفر سمات القيادة التحويلية عند مدراء المدارس.

لكن لا توجد دراسات وابحاث تناولت درجة ممارسة الأنماط الاشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية في فلسطين، وقد استفادت الباحثة في موضوع الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، كما استفادت من نتائج هذه الدراسات وتوصياتها في بناء أداة الدراسة الحالية وتصميم الدراسة، وتحليل متغيراتها.

## النقاط المشتركة ما بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- تشابهت هذه الدراسة والدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي لتحقيق أهدافها كما جاء في دراسة رابعة، والرقب ( 2019)، الشقيرات والجازي ( 2019)، السوادة (2019)، النازل ( 2018)، وعبد الرحمن ( 2018)، التويجري ( 2017)، ابو حسين ( 2107)، والكلباني (2016)، دعاء عبد السلام، واخرون (2015)، وكنعان (2014)
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي درست موضوع درجة ممارسة الانماط الإشرافية الحديثة مثل دراسة عبد الرحمن ( 2018)، الكلباني ( 2016)، الشلдан والقدرة (2105)، وامبيض (2014).
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية مثل دراسة النازل (2018)، والتويجري (2017)، العسكر (2015).
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
  - تميزت هذه الدراسة انها اول دراسة - في حدود علم الباحثة - التي تناولت دراسة درجة ممارسة الانماط الاشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية في فلسطين، وبحث العلاقة ما بين انماط الاشراف التربوي والقيادة التحويلية ولم يسبق لأي باحث ان استقصى هذه العلاقة.
- ما استفادت منه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
  - بناء أداة الدراسة، والتعرف الى المجالات والفقرات الممكن استخدامها في اداة الدراسة، بحيث أصبح لدى الباحثة بيانات شاملة وواقية عن بناء أداة الدراسة.
  - التعرف الى عناصر الأدب التربوي المتعلق بالأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداتا الدراسة

متغيرات الدراسة

إجراءات الدراسة

المعالجات الاحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يشتمل الفصل الحالي على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، واداتا الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي بيان لذلك:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بإحدى صوره المسحية وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات الضفة الغربية من فلسطين للعام الدراسي 2020/2019 والبالغ عددهم ( 1067 ) معلما ومعلمة، وذلك وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

#### عينة الدراسة:

اجريت الدراسة على عينة عشوائية - طبقية قوامها (350) من معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات الخليل ونابلس وطولكرم ورام الله، وذلك من اجل حسن التمثيل للمعلمين من محافظات الجنوب والوسط والشمال في الضفة الغربية ، وتم اجراء التحليل الاحصائي للاستبيانات المسترجعة، والتي استكملت شروط الاستجابة، والبالغ عددها ( 313 ) استبانة، وبهذا تمثل هذه العينة ما نسبته (30%) تقريبا من افراد المجتمع الاصلي والجدول ( 1 ) يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيري الجنس والخبرة.

### الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً الى متغيري الجنس والخبرة (ن = 313)

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	158	50.50
	انثى	155	49.50
	المجموع	313	100
الخبرة	5 سنوات فأقل	59	18.80
	6-10 سنوات	28	26.20
	أكثر من 10 سنوات	172	55.00
	المجموع	313	100

#### اداتا الدراسة:

في ضوء اهداف الدراسة وتساؤلاتها ولجمع البيانات والمعلومات، استخدمت الباحثة اداتان، الأولى لقياس الأنماط الاشرافية الحديثة، والأخرى لقياس القيادة التحويلية لدى مشرفي ومشرفات التربية الرياضية الرياضية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية وفيما يلي بيان لهاتين الاداتين:

أولاً: أداة قياس الأنماط الاشرافية الحديثة:

بعد اطلاع الباحثة على المراجع العلمية المتخصصة في مجال الاشراف التربوي وانماطه الحديثة، (الرقب، وربابعة، 2019) و( عبد الرحمن، 2018 )، و(الشهري، 2018) و( الجرايدة، والبور سعدي، 2017 )، و( أبو حسين، 2017)، Ozdemir & Yirci، (2017) و( Moswel & Mphale، 2015) و( Awuah، 2011)، والأدوات البحثية المستخدمة فيها اعتمدت الباحثة بشكل رئيسي في اعتماد الأداة المستخدمة في دراسة عبد الرحمن (2018)، والتي اشتملت على ( 44 ) فقرة موزعة على اربعة مجالات للأنماط الاشرافية الحديثة وهي: (التصحيحي، والوقائي، والبنائي، والابداعي) وبعد التحكيم تم اقتراح إضافة نمط الاشراف التطويري لأنه مستخدم في فلسطين، وبالرجوع الى (أبو حسين، 2017) تم اضافته وال فقرات المتعلقة فيه لكي تصبح الأداة بصورتها النهائية ( 51 ) فقرة، وتكون سلم الاستجابة عليها من خمس استجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جداً 5 درجات، درجة كبيرة 4 درجات، درجة متوسطة 3 درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جداً واحدة فقط )، وتم صياغة جمع الفقرات صياغة إيجابية، ووزعت الفقرات على خمسة مجالات تعكس الأنماط الاشرافية الحديثة على النحو الاتي:

(الملحق رقم 3):

1 مجال الاشراف التصحيحي: (12) فقرة.

2 مجال الاشراف الوقائي: (10) فقرات.

3 مجال الاشراف البنائي: (11) فقرة.

4 مجال الاشراف الابداعي: (11) فقرة.

5 مجال الاشراف التطويري: (7) فقرات.

**صدق الأداة:** كخطوة أولى للتحقق من صدق الأداة عرضت على هيئة محكمين من حملة درجة الدكتوراه في التربية الرياضية والعلوم التربوية، للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف بعض الفقرات او تعديلها أو اضافة بعضها وفق ما يناسب، وتم إضافة مجال الاشراف التطويري، والملحق رقم (1) يوضح اسماء السادة المحكمين. وللتأكد على صدق الأداة قامت الباحثة باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخراج قيم معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation coefficient ) للعلاقة بين مجالات الاداة والدرجة الكلية، لدى عينة استطلاعية مكونة من (30) معلما ومعلمة لم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الاصلية، ونتائج الجدول رقم (2) تبين ذلك.

**الجدول رقم (2):** قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات أنماط الاشراف والدرجة الكلية للأداة (ن = 30).

رقم المجال	المجالات	معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة *
1	الاشراف التصحيحي	0.85	**0.01
2	الاشراف الوقائي	0.92	**0.01
3	الاشراف البنائي	0.87	**0.01
4	الاشراف الابداعي	0.93	**0.01
5	الاشراف التطويري	0.88	**0.01

\* دال عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . \*\* دال عند مستوى الدلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات مقياس الانماط الاشرافية والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين ( -0.856 - 0.932 )، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ ، وهذا يدل على أن الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

**ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معادلة كرونباخ الفا على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلما ومعلمة لم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الاصلية، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

**الجدول رقم (3):** نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس أنماط الاشراف التربوي الحديثة (ن = 30).

رقم المجال	المجالات	معامل الثبات	مستوى الدلالة *
1	الاشراف التصحيحي	0.91	**0.01
2	الاشراف الوقائي	0.93	**0.01
3	الاشراف البنائي	0.93	**0.01
4	الاشراف الابداعي	0.92	**0.01
5	الاشراف التطويري	0.89	**0.01
	<b>الثبات الكلي للأداة</b>	<b>0.97</b>	<b>**0.01</b>

\* دال عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . \*\* دال عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن قيم معامل الثبات لمجالات الانماط الاشرافية الحديثة والدرجة الكلية تراوحت ما بين ( 0.89-0.97)، وكانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ ، وهذا يدل على أن الأداة ثابتة وتفي بالغرض.  
ثانيا: أداة قياس القيادة التحويلية:

بعد اطلاع الباحثة على المراجع العلمية المتخصصة في مجال القيادة التحويلية من خلال الاستعانة بدراسة رابعة (2019) في دراسته حول الكشف عن القيادة التحويلية وأثرها في اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الاقسام، ومراجعة بعض الأدوات البحثية في دراسات مشابهة اهتمت بدراسة القيادة التحويلية كدراسة الصالح (2019)، و المحارمة، والغفري (2019)، و النازل (2018). والأدوات البحثية المستخدمة فيها، اعتمدت الباحثة بشكل رئيسي الأداة المستخدمة في دراسة النازل (2019)، والتي اشتملت على (46) فقرة وهي اداة تم التأكد من صدقها وثباتها مسبقا قبل تطبيقها، وتكون سلم الاستجابة عليها من خمس استجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جدا 5 درجات، درجة كبيرة 4 درجات، درجة متوسطة 3 درجات، درجة قليلة درجتان، درجة قليلة جدا درجة واحدة فقط)، وتم صياغة جمع الفقرات صياغة إيجابية، ووزعت الفقرات على خمسة مجالات تعكس الأنماط الاشرافية الحديثة على النحو الآتي: (الملحق رقم 3):

- 1 مجال التأثير بالشخصية: (12) فقرة.
- 2 مجال التحفيز والالهام: (15) فقرة.
- 3 مجال الاستثارة الفكرية: (9) فقرات.
- 4 مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية: (10) فقرات.

**صدق الأداة:** كخطوة أولى للتحقق من صدق الأداة عرضت على هيئة محكمين من حملة درجة الدكتوراه في التربية الرياضية والعلوم التربوية، للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف بعض الفقرات أو تعديلها أو إضافة بعضها وفق ما يناسب، والملحق رقم (1) يوضح أسماء السادة المحكمين.

وللتأكيد على صدق الأداة قامت الباحثة باستخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخراج قيم معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation coefficient ) للعلاقة بين مجالات الاداة والدرجة الكلية، لدى عينة استطلاعية مكونة من ( 30 ) معلما ومعلمة لم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الاصلية، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

**الجدول رقم (4):** قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية (ن = 30).

الرقم	المجال	معامل الارتباط	الدلالة
1	التأثير بالشخصية	0.91	**0.01
2	التحفيز والالهام	0.94	**0.01
3	الاستشارة الفكرية	0.90	**0.01
4	الاهتمام بالمشاعر الفردية	0.85	**0.01

\* دال عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دال عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 4 ) أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية تراوحت ما بين ( 0.85 - 0.94 )، وكانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$ ، وهذا يدل على أن الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

**ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معادلة كرونباخ الفا على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلما ومعلمة لم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الاصلية، ونتائج الجدول رقم (5) تبين ذلك.

**الجدول رقم (5):** نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس القيادة التحويلية (ن = 30).

الرقم	المجال	معامل الثبات	الدلالة
1	التأثير بالشخصية	0.94	**0.01
2	التحفيز والالهام	0.95	**0.01
3	الاستشارة الفكرية	0.93	**0.01
4	الاهتمام بالمشاعر الفردية	0.93	**0.01
	<b>الثبات الكلي</b>	<b>0.97</b>	<b>**0.01</b>

\* دال عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . \*\* دال عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن قيم معامل الثبات لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.93-0.97)، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,01$ )، وهذا يدل على أن الأداة ثابتة وتفي بالغرض.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)

1- الجنس وله مستويان (ذكر، انثى)

2- الخبرة ولها ثلاث مستويات هي: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

- المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)

تمثلت في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة الانماط الاشرافية الحديثة، ومجالات استبانة القيادة التحويلية والدرجة الكلية لهما.

### إجراءات الدراسة:

تم الحصول على المعلومات والبيانات وإجراء الدراسة وفق الآتي:

- تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والذي تمثل بمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة الغربية).
- اختيار العينة المناسبة التي تمثل المجتمع الأصلي والتي تمثلت بمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في المحافظات الآتية (الخليل، رام الله، نابلس، طولكرم) وهي تمثل محافظات الجنوب والوسط والشمال من الضفة الغربية.
- تحديد اداتا الدراسة، والتأكد من الصدق والثبات لهما.
- مخاطبة مديريات التربية والتعليم في: (الخليل، رام الله، نابلس، وطولكرم)، بناء على كتاب (تسهيل مهمة) من عمادة الدراسات العليا- كلية العلوم التربوية - قسم التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية، لتسهيل مهمة الباحثة بتوزيع الاستبانة وتطبيقها على أفراد عينة الدراسة كل في مديريته، والملاحق (5,6,7) توضح ذلك.
- ارسال أداة الدراسة الى مدراء التربية والتعليم في المديريات التي تمثل العينة (الخليل، رام الله، نابلس، طولكرم)، والذي بدورهم قاموا بتسليمها الى اقسام الاشراف التربوي والذين قاموا بدورهم بتسليمها لأفراد عينة الدراسة كل في مديريته.
- جمع البيانات وإدخالها الى الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

## المعالجات الإحصائية:

- من أجل الاجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والمعالجات الإحصائية الآتية:
- 1 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتحديد درجة استخدام كل من الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين.
  - 2 معامل الارتباط بيرسون Person correlation لتحديد العلاقة بين الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية.
  - 3 اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في كل من الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية تبعا الى متغير الجنس عند المعلمين.
  - 4 تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار اقل فرق دال احصائيا LSD لتحديد الفروق في كل من الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية تبعا الى متغير الخبرة عند المعلمين.

ومن أجل تفسير نتائج الدراسة وتحديد درجة استخدام الانماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية، وبالاعتماد على الدراسات في مجال الانماط الإشرافية الحديثة كدراسة: (الرقب، وربابعة، 2019)، وعبد الرحمن (2018)، و(الجرابدة، والبور سعدي 2017)، وفي مجال القيادة التحويلية (السواعد، 2019)، و (الصالح، 2019)، و(ربابعة، 2019)، و(المحارمة، والغفري، 2019)، و(النازل، 2018) تم اعتماد المتوسطات الحسابية الآتية:

- (84.2%) فأعلى درجة كبيرة جداً.
- (68.2% - 84%) درجة كبيرة.
- (52.2% - 68%) درجة متوسطة.
- (36.2% - 52%) درجة قليلة.
- أقل من (36.2%) درجة قليلة جداً.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

رابعاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

خامساً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تقدم الباحثة في هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل تساؤلاتها:

أولاً: نتائج التساؤل الأول والذي ينص على:

ما درجة استخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر

المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟

وللتعرف إلى درجة استخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر

المعلمين والإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة

المئوية لكل فقرة ولكل مجال منتمية إليه وللدرجة الكلية، ونتائج الجداول ( 6-7-8-9-10) تبين

ذلك، والجدول رقم (11) يبين خلاصة النتائج للتساؤل الأول.

## 1- مجال الإشراف التصحيحي

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف التصحيحي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يقع بها المعلم.	3.70	1.09	74	كبيرة
2	يزود المعلم بالتعليمات لتوجيهه نحو الأهداف المنشودة.	4.12	0.80	82.4	كبيرة
3	يمارس الحوار الموضوعي لمعالجة الأخطاء التي يقع بها المعلم.	4.02	0.84	80.4	كبيرة
4	يعالج أخطاء المعلم دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية.	3.86	0.87	77.2	كبيرة
5	يصحح أخطاء المعلم دون إلحاق الأذى النفسي له.	3.92	0.90	78.4	كبيرة
6	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة (الدروس التوضيحية، اللقاءات...).	3.92	0.86	78.4	كبيرة
7	يلفت انتباه المعلم إلى الخطأ على اعتباره سهواً وقع فيه.	3.65	0.87	73	كبيرة
8	يوفر بيئة آمنة خالية من الأخطاء التي قد تحول دون تعلم المعلم بالشكل الأمثل.	3.75	0.79	75	كبيرة
9	يشخص الخطأ بمعادلة يكون نتاجها الريح لجميع الأطراف.	3.69	0.87	73.8	كبيرة
10	يوفر جواً من الثقة والمودة بينه وبين المعلم.	3.93	0.91	78.6	كبيرة
11	يعتمد التوثيق كإجراء مهم في عملية التصحيح.	3.89	0.89	77.8	كبيرة
12	يوظف سجلات تراكمية عن مستويات الطلبة.	3.09	1.03	61.8	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية لمجال الاشراف التصحيحي</b>	<b>3.79</b>	<b>0.62</b>	<b>75.8</b>	<b>كبيرة</b>

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (6) يتبين أن درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاشراف التصحيحي كانت كبيرة على الفقرات (1-11)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (73% - 82.4%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرة (12)، حيث كان النسبة المئوية للاستجابة عليها (61.8%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاشراف التصحيحي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (75.8%).

## 2- مجال الإشراف الوقائي

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف الوقائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	الرقم
كبيرة	73.8	0.91	3.69	يتنبأ بالصعوبات التي تواجه المعلم ليعمل على تلافئها.	1
كبيرة	75	0.87	3.75	يستخدم أساليب مناسبة لكل موقف واضعا باعتباره شخصية المعلم.	2
كبيرة	77.2	0.93	3.86	يعزز اتجاهات المعلم الإيجابية نحو الإشراف التربوي.	3
كبيرة	76.2	0.88	3.81	يأخذ بيد المعلم على مواجهة الصعوبات للتغلب عليها ذاتيا.	4
كبيرة	73.8	0.89	3.69	يوفر بيئة آمنة باستباق الحلول لمواجهة الصعوبات التي تواجه المعلم.	5
كبيرة	75.6	0.92	3.78	يطلع على الوقائع التربوية المستجدة حيثما وجدت.	6
كبيرة	76	0.88	3.80	يتبع التغذية الراجعة التطويرية في تقديم الخدمات الاشرافية.	7
كبيرة	73.8	0.89	3.69	يشخص الظاهرة تشخيصا دقيقا مراعي شخصية المعلم.	8
كبيرة	73.2	0.87	3.66	يعد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة للعمل.	9
كبيرة	73.4	0.96	3.67	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين وفقا لقدراتهم.	10
كبيرة	74.8	0.68	3.74	الدرجة الكلية لمجال الاشراف الوقائي	

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (7) يتبين أن درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاشراف الوقائي كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (73.2% - 77.2%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاشراف الوقائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كان النسبة المئوية للاستجابة (74.8%).

### 3- مجال الإشراف البنائي

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف البنائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفرقات	الرقم
كبيرة	0.86	3.98	يزود المعلم بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.	1
كبيرة	0.84	3.83	يشجع النشاطات الإيجابية لتطوير الممارسات التقليدية.	2
كبيرة	0.82	3.79	يدرس المواقف والإمكانات لمساعدة المعلم على النمو المهني.	3
كبيرة	0.89	3.81	يعزز ثقة المعلم بنفسه لإثارة دافعيته نحو مواكبة المتغيرات التربوية المعاصرة.	4
كبيرة	0.89	3.77	يوجه طاقاته لصالح الجديد بدلا من القديم الذي ورد فيه خطأ.	5
كبيرة	0.88	3.74	يوجه خبرته لصالح الجماعة بما يحقق الأهداف المنشودة.	6
كبيرة	0.88	3.75	يوفر بيئة آمنة تفاعلية لمواكبة الاتجاهات التربوية المعاصرة.	7
كبيرة	0.89	3.76	ينمي قدرة المعلم على استشراف آفاق تربوية حديثة.	8
كبيرة	0.83	3.78	يحلل الواقع التربوي ليستشرف مستقبله في ضوء المتغيرات التربوية المعاصرة.	9
كبيرة	0.88	3.70	يثير روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني.	10
كبيرة	0.84	3.76	يتبع المنهج العلمي في تحديد حاجات المعلم الإدارية والفنية.	11
كبيرة	0.64	3.79	الدرجة الكلية لمجال الاشراف البنائي	

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، النسبة المئوية للاستجابة

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (8) يتبين أن درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفرقات مجال الاشراف البنائي كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (74% - 79.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاشراف البنائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كان متوسط النسبة المئوية للاستجابة (75.6%).

#### 4- مجال الإشراف الابداعي

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف الابداعي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	الرقم
كبيرة	80.6	0.92	4.03	يملك مستوى عالٍ من الصفات الشخصية (مرونة التفكير، اللباقة،...).	1
كبيرة	76.6	0.92	3.83	يحترم قدرات المعلم وإن قلت أو صغرت.	2
كبيرة	78	0.79	3.90	يحصل على أكبر محصول بأقل جهد عن طريق الجماعة.	3
كبيرة	76.8	0.86	3.84	يستخدم ذكاءه في ترقية الأعمال التي يقوم بها.	4
كبيرة	76.6	0.90	3.83	يغذي نشاطات المعلم الإبداعية للوصول إلى قيادة نفسه بنفسه.	5
كبيرة	73.8	0.93	3.69	يملك القدرة على التحرر من التقييد بالحرفيات.	6
كبيرة	75.4	0.87	3.77	يوفر بيئة تعليمية إبداعية تواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة.	7
كبيرة	74.8	0.97	3.74	يعزز مهارات المعلم الإبداعية لاكتشاف آفاق تربوية جديدة.	8
كبيرة	75.6	0.96	3.78	يطلق طاقات المعلم للاستفادة من قدرته لأقصى حد ممكن.	9
كبيرة	76	0.93	3.80	يستخرج جهود المعلم الخلاقة ليساعده على تحقيق الأهداف المرسومة.	10
كبيرة	74.4	0.92	3.72	يتعلم من الآخرين ليستفيد من تجاربهم وخبرتهم.	11
كبيرة	76.2	0.68	3.81	<b>الدرجة الكلية لمجال الاشراف الابداعي</b>	

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (9) يتبين أن درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاشراف الابداعي كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (73.8% - 80.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاشراف الابداعي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (76.2%).

#### 5- مجال الإشراف التطويري

**الجدول رقم (10):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاشراف التطويري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	الرقم
كبيرة	76.2	0.88	3.81	يستخدم طرق اشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	1
كبيرة	76.4	0.86	3.82	ينوع في أساليب الاشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.	2
كبيرة	75.4	0.83	3.77	يربط بين العلم الجديد وبين حياة الطالب المهنية.	3
كبيرة	75	0.89	3.75	يطبق أسلوب التجريب والعرض العملي حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوفرة.	4
كبيرة	74.4	0.96	3.72	يشرك المعلمين في وضع خطة لعملية التعليم والتعلم.	5
كبيرة	73.8	0.94	3.69	يهتم بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين.	6
كبيرة	75.4	0.94	3.77	يشرح أساليب التدريس الحديثة التي تثير تفكير الطلبة.	7
كبيرة	75.2	0.70	3.76	الدرجة الكلية لمجال الاشراف التطويري	

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، النسبة المئوية للاستجابة.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم ( 10 ) يتبين أن درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاشراف التطويري كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (73.8% - 76.4%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاشراف التطويري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (75.2%).

## 6- خلاصة نتائج التساؤل الأول:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والنسب المئوية والترتيب لدرجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة	الترتيب
1	الاشراف التصحيحي	3.79	0.62	75.8	كبيرة	الثاني
2	الاشراف الوقائي	3.74	0.68	74.8	كبيرة	الخامس
3	الاشراف البنائي	3.79	0.64	75.8	كبيرة	الثاني مكرر
4	الاشراف الابداعي	3.81	0.68	76.2	كبيرة	الأول
5	الاشراف التطويري	3.76	0.70	75.2	كبيرة	الرابع
	الدرجة الكلية	3.78	0.58	75.6	كبيرة	

• أقصى استجابة (5) درجات، النسبة المئوية للاستجابة.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم ( 11 ) يتبين أن الدرجة الكلية لاستخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة ( 75.6% )، وكانت الدرجة كبيرة على جميع مجالات الأنماط الاشرافية الحديثة (التصحيحي، الوقائي، البنائي، الابداعي، التطويري)، حيث كانت النسب المئوية للاستجابة عليها على التوالي (75.8%، 74.8%، 75.8%، 76.2%، 75.2%).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على:

ما درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟

وللتعرف إلى درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين والإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة ولكل مجال منتمية اليه وللدرجة الكلية للمقياس، ونتائج الجداول ( 12-13-14-15 ) تبين ذلك، والجدول رقم (16) يبين خلاصة النتائج للتساؤل الأول.

## 1- مجال التأثير بالشخصية

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التأثير بالشخصية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	يتعامل المشرف مع المعلمين بثقة.	4.06	0.87	81.2	كبيرة
2	يتعامل المشرف مع المعلمين بصدق.	3.99	0.86	79.8	كبيرة
3	ينال المشرف تقدير واحترام المعلمين.	4.01	0.87	80.4	كبيرة
4	يسعى المشرف للتميز في اعماله.	3.99	0.83	79.8	كبيرة
5	يقدم المشرف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	3.89	0.89	77.8	كبيرة
6	يسمح المشرف عند اتخاذ القرارات بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة.	3.68	0.98	73.6	كبيرة
7	يعامل المشرف المعلمين بقدر كبير من الاحترام.	3.95	0.92	79	كبيرة
8	يركز المشرف على الرسالة الجماعية في الميدان التربوي.	3.83	0.87	76.6	كبيرة
9	شعور المعلمين بالارتياح والحرية في العمل مع المشرف.	3.72	1	74.4	كبيرة
10	يثق المعلمون بالقدرة القيادية للمشرف.	3.80	0.89	76	كبيرة
11	يقبل المشرف الرأي والرأي الآخر من المعلمين لإنجاح العمل.	3.73	0.91	74.6	كبيرة
12	يعامل المشرف المعلمين بالمساواة والعدل والابتعاد عن المحسوبية.	3.67	0.97	73.4	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لمجال التأثير بالشخصية</b>	<b>3.86</b>	<b>0.68</b>	<b>77.2</b>	<b>كبيرة</b>

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، النسبة المئوية للاستجابة.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (12) يتبين أن درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التأثير بالشخصية كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (73.4% - 81.2%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التأثير بالشخصية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (77.2%).

## 2- مجال التحفيز والالهام

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التحفيز والالهام لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن=313).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	يباشر المشرف دائما عمله بالتفائل والايجابية.	4.03	0.89	80.6	كبيرة
2	يحث المشرف المعلمين للعمل بجدية.	4.03	0.80	80.6	كبيرة
3	يستثير المشرف فكر المعلمين للإبداع والابتكار والتجديد.	3.93	0.89	78.6	كبيرة
4	عمل المشرف قائم على تطوير المعلمين.	3.89	0.91	77.8	كبيرة
5	يثير المشرف دافعية المعلمين للارتقاء بأدائهم.	3.85	0.86	77	كبيرة
6	يستخدم المشرف أساليب متنوعة في تعزيز المعلمين المنجزين.	3.74	0.89	74.8	كبيرة
7	المشرف محفز للمعلمين على المبادرة لعملية التغيير والتطوير.	3.80	0.90	76	كبيرة
8	يثير المشرف الوعي بالقضايا المهمة.	3.73	0.82	74.6	كبيرة
9	يشجع المشرف المعلمين على التنمية المهنية.	3.80	0.89	76	كبيرة
10	يقدر المشرف الأداء المتميز لدى المعلمين.	3.84	0.91	76.8	كبيرة
11	ينوع المشرف في أساليب تحفيز المعلمين.	3.76	0.88	75.2	كبيرة
12	يعمل المشرف على توضيح أساليب العمل للمعلمين.	3.86	0.83	77.2	كبيرة
13	يستخدم المشرف الاتصال المفتوح والمباشر مع المعلمين.	3.78	0.87	75.6	كبيرة
14	يضع المشرف استراتيجيات واضحة لتطوير المعلمين.	3.70	0.90	74	كبيرة
15	يعمل المشرف على زرع القيم المثلى في المعلمين.	3.80	0.85	76	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لمجال التحفيز والالهام</b>	<b>3.84</b>	<b>0.64</b>	<b>76.8</b>	<b>كبيرة</b>

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة

من خلال عرض نتائج الجدول رقم ( 13 ) يتبين أن درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التحفيز الالهام كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (74% - 80.6%).  
وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التحفيز والالهام لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (77.8%).

### 3- مجال الاستشارة الفكرية

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاستشارة الفكرية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	الفقرات	الرقم
كبيرة	76.8	0.89	3.84	يذلل المشرف العقبات امام المعلمين بسرعة.	1
كبيرة	76	0.83	3.80	يساعد المشرف المعلمين على التصدي للمشكلات القديمة بطرق جديدة.	2
كبيرة	77.6	0.83	3.88	يفسح المشرف المجال للأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها المعلمين.	3
كبيرة	75.4	0.84	3.77	يستخدم المشرف حلولاً واقعية لمعالجة المشكلات.	4
كبيرة	76.4	0.84	3.82	يحفز المشرف المعلمين لتجريب أساليب وأفكار جديدة تحقق اهداف الاشراف التربوي والعملية التعليمية.	5
كبيرة	74.6	0.88	3.73	يوفر المشرف البيئة التي تحفز المعلمين على الابداع والابتكار.	6
كبيرة	75.4	0.89	3.77	يشجع المشرف المعلمين في استخدام الأسلوب العلمي للتعامل مع المشكلات.	7
كبيرة	73.6	0.90	3.68	يعمل المشرف على تحويل الرؤى الى واقع ملموس.	8
كبيرة	74	0.95	3.70	ينظر المشرف الى المشكلات من زوايا متعددة.	9
كبيرة	75.6	0.67	3.78	الدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية	

● أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، %النسبة المئوية للاستجابة

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (14) يتبين أن درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاستشارة الفكرية كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (73.6% - 77.6%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (75.6%).

#### 4- مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	%	الدرجة
1	يستمتع المشرف لاهتمام المعلمين.	3.90	0.92	78	كبيرة
2	يهتم المشرف بحاجات المعلمين الشخصية.	3.73	1	74.6	كبيرة
3	يراعي المشرف الفروق الفردية في تعامله مع المعلمين.	3.73	0.90	74.6	كبيرة
4	يقدم المشرف النصح والتوجيه للمعلمين.	3.91	0.81	78.2	كبيرة
5	يعمل المشرف على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	3.75	0.88	75	كبيرة
6	يحدد المشرف معايير العمل المطلوبة من المعلمين في كل عمل.	3.78	0.82	75.6	كبيرة
7	يشجع المشرف المعلمين على التقييم الذاتي لأدائهم.	3.76	0.90	75.2	كبيرة
8	يعزز المشرف جوانب القوة لدى المعلمين.	3.76	0.90	75.2	كبيرة
9	يتخلى المشرف عن مكانته الوظيفية وهو يتعامل مع المعلمين حتى يشعروهم بالأمان الوظيفي.	3.67	0.96	73.4	كبيرة
10	يتعامل المشرف مع المعلمين بتواضع وإنسانية.	3.90	0.92	78	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية</b>	<b>3.79</b>	<b>0.68</b>	<b>75.8</b>	<b>كبيرة</b>

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

من خلال عرض نتائج الجدول رقم ( 15 ) يتبين أن درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الاستثارة الفكرية كانت كبيرة على جميع الفقرات، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (73.4% - 78.2%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (75.8%).

## 5- خلاصة نتائج التساؤل الثاني:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والنسب المئوية والترتيب لدرجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الترتيب	الدرجة	%	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	المجال	الرقم
الأول	كبيرة	77.2	0.68	3.86	التأثير بالشخصية	1
الثاني	كبيرة	76.8	0.64	3.84	التحفيز والإلهام	2
الرابع	كبيرة	75.6	0.67	3.78	الاستثارة الفكرية	3
الثالث	كبيرة	75.8	0.68	3.79	الاهتمام بالمشاعر الفردية	4
	كبيرة	76.4	0.59	3.82	الدرجة الكلية	

• أقصى استجابة (5) درجات،

من خلال عرض نتائج الجدول رقم ( 16) يتبين أن الدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة ( 76.4%)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع مجالات القيادة التحويلية (التأثير بالشخصية، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، حيث كانت النسب المئوية للاستجابة عليها على التوالي ( 77.2%، 76.8%، 75.6%، 75.8%).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على:

ما العلاقة بين الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟

وللتعرف إلى العلاقة بين الانماط الاشرافية والقيادة التحويلة لدى مشرفي التربية الرياضية تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدولين (17، 18) تبين ذلك.

**الجدول رقم (17):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لأنماط الاشرافية الحديثة والقيادة التحويلية ومجالتهما لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين (ن = 313).

الانحراف المعياري	المتوسط	المجالات	المتغيرات
0.62	3.79	الاشراف التصحيحي	الانماط الاشرافية الحديثة
0.68	3.74	الاشراف الوقائي	
0.64	3.79	الاشراف البنائي	
0.68	3.81	الاشراف الابداعي	
0.70	3.76	الاشراف التطويري	
<b>0.58</b>	<b>3.78</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	
0.68	3.86	التأثير بالشخصية	القيادة التحويلية
0.64	3.84	التحفيز والإلهام	
0.67	3.78	الاستثارة الفكرية	
0.68	3.79	الاهتمام بالمشاعر الفردية	
<b>0.59</b>	<b>3.82</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

**الجدول رقم (18):** العلاقة بين الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين (ن = 313).

الدرجة الكلية	الاهتمام بالمشاعر الفردية	الاستثارة الفكرية	التحفيز والالهام	التأثير بالشخصية	القيادة التحويلية الانماط الاشرافية
<b>**0.73</b>	<b>**0.64</b>	<b>**0.66</b>	<b>**0.62</b>	<b>**0.67</b>	الاشراف التصحيحي
<b>**0.75</b>	<b>**0.62</b>	<b>**0.70</b>	<b>**0.65</b>	<b>**0.68</b>	الاشراف الوقائي
<b>**0.73</b>	<b>**0.63</b>	<b>**0.65</b>	<b>**0.66</b>	<b>**0.66</b>	الاشراف البنائي
<b>**0.80</b>	<b>**0.70</b>	<b>**0.69</b>	<b>**0.73</b>	<b>**0.74</b>	الاشراف الابداعي
<b>**0.76</b>	<b>**0.67</b>	<b>**0.64</b>	<b>**0.70</b>	<b>**0.70</b>	الاشراف التطويري
<b>**0.86</b>	<b>**0.74</b>	<b>**0.76</b>	<b>**0.77</b>	<b>**0.78</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

\*\* دل إحصائيا عند  $(\alpha \geq 0.01)$ .

تشير نتائج الجدول رقم ( 18 ) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين الانماط الاشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما

(0.86). وتراوح قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات الانماط الاشرافية والقيادة التحويلية ما بين (0.62 - 0.74)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ).

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية تعزى الى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين؟

وللإجابة عن التساؤل ولتحديد الفروق في درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقا إلى متغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t test)، ونتائج الجدول رقم (19) تبين ذلك. بينما لتحديد الفروق في درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية تبعاً إلى متغير الخبرة عند المعلمين تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، ونتائج الجداول رقم (21) تبين ذلك. وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة:

أ - متغير الجنس:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الجنس (ن = 313).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	أنثى (ن=155)		ذكر (ن=158)		الجنس
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.000	3.733	0.65	3.66	0.62	3.92	الإشراف التصحيحي
*0.000	5.275	0.68	3.54	0.62	3.93	الإشراف الوقائي
*0.000	5.027	0.67	3.61	0.55	3.96	الإشراف البنائي
*0.000	4.321	0.73	3.64	0.58	3.97	الإشراف الابداعي
*0.000	3.548	0.73	3.62	0.63	3.90	الإشراف التطويري
*0.000	5.015	0.61	3.61	0.51	3.94	الدرجة الكلية

\* مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم (19) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية لاستخدام الانماط الإشرافية الحديثة وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين.

ب متغير الخبرة:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة (ن=313).

أكثر من 10 سنوات (ن=172)		6-10 سنوات (ن=82)		5 سنوات فأقل (ن=52)		الخبرة
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.63	3.72	0.62	3.85	0.59	3.92	الإشراف التصحيحي
0.65	3.65	0.67	3.87	0.62	3.80	الإشراف الوقائي
0.65	3.69	0.59	3.99	0.63	3.80	الإشراف البنائي
0.71	3.71	0.62	3.98	0.61	3.81	الإشراف الابداعي
0.70	3.66	0.68	3.96	0.64	3.76	الإشراف التطويري
<b>0.59</b>	<b>3.69</b>	<b>0.56</b>	<b>3.93</b>	<b>0.52</b>	<b>3.82</b>	الدرجة الكلية

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة استخدام الانماط الاشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة (ن=313).

مستوى الدلالة *	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.067	2.731	1.051 0.385	2 310 312	2.102 119.299 121.402	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشراف التصحيحي
*0.042	3.200	1.459 0.465	2 310 312	2.918 141.311 144.229	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشراف الوقائي
*0.002	6.414	2.563 0.400	2 310 312	5.127 123.896 129.022	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشراف البنائي
*0.027	3.654	1.649 0.451	2 310 312	3.299 139.928 143.227	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشراف الابداعي
*0.006	5.271	2.282 0.471	2 310 312	4.963 145.943 150.906	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشراف التطويري
*0.008	4.900	1.630 0.333	2 310 312	3.260 103.127 106.387	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول رقم ( 21 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية لاستخدام الانماط الاشرافية الحديثة وجميع المجالات ما عدا مجال (الاشراف التصحيحي) لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الخبرة. ولتحديد موضع الفروق تم استخدام اختبار ( LSD ) كما هو مبين في الجدول رقم (22).

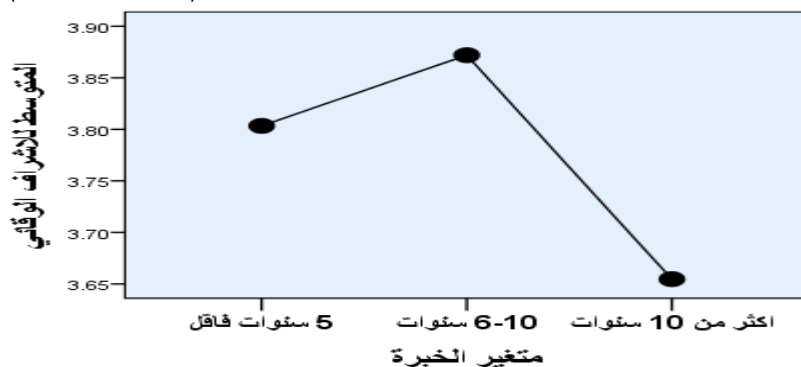
الجدول رقم (22): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاستخدام الانماط الاشرافية الحديثة ومجالاتها لدى مشرفي التربية الرياضية تبعا إلى متغير الخبرة.

المجالات	الخبرة	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الاشراف الوقائي		3.80		0.07-	0.15-
		3.87			*0.22
		3.65			
الاشراف البنائي		3.80		0.19-	0.11
		3.99			*0.30
		3.69			
الاشراف الابداعي		3.81		0.17-	0.10-
		3.98			*0.27
		3.71			
الاشراف التطويري		3.76		0.20-	0.10-
		3.96			*0.30
		3.66			
الدرجة الكلية		3.82		0.13-	0.20-
		3.93			*0.24
		3.69			

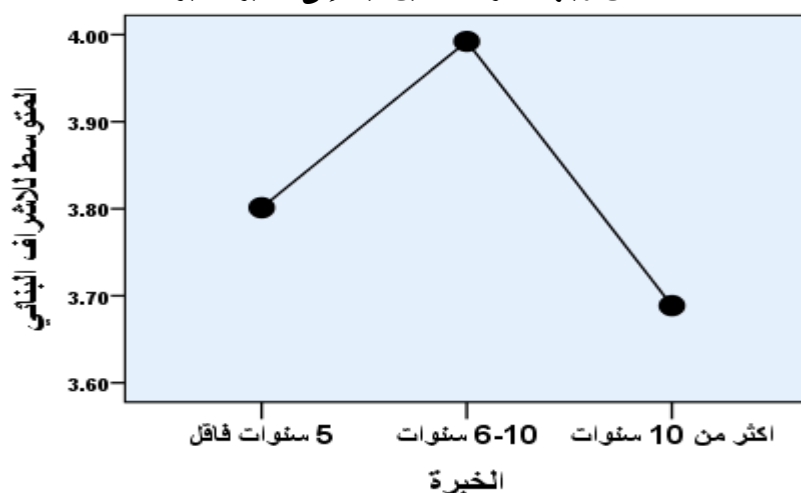
\* مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يتبين نتائج الجدول رقم ( 22 ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية لاستخدام الانماط الاشرافية الحديثة وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين ذوي الخبرة ( 6 - 10 سنوات ) وذوي الخبرة (أكثر من

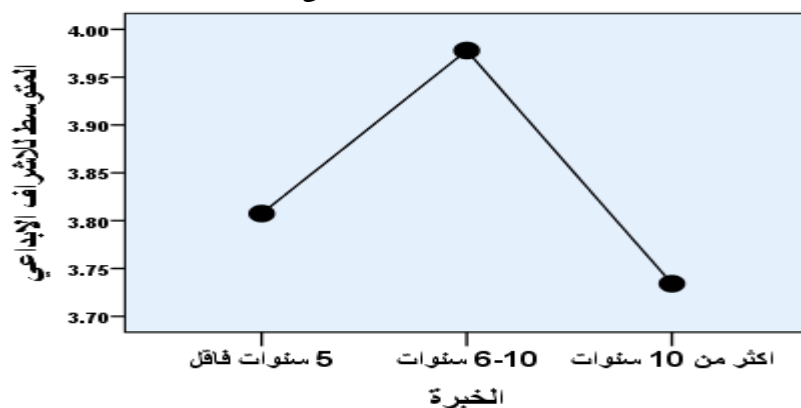
10 سنوات) ولصالح المعلمين ذوي الخبرة ( 6 - 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات الأخرى بين المتوسطات الحسابية، والأشكال البيانية (1-2-3-4-5) تظهر ذلك.



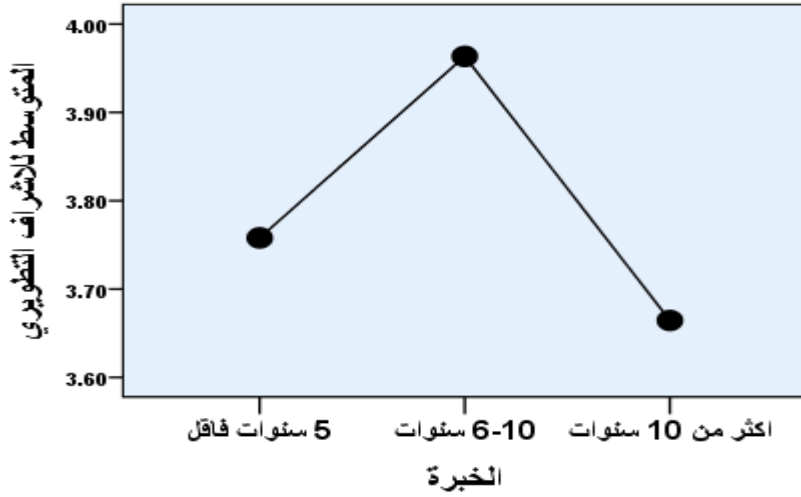
الشكل البياني رقم (1): متوسط الاستجابة لمجال الاشراف الوقائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الخبرة.



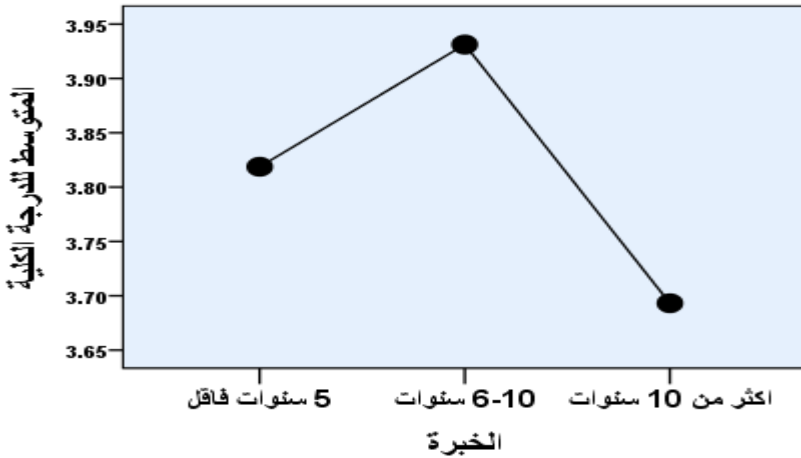
الشكل البياني رقم (2): متوسط الاستجابة لمجال الاشراف البنائي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الخبرة.



الشكل البياني رقم (3): متوسط الاستجابة لمجال الاشراف الابداعي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الخبرة.



الشكل البياني رقم (4): متوسط الاستجابة لمجال الإشراف التطويري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.



الشكل البياني رقم (5): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية لاستخدام الانماط الإشرافية الحديثة

لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.

خامساً: نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي

التربية الرياضية تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين؟

وللإجابة عن التساؤل ولتحديد الفروق في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي

التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً إلى متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t test)، ونتائج الجدول رقم (23) تبين ذلك.

ولتحديد الفروق في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية تبعاً إلى متغير

الخبرة عند المعلمين تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، ونتائج الجداول (23-26) تبين ذلك. وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة: أ- متغير الجنس:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الجنس (ن=313).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	أنثى (ن=155)		ذكر (ن=158)		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.019	2.356	0.73	3.77	0.62	3.95	التأثير بال شخصية
*0.004	2.880	0.69	3.73	0.58	3.94	التحفيز والإلهام
*0.000	4.476	0.71	3.61	0.59	3.94	الاستشارة الفكرية
*0.000	4.532	0.70	3.62	0.62	3.96	الاهتمام بالمشاعر الفردية
*0.000	4.017	0.64	3.68	0.52	3.95	الدرجة الكلية

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في الدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين. ب- متغير الخبرة:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الخبرة (ن=313).

مستوى الدلالة *	أكثر من 10 سنوات (ن=172)		6-10 سنوات (ن=82)		5 سنوات فأقل (ن=52)		الخبرة المجالات
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.70	3.83	0.67	3.92	0.61	3.85	التأثير بال شخصية	
0.68	3.77	0.57	3.96	0.60	3.86	التحفيز والإلهام	
0.69	3.68	0.67	3.91	0.59	3.88	الاستشارة الفكرية	
0.68	3.68	0.72	3.95	0.58	3.88	الاهتمام بالمشاعر الفردية	
0.62	3.74	0.58	3.93	0.53	3.87	الدرجة الكلية	

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة (ن=313).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة*
التأثير بالشخصية	بين المجموعات	0.419	2	0.210	0.543	0.636
	داخل المجموعات	143.345	310	0.462		
	المجموع	143.764	312			
التحفيز والإلهام	بين المجموعات	2.161	2	1.081	2.656	0.072
	داخل المجموعات	126.113	310	0.407		
	المجموع	128.274	312			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	3.553	2	1.777	3.991	*0.019
	داخل المجموعات	138.001	310	0.445		
	المجموع	141.554	312			
الاهتمام بالمشاعر الفردية	بين المجموعات	4.421	2	2.211	4.892	*0.008
	داخل المجموعات	140.074	310	0.452		
	المجموع	144.495	312			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.241	2	1.121	3.213	*0.042
	داخل المجموعات	108.110	310	0.349		
	المجموع	110.351	312			

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

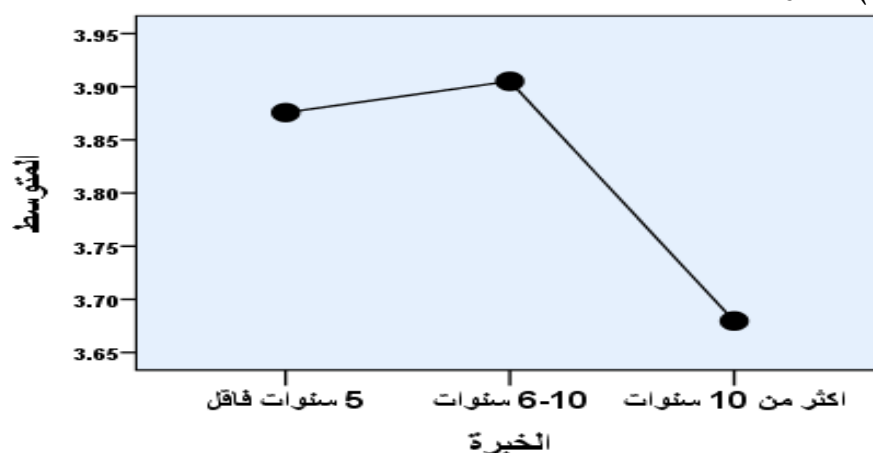
تشير نتائج الجدول رقم ( 25 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $( \alpha \geq 0.05 )$  في الدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية ومجالى (الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الخبرة، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية على مجالى (التأثير بالشخصية، التحفيز والإلهام). ولتحديد موضع الفروق تم استخدام اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية ومجالى الاستثارة الفكرية والاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفى التربية الرياضية تبعا إلى متغير الخبرة.

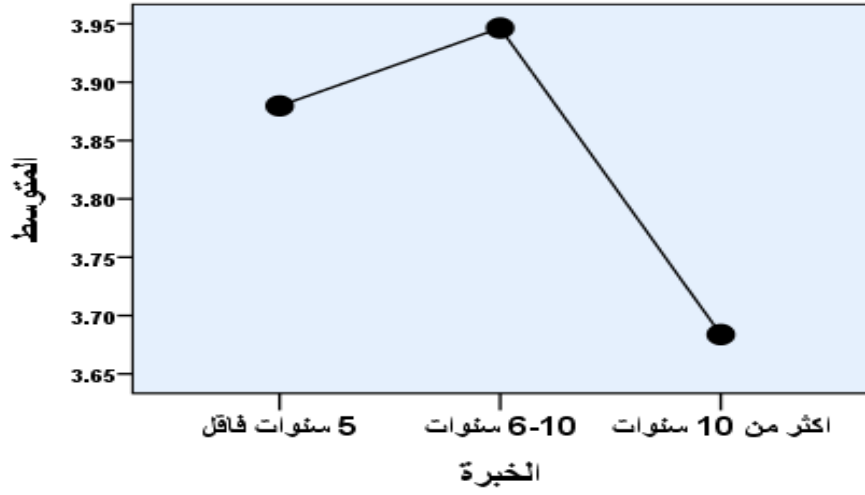
المجالات	الخبرة	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الاستثارة الفكرية		3.88		0.03-	0.20
		3.91			*0.23
		3.68			
الاهتمام بالمشاعر الفردية		3.88		0.07-	0.20
		3.95			*0.27
		3.68			
الدرجة الكلية		3.87		0.06-	0.13
		3.93			*0.19
		3.74			

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

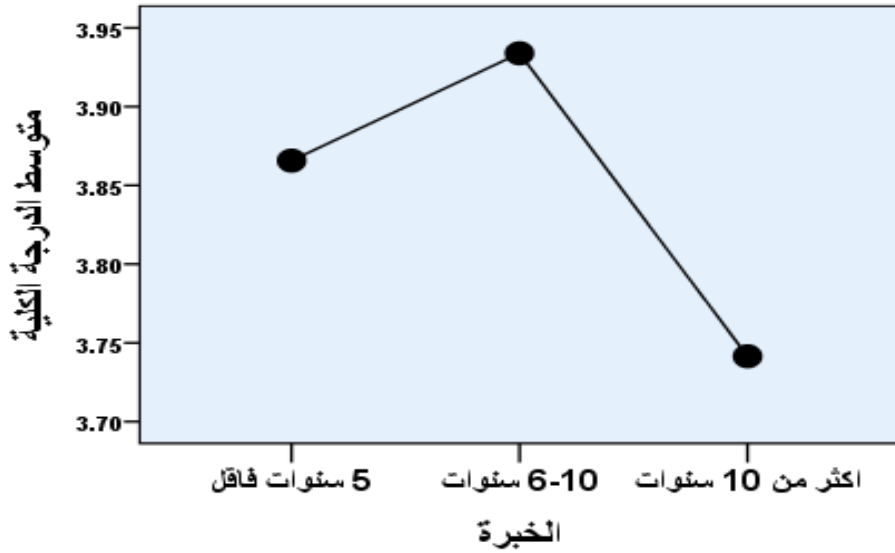
يتبين نتائج الجدول رقم ( 26 ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في الدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية ومجالى الاستثارة الفكرية والاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفى التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين ذوي الخبرة ( 6 - 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (6 - 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات الأخرى بين المتوسطات الحسابية، والأشكال البيانية (6،7،8،9) تظهر ذلك.



الشكل البياني رقم (6): متوسط الاستجابة لمجال الاستثارة الفكرية لدى مشرفى التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعا إلى متغير الخبرة.



الشكل البياني رقم (7): متوسط الاستجابة لمجال الاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.



الشكل البياني رقم (8): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير الخبرة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة، ومن ثم تقديم التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة.

#### اولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة استخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية – فلسطين؟

أظهرت نتائج الجدول رقم ( 11 ) ان المتوسط الحسابي لدرجة استخدام الانماط الإشرافية (3.78)، وهذه القيمة تشير الى أن درجة استخدام الانماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية في فلسطين كانت كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى الدور الذي تتولاه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تدريب وتأهيل المشرفين التربويين بصورة مستمرة تعمل على رفع قدراتهم و كفاياتهم، وممارساتهم الإشرافية بما يتلاءم مع متطلبات الحالة التعليمية الحديثة وتطورها، وبشكل يتلاءم مع خصائص المعلمين المختلفة ، وهذا من منطلق ان هناك مداخل عديدة لتطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى اهمية تحقيق معايير الجودة الشاملة فيما يتعلق بالتعليم المدرسي، وتحسين استخدام الانماط الإشرافية هي إحدى هذه المداخل، اذ يعد اعداد معلم التربية الرياضية وتأهيله تدريسياً من اوليات العمل الاشرافي التربوي، والتي بالتالي تعمل على تسليح الطالب بطرائق التعلم الذاتي التي تمكنه من متابعة اكتساب المعارف وتكوين القدرات واكتساب المهارات المختلفة ، وأيضاً تمكن معلم التربية الرياضية من تنمية ذاته وقدراته وتنمية اساليبه التدريسية وطرق التعلم والتقويم وزيادة قدرته على البحث عن مصادر المعرفة والخبرة ، وخلق روح الابتكار والابداع لديه ، وبالإضافة الى غرس القيم الاجتماعية والخلقية في نفس المعلم ومن ثم الطالب ، من هنا يتضح اهمية استخدام الانماط الاشرافية المختلفة لدى مشرفي التربية الرياضية في اعداد وتأهيل معلم التربية الرياضية تأهيلاً مهنيًا وشخصياً خلال عمله في الميدان التربوي.

وكان لاستبدال مفهوم الاشراف التقليدي القديم وهو (التوجيه او التفهيش) بالمفهوم الفني الحديث الذي يعتمد على الدعم والمساندة والارشاد بالدرجة الاولى للمعلم ، والذي يتأسس على معاونة المعلم على المشكلات التي تواجهه، وتطوير قدراته ورفع مستوى كفاياته المهنية والشخصية، بما يحقق أهداف العملية التعليمية، دور كبير وهام في تفعيل استخدام الانماط الاشرافية الحديثة من قبل المشرفين التربويين، فعملية الاشراف التربوي اصبحت نشاطا مدروسا ومخططا بشكل دقيق يقوم به المشرف التربوي بهدف تحقيق التغيرات المطلوبة في سلوك معلمي التربية الرياضية وممارساتهم التدريسية حتى يتم تحقيق الاهداف العملية التعليمية بأكملها بشكل متكامل .

وان بناء منهاج حديث للتربية الرياضية يراعي التطورات التربوية الحديثة ، والواقع التعليمي الفلسطيني، والذي يعتمد على حل المشكلات والاساليب غير المباشرة في التعليم ، ودليل معلم التربية الرياضية الذي يعتبر أحد اهم عناصر المنهاج والوسيط للتعليم والأداة المثلى بيد المعلم التي تساعد المشرف التربوي على تطبيق الانماط الاشرافية المختلفة والتي تجعل المعلم مستعدا ومتقبلا لها ، وايضا وجود ادلة للإشراف التربوي تقوم بأعدادها وتطويرها بشكل مستمر الادارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، بما يتلاءم مع الحالة التعليمية وتطورها بشكل عام، كل ذلك ساعد المشرف التربوي على العمل الجاد في التطوير على اساليبه الاشرافية وتوظيف أنواع مختلفة من الانماط الاشرافية التي ترتبط وتتلاءم مع التطورات التربوية الحديثة على العملية التعليمية بأكملها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكلباني (2018) التي اظهرت ان ممارسة المشرفين التربويين لبعض انماط الاشراف التربوي جاءت بدرجة كبيرة، والرشيدي (2017)، والشمري (2017) ومع دراسة امبيض (2014) ، وتختلف مع دراسة الرقب (2019)، والمغني وآخرون (2017) الي أظهرتا أن مستوى تطبيق الأنماط الاشرافية من قبل مشرفي التربية الرياضية كان بدرجة متوسطة، ومع دراسة عبد الرحمن (2018) التي جاء فيها أن واقع ممارسة الانماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم ( 11 ) الى ان اكثر انماط الاشراف استخداما في محافظات الضفة من وجهة نظر المعلمين هو "الاشراف الابداعي" ،حيث بلغ المتوسط

(3.81) ، يليه في المرتبة الثانية "الإشراف التصحيحي" ، حيث بلغ المتوسط (3.79) ، ويليه في المرتبة الثانية مكرر "الإشراف البنائي" حيث بلغ المتوسط (3.79) ، ويليه في المرتبة الرابعة "الإشراف التطويري" حيث بلغ المتوسط (3.76) ، ويليه في المرتبة الخامسة والاختيرة "الإشراف الوقائي" ، حيث بلغ المتوسط (3.74) .

وتعزو الباحثة إن "الإشراف الابداعي" جاء في المرتبة الأولى وبدرجة استخدام كبيرة، الى ان الإشراف الابداعي يتميز عن غيره من الانماط الإشرافية بأنه يسمح لإبداع المعلمين وطاقاتهم الكامنة بأن تتطلق وتظهر وبالتالي يساعدهم على تحقيق انجاز وابداع في عملهم، وهذا يجعل هذا النوع من الإشراف يتميز بالابتكار، ومعظم مشرفي التربية الرياضية هم من الجيل الحديث الذين لديهم روح الابداع والابتكار، حيث أن المشرف التربوي الذي يتميز بالنمط الابداعي يعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات التي تهدف الى اكتشاف قدرات المعلمين والجوانب الابداعية لديهم، وادراك المشرفين التربويين لأهمية تنفيذ العمل التشاركي الجماعي الذي لاقى ترحيب وتقبل من المعلمين بدرجة كبير، وساعد على تطور ادائهم، وهذا ساعد المشرف على اخراج افضل الممارسات الإشرافية وتوظيفها مع المعلمين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة **الكلباني (2016)** التي جاءت فيها أن درجة ممارسة هذا النمط كانت درجة كبيرة، وجاء ترتيب ممارسة هذا النمط في المراتب الاولى من بين الانماط الإشرافية الحديثة الأخرى، يختلف مع ما خلصت اليه دراسة **عبد الرحمن (2018)** بحصول هذا النمط على مستوى متوسط من الممارسة.

وترى الباحثة إن مجيئ الإشراف التصحيحي في المرتبة الثانية في ترتيب ممارسة الانماط الإشرافية الحديثة، وبدرجة استخدام كبيرة عائد الى أن الاخطاء هي سمة طبيعية في الانسان، وأنه ليس من الاهمية للمشرف التربوي اكتشاف الاخطاء، وإنما الاهم ان يكون قادر على تقدير النتائج المترتبة على هذه الاخطاء، وان يكون قادر على تصحيحها ومعالجتها، وأن أكثر شخص يمكن ان يتجاوز عن الاخطاء البسيطة التي يمكن ان يقع فيها المعلم هو المشرف التربوي لان كل مشرف كان بالأصل معلم ، فهو يشعر بالمعلم، ويتجاوز عن اخطائه البسيطة دون الحاق الاذى به، هذا يعمل على خلق جو من الثقة ما بين المشرف والمعلم بحيث يجعل المعلم يدرك اهمية التخلص من الاخطاء التي ممكن أن يقع فيها، وهنا تكمن فاعلية هذا النمط بشكل كبير، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة **عبد الرحمن (2018)** حيث جاء الإشراف التصحيحي في الدرجة الاولى

لواقع ممارسة الانماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات المعاصرة،  
وانتقلت مع نتائج دراسة أوي (2011) Awuah.

أما السبب في حصول نمط الاشراف البنائي على المرتبة الثانية مكرر في درجة ممارسة  
المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية الحديثة يعود الى ادراك المشرفين التربويين ن أن الغاية من  
الاشراف البنائي اشراك المشرف للمعلمين في التخطيط والرؤية لما ينبغي أن يكون عليه التدريس  
الجيد ، والذي يساعد في نموهم المهني والعلمي ، ويحفزهم على المنافسة فيما بينهم وهذا يلاقي  
رواجا كبيرا ما بين المعلمين ويعمل على تشجيعهم لتقديم افضل الأداء في العمل، وكذلك تشجيع  
المشرف للنشاطات الايجابية التي يقوم بها المعلم، وهذا يشكل عاملا محفزا للمعلمين، وانتقلت نتائج  
الدراسة مع دراسة الحلاق ( 2008) التي جاءت بان الدرجة الكلية لواقع الاشراف التربوي البنائي  
كان جيدا ، واختلفت مع دراسة عبد الرحمن (2018) التي جاء فيها الاشراف البنائي بالمرتبة  
الاخيرة من حيث ترتيب ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الاشرافية الحديثة، وبدرجة متوسطة .

أما السبب في حصول مجال الاشراف التطويري على المرتبة الرابعة وقبل الاخيرة في  
درجة ممارسة الانماط الاشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي التربية  
الرياضية في الضفة الغربية - فلسطين، يعود الى ان هذا النمط هو نمط حديث نوعا ما على  
تطبيقه من قبل مشرفي التربية الرياضية، وهناك قصور نوعا ما في تدريب مشرفي التربية  
الرياضية على الممارسات الاشرافية لهذا النمط من قبل الادارة العامة للإشراف التربوي في وزارة  
التربية والتعليم الفلسطينية، حيث لم يكتسبوا الخبرة الكافية في هذا النمط من الاشراف بسبب صغر  
سن مشرفي التربية الرياضية في فلسطين اجمالا ، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة **الكلباني**  
(2016) التي جاء فيها ان درجة ممارسة الاشراف التطويري كان بدرجة عالية وفي المراتب  
الاولى من حيث ترتيب ممارسة الانماط الاشرافية، وهو عكس الدراسة الحالية، وتتفق هذه الدراسة  
مع نتائج دراسة العزري (2009)، والتي اشارت نتائجها الى ان ممارسة هذا النمط من الاشراف  
جاءت بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن مجيئ الأشراف الوقائي في الترتيب الأخير بين مجالات الأنماط  
الإشرافية في درجة الاستخدام فهو عائد الى سلبية بعض المشرفين التربويين الذين لا يبادرون بأي

عمل ما لم يتم تكليفهم رسمياً به، وبعضهم يجهل رسالة المشرف التربوي ودوره نتيجة لعدم توفر الخبرة الكافية لديهم، وأيضاً قد يعود السبب إلى أن هناك قصور في مقدرة بعض المشرفين التربويين في تصور وتحديد نقاط الضعف لدى المعلمين، وليس لديهم المقدرة على وضع خطة موجهة تهدف إلى التغلب على الصعوبات التي يواجهها المعلم والتي تسبب له عائقاً في تطوره وبالتالي تبقى نقاط الضعف كما هي لدية وتتراكم ليصبح من الصعوبة الوقاية منها ومعالجتها، وأيضاً قد يكون السبب في زيادة نصاب المعلمين المقرر للمشرف التربوي في المدارس وهذا يؤثر سلباً على قدرة المشرف على تحديد مواطن الضعف والقوة لدى المعلمين جميعهم وبدقة، وبالتالي ينفذ المشرف أنماط من الإشراف غير مرغوب بها، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Tshabalala,2013)، ومع دراسة عبد الرحمن (2018)، التي جاء فيها درجة ممارسة الإشراف الوقائي متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكلباني (2016) التي جاء فيها أن درجة ممارسة الإشراف الوقائي كان كبيراً وجاء بالمرتبة الأولى ضمن ترتيب ممارسة الأنماط الإشرافية، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى أن هذا النمط من الإشراف يحتاج إلى أن يكون المشرف التربوي ذا خبرة طويلة بالتدريس ومن ثم خبرة طويلة بالإشراف التربوي وهذا ما يتميز به المشرفين التربويين بشكل عام في سلطنة عمان، وعلى العكس من المشرفين التربويين وخاصة مشرفي التربية الرياضية في فلسطين فهم لا يتمتعون بهذه الخبرة الطويلة في التدريس وفي الإشراف التربوي وهم صغار السن مقارنة بغيرهم من مشرفي التربية الرياضية في الدول العربية الأخرى.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟**

أظهرت نتائج الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لدرجة استخدام القيادة التحويلية (3.82)، وهذه القيمة تشير إلى أن درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية في فلسطين كانت كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التطور العلمي والتكنولوجي الذي جعل من العالم قرية صغيرة وبالتالي الإطلاع بشكل مستمر على كل ما هو جديد ومتطور في القيادة والإشراف والإدارة، ومحاولة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اللحاق بهذا الركب من التطور، ومجاراة العالم

في هذا المجال ، مما جعلها تتطلع الى الوصول الى نظريات القيادة الحديثة بأبعادها المختلفة ومحاولة الاستفادة منها بما يحقق اهداف العملية التعليمية ، ولتحقيق ذلك عملت وزارة التربية الفلسطينية على نقل الخبرات الناجحة في هذا المجال من دول متقدمة الى المشرفين التربويين ومدراء المدارس ومدراء التربية والتعليم وغيرهم في قطاع العملية التعليمية، وساعد ذلك هذه الكوادر على بناء وتبني المفاهيم القيادية المرتبطة بشكل كبير في القيادة التحويلية

وترى الباحثة أن هناك تغيير وتطوير ايجابي في منظومة التربية والتعليم انعكس ايجابيا على اداء مشرفي التربية الرياضية، وتطوير ممارساتهم الاشرافية بكافة جوانبها والتي تعتبر القيادة التحويلية احدى هذه الجوانب ، وانتقال نمط الاشراف من النمط الديكتاتوري الى الديمقراطي المرن القائم على الحاجات بكافة انماطه الحديثة ، جعل هذا التغيير سهل التقبل من المعلمين ، وادى ذلك الى ظهور علاقة جدية ما بين المعلم والمشرف التربوي تتسم بالإيجابية والاحترام وشيوع الثقة الودية والانسجام داخل منظومة العمل ككل ، ساعد ذلك على التغيير والتطور الايجابي في القيادة وانماطها وذلك كان بالتزامن مع التطور في أنماط الاشراف التربوي الحديث وممارستها بدرجة كبيرة من مشرفي التربية الرياضية، حيث أن المشرف التربوي هو قائد وحتى يحقق أهدافه وغاياته في تطوير المعلمين وممارساتهم التدريسية يجب ان يتمتع بصفات قيادية خاصة.

وترى الباحثة أن نظرة المعلمين للمشرف التربوي قد اختلفت فأصبحت نظرة اكثر ايجابية وثقة، والمشرف التربوي أصبح محل اعجاب وتقدير للمعلم واستطاع المشرف كسب ثقته وهو أمر في غاية الأهمية، لان المشرفين ابتعدوا عن استغلال نفوذهم كما كان في السابق لتحقيق غاياتهم ، ولعل التحاق المشرفين التربويين في البرامج والدورات التأهيلية لتطوير أدائهم في ضوء نمط القيادة التحويلية والمعايير العالمية للمشرف التربوي العصري، في ظل المتغيرات العالمية، يشكل مبررا مقبولا لحصول المشرفين التربويين على درجة كبيرة في ممارسة القيادة التحويلية بكافة ابعادها . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من السواعد (2019)، الشقيرات والجازي (2019) ، والنازل (2018)، الحسيني (2016)، وتختلف مع دراسة المرغني، وآخرون (2017) التي جاءت فيها الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الاقسام في كلية التربية الرياضية لأبعاد القيادة التحويلية متوسطة.

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (16) الى ان اكثر مجالات القيادة التحويلية استخداما في محافظات الضفة من وجهة نظر المعلمين هو " التأثير بالشخصية "، حيث بلغ المتوسط

(3.86) ، يليه في المرتبة الثانية " التحفيز والإلهام " ، حيث بلغ المتوسط (3.84)، ويليه في المرتبة الثالثة " الاهتمام بالمشاعر الفردية " حيث بلغ المتوسط (3.79) ، ويليه في المرتبة الرابعة " الاستثارة الفكرية " حيث بلغ المتوسط (3.78).

وتعزو الباحثة ان مجال التأثير بالشخصية جاء في المرتبة الأولى وبدرجة استخدام كبيرة، الى ظهور علاقة ودية ما بين المعلم والمشرف هذه العلاقة تنسم بالإيجابية والثقة والاحترام المتبادل ، وارتفاع الانسجام في العمل بشكل عام ما بين المشرف والمعلم، وتوافقت هذه النتيجة مع نتيجة السواعد، (2019)، حيث جاء مستوى مجال التأثير المثالي بدرجة كبيرة و في المرتبة الاولى من حيث ترتيب مجالات القيادة التحويلية في درجة التأثير، وتوافقت مع نتيجة دراسة الشقيرات ، والجازي (2019) الذي جاء فيها مجال التأثير المثالي في المرتبة الاولى وبدرجة كبيرة ، وتوافقت مع دراسة النازل (2018) التي جاء فيها مجال التأثير بالشخصية بالمرتبة الثانية ، وبدرجة كبيرة من حيث درجة ممارسة المشرفين التربويين لهذا المجال، وتتفق ايضا مع دراسة الحسيني (2016) الذي جاء فيها التأثير بالشخصية بالمرتبة الاولى من حيث درجة الممارسة في جامعة القدس المفتوحة .

وترى الباحثة أن مجيئ مجال التحفيز والالهام في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسة المشرفين التربويين لهذا المجال من وجهة نظر المعلمين في الضفة الغربية وبدرجة كبيرة، يعود الى الرؤية المستقبلية والنظرة الشمولية من قبل المشرفين التربويين لتحقيق اهداف وغايات العمل الاشرافي وتطلعات العملية التربوية التي تسعى وزارة التربية الى الارتقاء بها، مما يعطي شعور للمعلمين انهم شركاء مهمين مع المشرف التربوي لتحقيق هذه الغايات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة النازل (2018)، السواعد (2019) الذي جاء فيها مجال التحفيز والالهام في الترتيب الاول وبدرجة ممارسة كبيرة، وتختلف مع دراسة الرشيد (2017) التي جاء فيها مجال التحفيز الالهامي في الترتيب قبل الاخير من حيث درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

وتعزو الباحثة حصول مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية على الترتيب الثالث وما قبل الاخير من حيث الترتيب لدرجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة

نظر المعلمين، الى صعوبة تلبية رغبات الافراد في أي مؤسسة كانت ومهما عمل المشرف التربوي على ارضاء رغبات واحتياجات المعلمين فانه لن يستطيع تلبيتها كما يرغب المعلم وسيبقى هذا الامر صعب على المشرف التربوي، وما قد يراه المشرف التربوي، ليس بالضرورة ان يراه المعلم بنفس الصورة والكيفية ، وهنا يكون الاختلاف في القدرة على موازنة الامور وتقديرها .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السواعدة (2019) حيث جاءت ممارسة بُعد الاهتمام بالمشاعر في الترتيب الثالث وبدرجة مرتفعة كما جاء في الدراسة الحالية، ومع دراسة النازل (2018) التي جاءت فيها درجة استخدام المشرفين التربويين لُبُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية كبيرة، وتختلف مع دراسة الحسيني (2016) التي جاء ترتيب مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية فيها في الترتيب الاخير لكن بدرجة ممارسة مرتفعة.

وترى الباحثة أن من اسباب مجيء مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الاخيرة في ممارسة الانماط الاشرافية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين تعود الى : ضعف نسبي لدى المشرفيين في كيفية التعامل مع المعلمين الذين يخفقون في عملهم ، وفي استثارة الابتكار والابداع فيهم ، الأمر الذي يستوجب من المشرفيين التربويين ايلاء هذا الجانب اهتماما كبيرا ، لما لهذا الامر أهمية كبيرة وأثر ايجابي في تحقيق الاهداف المرجوة من عمل المعلم والابداع فيه ، وايضا يعود السبب الى عدم تفهم المشرف التربوي الظروف الحساسة لعمل المعلم ، والتعمق في البحث عن حلول مناسبة للمشكلات التي قد تواجه المعلم .

وتتفق مع دراسة السواعدة (2019) من حيث جاءت درجة ممارسة الاستثارة الفكرية كبيرة وفي المرتبة الاخيرة بين أبعاد القيادة التحويلية التي شملتها الدراسة، وتتفق أيضا مع دراسة التويجري ( 2017 ) من حيث ترتيب توافر الاستثارة الفكرية واثرها في اتخاذ القرار حيث جاءت بالترتيب قبل الاخير وتختلف معها من حيث درجة الاستخدام حيث جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة الصالح (2019) الذي جاء فيها ان درجة ممارسة القادة الاكاديميين في الجامعات السعودية لُبُعد الاستثارة الفكرية متوسطة، ومع دراسة المرغني، واخرون (2017) التي جاءت فيها درجة ممارسة رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية البدنية بجامعة طرابلس لُبُعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية عالية وفي المرتبة الثانية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة بين الأنماط الإشرافية والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية - فلسطين؟

اظهرت نتائج الجدول رقم (18) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدا دالة احصائيا عند مستوى الدلالة بين الانماط الاشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.86)، وتراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات الانماط الاشرافية والقيادة التحويلية ما بين (0.62 - 0.74)، وكانت جميعها دالة إحصائيا.

وتفسر الباحثة هذا الارتباط الايجابي ما بين الانماط الإشرافية والقيادة التحويلية الى العديد من الأسباب، اهمها أن ممارسة المشرف لأنماط اشرافية حديثة، وتمتعه بسمات القائد التحويلي وسلوكاته ينعكس بشكل ايجابي وكبير على اداء المعلمين، حيث يتطلب من المشرف تمكين المعلمين والمعلمات، وحثهم على تحمل المسؤولية وجعلهم شركاء في وضع الاستراتيجيات والخطط التي تحقق أهداف العملية التعليمية ، فيشعرون انهم جزء مهم من هذا الكيان التربوي ، فيشكل ذلك لهم عاملا محفزا للعمل على زيادة خبراتهم التعليمية، ويندفعون نحو تحقيق الغايات والاهداف التعليمية المرجوة بإخلاص وبنية صادقة، فعندما يمارس المشرف التربوي الانماط الحديثة في الاشراف التربوي، فيجب على المشرف التربوي أن يمارس هذين المجالين بشكل متوازي وتكاملي حتى يستطيع تحقيق غايات وأهداف عمل المشرف التربوي.

وترى الباحثة ان الاشراف التربوي يحتاج الى القيادة التحويلية ، حيث انه هناك حاجة لتطبيق القيادة التحويلية على الاشراف التربوي من خلال التأثير القيادي في وضع الخطط والاستراتيجيات واعداد البرامج التدريبية المناسبة للمعلمين ، ومن خلال اعداد خطط تشاركية في تقديم الخدمات الفنية والادارية وتبادل الخبرات ما بين المشرف التربوي والمدراء والمعلمين والعاملين في الحقل التعليمي والاستفادة من خبراتهم في تطبيق الانماط الاشرافية، وهو الاسلوب الأمثل للتطبيق في الاشراف التربوي ومن هنا نشأت علاقة ارتباطية قوية ما بين الاشراف التربوي والقيادة التحويلية.

وترى الباحثة ان مؤشر الانماط الاشرافية كان ارتباطه ايجابيا وقويا مع القيادة التحويلية وابعادها، فهو ينسجم مع معطيات مشرف التربية الرياضية المعاصرة والحديثة والتي سعت من خلالها الادارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الى تكريس مفاهيم الاشراف التربوي الحديث ومفاهيم الادارة الحديثة والمتطورة التي تحقق اهداف عمل مشرف التربية الرياضية ورفع مستوى معلمي التربية الرياضية للوصول الى الاهداف المرجوة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة **التويجري (2017)** بوجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا ما بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، والحفز الالهامي، والاعتبارات الفردية ، والاستثارة الفكرية، والتمكين) وفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء اقسام الاشراف التربوي في مكاتب التربية في مدينة بريدة في السعودية.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الأنماط الإشرافية الحديثة لدى مشرفي التربية الرياضية تعزى الى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين؟**

سيتم مناقشة كل متغير على حدة على النحو الآتي:

#### **اولا: متغير الجنس**

أظهرت نتائج الجدول رقم ( 19) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لاستخدام الانماط الإشرافية الحديثة وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان مشرفي التربية الرياضية من فئة الذكور في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اجمالا هم ذوي اعمار عمرية أكبر من الاناث وبالتالي لديهم خبرة اطول في العمل الاشرافي من الاناث.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة **الكلباني (2018)** التي اظهرت وجود فروق في ممارسة الانماط الاشرافية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ومع دراسة **كساب (2003)**، وتختلف مع دراسة **الشلدان، والقدرة (2015)** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات افراد العينة

درجة ممارسة مشرفي المرحلة لأساليب الاشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة اللوح (2012) حيث أشارت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التحسن تعزى لمتغير الجنس.

### ثانيا: متغير الخبرة

أظهرت نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لاستخدام الانماط الإشرافية الحديثة وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين ذوي الخبرة (6- 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (6- 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات الأخرى بين المتوسطات الحسابية

وتعزو الباحثة ذلك لتركيز المشرفيين التربويين في توظيف الانماط الإشرافية بشكل أعلى على المعلمين ذوي الخبرة الأقل والمتوسطة في التدريس، اضافة الى ان فئة المعلمين ذوو الخبرة المتوسطة تمتلك دافعية جيدة لتطوير ادائها ، وتدرك ان المشرف التربوي سيكون الداعم لها في هذا التطوير ، اما فئة المعلمين الجدد يمتلكهم الخوف من المشرف والقلق ويركزون على تقييم المشرف لهم أكثر من الاهتمام بتطوير الأداء، وفئة المعلمين ذوو الخبرة الطويلة لديهم القناعة بأنهم ليسوا بحاجة الى التطوير وانهم يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية ويعتقدون من وجهة نظرهم بأنهم يمتلكون من هذه المعرفة اكثر مما يمتلك المشرف

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرويلي ( 2016 ) ، ومع دراسة امبيض (2014)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ا لكلباني ( 2018 ) ، حيث أشارت نتائجها بأن درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعض انماط الاشراف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة، ومع دراسة الجاريدة، والبورسعيدي ( 2017 )، ومع دراستي ثيوبجا وميلر (2007) Thobega&Miller، والسميري ( 2008 ) اللتين لم تشيرا لفروق تعود لسنوات الخبرة ، ومع دراسة ابو حسين ( 2017 ) التي أشارت نتائجها الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في دور الاشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرات المرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية تعزى الى متغيري الجنس والخبرة عند المعلمين؟

اولاً: متغير الجنس

أظهرت نتائج الجدول رقم (23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية لاستخدام القيادة التحويلية وجميع المجالات لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين.

وتعزو الباحثة ان المشرفين الذكور يميلون في الغالب الى تقدير ذاتهم واثبات ادوارهم في المدارس بشكل اكبر مما تفعله الاناث ويعملون على اثبات انفسهم بقوة وهذا ما يدفع المشرفون الذكور الى ممارسة انماط القيادة المختلفة التي تساعدهم على ذلك ، وغير ذلك كثير من المعلمين الذكور ذوو نفوذ و سلطة، ومنهم الكثير اعضاء وقيادات في احزاب او تيارات او تنظيمات معينة مما يجعل المشرف التربوي مضطرا الى المهادنة واعطاء المعلمين نوع من الاهتمام الفردي ، وتقدير الذات، ويعمل على ان يكون مؤثر في شخصيته، ويحاول ان يكون قادرا على استنارتهم فكريا حتى يستطيع مجاراتهم ومهادنتهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة **كنعان** (2014) التي اظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ومع دراسة **عواد** (2012).

تختلف مع دراسة **الصالح** (2019)، ومع دراسة **الحسيني** (2016)، ودراسة **الشقيرات** و**الجازي** (2019)، و**التويجري** (2017)، و**الاخضر** (2018) حيث لم تظهر نتائج هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة **جبعان** (2013) التي اظهرت فروق ذات دلالة الإحصائية في واقع ممارسة انماط القيادة الحديثة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث.

## ثانيا: متغير الخبرة

أظهرت نتائج الجدول رقم (26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية للاستخدام القيادة التحويلية ومجالي الاستثارة الفكرية والاهتمام بالمشاعر الفردية لدى مشرفي التربية الرياضية بين وجهات نظر المعلمين ذوي الخبرة (6- 10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (6- 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنات الأخرى بين المتوسطات الحسابية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان المعلمين من ذوي الخبرة المتوسطة في التدريس هم اكثر تقبلا لأنماط القيادة المختلفة الممارسة عليهم من قبل المشرفين التربويين ولديهم الرغبة والحماسة للعمل أكثر من المعلمين الجدد والمعلمين ذو الخبرة العالية ، فتجد لديهم الافكار الابداعية وافكار وأساليب تدريسية جديدة يعملون على تطبيقها ، ولديهم رؤى تربوية مختلفة، والمشرف التربوي يفسح المجال لهذه الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها المعلمين، وهو الوحيد القادر على تذليل العقبات والصعوبات لديهم ويعمل على ايجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجههم ، والاهتمام بالحاجات الفردية لديهم ومساعدتهم على التقييم الذاتي لأدائهم. ونرى أن المعلمين ذوي الخبرة الأقل ليس لديهم الا المستوى الادنى من الافكار والابداع، والمعلمين ذوو الخبرة الاعلى في التدريس ليس لديهم الرغبة في التغيير واعتيادهم على نمط واحد في التعليم يصعب تغييره.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكيلاني (2019)، مع دراسة السواعد (2019)، واختلفت مع نتائج دراسة الصالح (2019)، ودراسة الشقيرات والجازي (2019)، والمهيرات والكيلاني (2019)، ودراسة Li، وآخرون (2019)، واختلفت مع دراسة الاخضر (2018)، التي اظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح المجموعة التي لديها خبرة من (3-5) سنوات .

## التوصيات:

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة أوصت الباحثة بالآتي:

### اولا: التوصيات المتعلقة بالأنماط الاشرافية الحديثة:

1. ضرورة تنمية وتطوير قدرات ومهارات مشرفي التربية الرياضية، والعمل على رفع مستوى ممارساتهم الاشرافية بأنماطها الحديثة وخاصة الاشراف التطويري، من خلال ورش العمل والدورات التدريبية المستمرة.
2. ادخال الانظمة الالكترونية في الاشراف التربوي في التربية الرياضية والعمل على تطويرها، واعتبارها وسيلة للتواصل ونقل المعرفة وتبادل المعلومات، واستخدام المشرف التربوي للتقنيات الحديثة لإيصال افكاره الى المعلمين.
3. العمل على جعل مشرفي التربية الرياضية شركاء في وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات لعملية التعلم والتعليم ودعم جهودهم، وتشخيص مشكلاتهم، ومعرفة أسبابها ووضع البرامج العلاجية المناسبة لها.
4. اعادة النظر في منظومة الاشراف التربوي في مجال التربية الرياضية وأنواعه وأساليبه المستخدمة اتجاه المعلمين، وتحديثها بشكل مستمر بشكل يواكب التطور العلمي والتربوي.
5. الاخذ بعين الاعتبار عند تعيين مشرف التربية الرياضية مؤهلاته العليا في الجانب التربوي بجانب تخصصه في الجانب العملي التطبيقي حتى يتسنى له فهم وإدراك جميع الجوانب التربوية التي تتعلق بعمله مع المعلمين، حيث أن الكثير من مشرفي التربية الرياضية يعانون من ضعف في هذا الجانب.
6. الاهتمام بتكامل العمل ما بين عمل المشرف التربوي ومشرف الأنشطة الرياضية، والتوازن ما بين عمل قسم الاشراف التربوي وقسم الأنشطة الطلابية التي تعنى بالأنشطة الرياضية حيث يشكل هذان القسمان هيكل عمل التربية الرياضية في المدارس.
7. إلزام مشرفي التربية الرياضية بابتكار طرق وافكار واساليب اشرافية حديثة تواكب التطور التربوي الحاصل في مجال التربية الرياضية في فلسطين والعالم، وتلاءم التغيير الايجابي الحاصل في انماط التفكير والممارسات التدريسية لدى معلمي التربية الرياضية.
8. تخصيص ملف انجاز خاص بكل مشرف تربوي يتم متابعته من قسم الاشراف التربوي، يتضمن الانماط الإشرافية التي يستخدمها، وقياس علمي لأثرها في درجة تحسن اداء

- المعلمين، مع التركيز على انجازاته في ممارسة هذه الانماط التي تعمل على تطوير الممارسات التدريسية عند المعلمين.
9. بناء جسور ثقة بين المشرف التربوي والمعلمين وتعميقها، لان ذلك يشكل عاملا مهما في سهولة ممارسة المشرف للأنماط الإشرافية المختلفة مع المعلمين ويزيد من درجة تقبلها واستيعابها من المعلمين مما يزيد من عطاء المعلمين وانتمائهم لعملهم.
10. منح صلاحيات أكبر لمشرفي التربية الرياضية تدفعهم للإبداع في ممارسة اساليب اشرافية حديثة، وتذليل العوائق والصعوبات التي قد يواجهها المشرف..
11. توفير ميزانية تشغيلية من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي لمشرفي التربية الرياضية، وتوفير كافة الامكانيات والادوات لتهيئة بيئة عمل تساعد على ممارسة كل ما هو حديث في الاشراف التربوي.
12. مراجعة بنود تقويم أداء مشرفي التربية الرياضية بحيث تشتمل على المزيد من البنود التي تهتم بتقييم درجة ممارسة المشرف للأنماط الإشرافية الحديثة.
13. تطبيق نظام حوافز مادية ومعنوية من قبل وزارة التربية والتعليم للمشرفين، وتكريم المشرفين المتميزين حتى لا يشعر المشرف بالإحباط الذي يؤثر سلبيا على عمله.
14. اتباع سياسة تأهيل المشرفين التربويين علميا وأكاديميا للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه.
15. العمل على زيادة التواصل ما بين المؤسسات التعليمية وخاصة ما بين وزارتي التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والاتفاق على تطوير برامج ذات اهداف تعليمية مشتركة، حتى يتكامل العمل التربوي في المنظومة التعليمية.
- ثانيا: التوصيات المتعلقة بالقيادة التحويلية:**

1. تعزيز مفاهيم القيادة الحديثة وترسيخها لدى مشرفي التربية الرياضية في فلسطين والعاملين في مجال التربية الرياضية في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، من خلال عقد دورات في التدريب والتأهيل وورش العمل في هذا الجانب، وتوحيد وجهات النظر حول الاسلوب الامثل في القيادة.
2. تعزيز روح العمل الهادف الذي يتميز بالإيجابية والابتكار من اجل تحسين مستوى وجودة التدريس في مجال التربية الرياضية، ودعم الكفاءة والعمل التفاعلي النشط الذي يحقق الغايات المرجوة من العملية التعليمية.

3. نشر ثقافة الابتكار والابداع القيادي بين مشرفي التربية الرياضية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ورصد حوافز مادية ومعنوية لمن يتميزون بهذا الجانب.
4. تهيئة المناخ المناسب من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لقبول نمط القيادة التحويلية كبديل لأنماط القيادة الاخرى.
5. الاخذ بعين الاعتبار قبل تعيين مشرف التربية الرياضية التأكد من مدى امتلاكه الحد الأدنى من الصفات القيادية الحديثة كأحد معايير التعيين، ومدى توافر خصائص وأبعاد القيادة التحويلية بشكل خاص، من خلال وضع معايير من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لقياس هذا الجانب تكون واضحة في شروط تعيين المشرف التربوي تساعد في اختيار المشرف بناءً على الكفاءة المهنية في هذا المجال.
6. زيادة وعي وإدراك المشرف التربوي بأهمية العلاقة التكاملية من بين الاشراف التربوي والقيادة، من خلال وضع الخطط والبرامج التربوية التي تعمل على تطوير هذين الجانبين عند مشرف التربية الرياضية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية جدا ما بين الاشراف التربوي والقيادة التحويلية.
7. مراجعة وتعديل بنود تقويم أداء مشرفي التربية الرياضية بحيث تشمل على المزيد من البنود التي تهتم بتقييم درجة ممارسة المشرف لأبعاد القيادة التحويلية في ممارساته الاشرافية لما لها من أثر كبير في رفع مستوى أداء المعلمين.
8. توجيه الباحثين وحثهم على اجراء المزيد من البحوث والدراسات عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجالات التعليمية المختلفة.

### ثالثا: التوصيات العامة:

- 1- اجراء دراسة حول العلاقة بين الأنماط الاشرافية الحديثة والتمكين الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية في فلسطين.
- 2-- اجراء دراسة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية في فلسطين.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الابراهيم، عدنان بدري. (2002). الاشراف التربوي أنماط وأساليب . عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، الاردن.
- أبو حسين، أسعد صبحي. (2017). دور القائد التربوي الميداني في تفعيل الاشراف التطويري بالمدارس الاهلية: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الاهلي بالرياض. جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، مجلة البحث العلمي في التربية، 18(3) 625-646.
- أبو عابد، محمود. (2005). المرجع في الاشراف التربوي والعملية الاشرافية. اردن: دار الكتاب الثقافي، الاردن.
- أبو كاس، فاتن. (2013). دور الإشراف المتنوع في تنمية أداء معلمي المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مدارس محافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- أبو ناموس، رائدة ، علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، فلسطين .
- الأخضر، صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه غير منشورة، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- الأغا، صهيب. (2008). الاشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الاساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. مجلة جامعة الازهر، سلسلة العلوم الانسانية، غزة، 15 (1)، 149-161.
- امبيض، يسرى زياد صالح. (2014). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمدبرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلي التربية، جامعة بير زيت، فلسطين.

- الباطين، عبد الرحمن. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف التربوي التطويري بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود* ، 26(1)، 13، -138.
- البستان، واخرون. (2010). *الإدارة والإشراف التربوي*. ط1، الكويت: مكتبة دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- البلتاجي ابراهيم، والحسيني سوسن. (2016). *القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق*. بغداد: مركز البيان للدراسات والتخطيط، العراق.
- التويجري، هيلة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مدينة بريدة في منطقة القصيم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18(3)، 614-644.
- الجرايدة، محمد، والبورسعيدي ، حمد. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الاشراف الابداعية في ولاية السيب بمحافظة مسقط بسلطنة عمان. *المعهد العالمي للدراسة ومجلة البحث (GISR-J)*، 3(9) 1-18.
- جيعان ، منى. (2013). *وقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلمون والمديرون*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- الحريري ، رافدة. (2006). *الإشراف التربوي وآفاقه المستقبلية*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.
- حسين سلامة ، وعوض الله سليمان. (2006). *اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي*، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
- الحسيني، ميرفت، رحي سعيد. (2016). *واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. دراسة ميدانية في جامعتي القدس والقدس المفتوحة، رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، جامعة القدس، فلسطين.
- حماد إياد ، وزاهر تيسير. (2011). *أنثى القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(4)، 382-404.

- حمدان، سناء ( 2005). دور المشرف التربوي في تطوير الادارة المدرسية في المرحلة الاساسية الدنيا بمحافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين التربويين . رسالة ماجستير، كليّة التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الحلاق ، دينا يوسف. (2008). متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المراحل الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- الخطيب رداح، والخطيب أحمد، والفرح وجيه. (2000). الادارة والاشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، (ط3) ، اريد :دار الامل للنشر والتوزيع ، الأردن.
- خلف محمد كريم . (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمي ينفي الجامعة الإسلامية بغزة . رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خليل عماد محمد. (2012). الاشراف التربوي المعاصر، كلية العلوم، جامعة الزقازيق، مصر.
- داوني كمال. ( 2014). الاشراف التربوي مفاهيم وافاق . عمان : دار الياية للنشر والتوزيع، الاردن.
- داوني ،كمال (2003). الاشراف التربوي مفاهيم وافاق. عمان ، الجامعة الاردنية، الاردن.
- الدجاني، لينا. (2013). درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك الاشراف التشاركي في محافظة العاصمة عمان، وعلاقته بمستوى فعالية المعلمين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- دويد احمد. (2003). الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.
- الدويك تيسير، وعدس محمد، والدويك محمد، وياسين حسين. (2009). اسس الإدارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي. (ط4)، عمان: دار الفكر، الاردن.
- الديراوي، اسماعيل. (2008). دور الاشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

- رابعة، عمر عبدالرحيم. ( 2019). أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الاقسام. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث* ، 5(1)، 52-71.
- رابعة، جمال علي، والرقب، خالد عطية. (2019). تقييم انماط الاشراف التربوي لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مديرية التربية والتعليم.، *مجلة دراسات العلوم التربوية* ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية، 46(1)701-791.
- رشيد، مازن فارس. (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، *مجلة البحوث التجارية* ، 25(1)، 240-246.
- الرشيد، علي ( 2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33(3)، 3-40.
- الرقب، أحمد صادق. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الازهر، فلسطين.
- الرويلي، سعود بن حبيب المدهرش. (2016). درجة ممارسة المشرف التربوي لنمط الاشراف العيادي (الكلينيكي) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة عرعر في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة كلية التربية، جامعة الازهر*، 3(171)، 309-350.
- الزعبي، حسن. (2012). أثر القيادة التحويلية في الحد من اسباب الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية. *جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، مجلة البصائر للبحوث* ، 15(1) ، 435-559.
- زكري، عبدالله محمد. (2008). واقع تطبيق أساليب الاشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الاولية في تعليم محافظة صبي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزريقات، علي سليمان. (2005). تقويم أنماط الاشراف التربوي من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية لواء الرمثا . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- سلامة بن عبد العظيم حسين ، وعوض الله سليمان عوض الله. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- السعود، راتب. (2012). القيادة التربوية مفاهيم وافاق . عمان: دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن.
- السواعد، عاصم (2019). دور القيادة التحويلية على فعالية اتخاذ القرار لدى ادارات أندية الدرجة الأولى في كرة القدم وعلاقتها بالإنجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- سميرات سمر، مقابلة عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 32(1)، 317-637.
- السيمري، أحمد عبد ربه. (2008). مدى ممارسة مشرفي اللغة الانجليزية للإشراف العلاجي من وجهة نظر معلمي اللغة الانجليزية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الشاعر، عدلي. (2012). استراتيجية مقترحة لتطوير الإشراف التربوي بفلسطين على ضوء المستجدات التربوية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الشرفات حسين ، والقطيش حسين ، و الخزام عوض. (2017). مدى ممارسة مشرفي الرياضيات للإشراف الابداعي من وجهة نظر معلمي الرياضيات في مدارس محافظة المفرق بالأردن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، 5(17)، 1-12.
- شقوارة، سناء. (2013). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الاردن: "دراسة تحليلية". اطروحة دكتوراه غير منشورة، طرابلس، جامعة الجنان، لبنان.
- الشقيرات محمد فلاح، والجازي رائدة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، 3(9)، 1-17.

- شلدان فايزكمال ، والقدرة حامد نعيم. (2015). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الاساسية الاولية لأساليب الاشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها . الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الشمري ستيرة، و لايد ذعار. (2017). علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء. ادارة التربية والتعليم الاحساء، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(9)، 98-108.
- الشهري خالد. (2014). تجديد الاشراف التربوي. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- الشهري محمد. (2018). متطلبات تطبيق الاشراف الابداعي بمكتب تعليم النماص "تصور مقترح". *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 1(11)، 121-195.
- الشوابكة زياد، والشلبي فراس، والحوالدة رياض. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4)، 145-165، الاردن.
- الصالح، محمد بن علي. (2019). القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين. *دراسات العلوم التربوية ، الجامعة الاردنية*، 46(3)، 444-465.
- صالحى سميرة. (2008). اسلوب القيادة الادارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر.
- صبح باسم. (2005). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو معلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- صليوو سها نونا. (2005). الاشراف والتنظيم التربوي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- طافش محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان للنشر، الأردن.

- الطراونة، روان. (2017). درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- الطعاني حسن احمد. (2005). الإشراف التربوي: مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- العامري احمد. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الادارية، 9 (1) 19-39.
- العامري صالح، والغالي ظاهر محسن. (2008). الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الحي، رمزي احمد. (2012). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ووظائفه . عمان: دار الرواق للنشر والتوزيع، الاردن.
- عبد الرحمن، إيمان. (2018). واقع ممارسة الأنماط الإشرافية الحديثة لدى المشرفين التربويين وأهميتها في ضوء الاتجاهات الإشرافية المعاصرة. مؤتة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية، 33(6)، 319-351.
- عبد العظيم، حازم كمال الدين. (2013). تصور مقترح للقيادة التحويلية بالاتحاد المصري لكرة اليد. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. 45(3)، 147-153.
- عبد الهادي ، جودت عزت. (2002). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس. (ط1)، عمان: دار الفكر، الاردن.
- العداوي نور محمد احمد. (2016). فاعلية الاشراف الاكلينيكي على التطور المهني للمعلمة المشاركة في مبحث التكنولوجيا في مديرية القدس: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- العبيدي محمد جاسم. (2010). الاشراف التربوي والادارة التعليمية . ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

- العرنوسي ضياء ، والعجرش حيدر ، والجبوري عارف ، والجبوري مشرق. (2013). الإدارة والإشراف التربوي، عمان: مؤسسة الرضوان للنشر، الاردن.
- العزري احمد. (2009). فعالية المشرف التربوي في تحسين الممارسات التعليمية في مدارس التعليم ما بعد الاساسي بالمنطقة الداخلية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- العسكر، شيخة بنت راشد. (2016). القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة ، كلية التربية، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، 36(1)، 55-87.
- عطاري عارف ، وعيسان صالحة ، ومحمود ناريمان. (2005). الاشراف التربوي : نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية. (ط1). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر، الكويت.
- عطا الله احمد ، عبد الباري أحمد. (2011). الممارسات الاشرافية الابداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو وكالة الغوث الدولية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- علوان، أحمد محمد عبد الكريم. (2016). درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التربوي القائم على الحاجات في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عليان سليمان، وأبو الريش عالية، وسنداوي خالد، وزيدان رائد. (2010). الاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن.
- علي، كريم ناصر. (2006). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار النشر والتوزيع، الاردن.
- عواد يوسف، ويوسف، أيمن، وشاهين محمود، ودرويش مروان، وأشتية عماد، وزيادات موفق، ورحال عمر. (2013). المسؤولية المجتمعية. رام الله، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- عياصرة، علي، والفاضل، محمد. (2006). الاتصال الإداري واساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع، الاردن.

- الغامدي، سعيد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

- غراب هشام محمود، وأبو سلطان عبد النبي. (2007). مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الثالث "الجودة في التعليم الفلسطيني" في الفترة 30-31 أكتوبر، غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الغزالي حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

- غولي، إسماعيل. (2001). التربية الترويحية، عمان: دار الرواق للخدمات الحديثة، الاردن.

- القحطاني سالم سعيد. (2008). القيادة الادارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. (ط2)، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، السعودية.

- القداح، محمد، والخرابشة، عمر. (2011). دور الاشراف التربوي في توجيه عمليات التعلم نحو اقتصاد المعرفة في المدارس والاندية . مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12 (2)، 207-228.

- القريوتي محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.

-القطبي محمد عبد الكريم عطية. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الصديق الناقد في مدارس وكالة الغوث وعلاقته بمعايير جودة الأداء . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

- الكلباني يونس بن حمدان. (2016). مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الاشراف التربوي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

- كنعان رؤيا. ( 2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- كساب، نهلة. ( 2003). الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة . رسالة دكتوراة غير منشورة، برنامج الدراسات المشترك، كلية التربية، جامعة عين شمس، مع جامعة الأقصى بغزة.
- لهلوب ناريمان. (2010). الاشراف التربوي درجة فاعليته في المدارس. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، الاردن.
- اللوح أحمد حسن. (2012). درجة تحسين الاشراف التربوي التطويري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية - غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20 (1)، 483-519.
- المحارمة ياسين علي ، والغفري نضال احمد. (2019). الانماط القيادية لدى مدربي الفرق الرياضية المدرسية وعلاقتها بإدارة الوقت من وجهة نظر رؤساء الاقسام والمشرفين . جامعة العلوم الاسلامية العالمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، دراسات العلوم التربوية ، 64(3)، 372-390.
- مرعي كائنكان. (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على اداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية. اطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية، الاردن.
- المرغني وليد علي ، وفتحي يوسف طالب الله، وبرغش فؤاد احمد. (2017). درجة ممارسة رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة بجامعة طرابلس للقيادة التحويلية. دراسة ميدانية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة طرابلس، ليبيا.
- مسمح وليد حسن. (2016). درجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظات غزة للتفكير الابداعي وعلاقتها بمستوى اداء المعلمين. دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية. غزة، فلسطين.

- المعاني، أيمن. (2013). أثر القيادة التحويلية على القيادة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*، 9(12)، 225 - 258.

- المقيد، عاهد. (2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- المهيرات نورة، توفيق، والكيلاني أحمد محمد. (2019). مستوى القيادة الصفية لدى معلمي التربية الوطنية ومعلماتها في المرحلتين الأساسية والثانوية في محافظة عمان. كلية العلوم التربوية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، دراسات العلوم التربوية ، 64(3)، 690 - 701.

- النازل، إبراهيم بن عبد الله. (2018). درجة ممارسة ابعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية* المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، السعودية، 15 (5)186-130.

- هارون، منيرة. (2013). درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم اداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة وسبل تفعيلها . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2011). *الدليل المرجعي في الاشراف التربوي*. الادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، فلسطين.

- وزارة التربية والتعليم العالي دولة فلسطين. ( 2016 ). *دليل الإشراف التربوي* . الادارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، فلسطين.

### ثانيا: المراجع الاجنبية:

-Adu, E, O, Akinloye, G.M., Olaoye, O.F. (2014). Internal and external school supervision: issues, challenges and way forward. *INT J EDU SCI* 7(2), 269-278.

-Arokiasamy. A, Abdullah. A, Shaari. M, Ismail. A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 151-157.

- Awuah, P (2011). Supervision of instruction in public primary schools in Ghana: Teachers ' and head teachers 'perspectives. (Unpublished Doctoral Dissertation). Murdoch University. Ghana.
- Barbuto, J. Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. **The Journal of Social Psychology**, 146(1):51-64.
- Barnett, K. McCormick, J. and Conner's, R. (2001). Transformation leadership in school's panacea placebo or problem? **Journal of educational Administration**. 39,1,24-46.
- Basham, L. (2010). **Presidents as transformational or transactional leaders in higher education**. Unpublished Doctoral Dissertation Texas A&M University.
- Bass, B. (1997). Does the transactional /transformational leadership paradigm transcend organization and national boundaries? **American Psychology**. 52, 130-139.
- Becerra-Fernandez, I, Gonzalez, A, Shohherwal, R, (2004)." **Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies**". Upper S ADDLE River, Pearson PRENTICE-Hall,p .24.Behavior at work , 11th-Ed , Mc Graw Hill Company, Inc, New York.
- Bryant (2003). S. E. The rule of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploring organizational knowledge. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(4),32-44.
- Burch, H.& Walter. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impact on transformational leadership. **Leadership Organizational Development Journal**, 28 (8):710-726.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row, New York.
- Chohen, A. (1990). **The art of leader**, Englewood cliffs. New Jersey: Jossey-Bass.
- Conger, J. Kanungo, R. N (1988). **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness**. First ed, Jossey-Bass, San Francisco.
- Daft, R. (2008). **Organization: Theory and design**. New York: west publishing. Us.

- Glanz. J, Shuman. V. (2007). Impact of instructional supervision on supervision and student achievement. **A Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA):** Chicago.
- Gordon, S. (2000). **Supervision of instructions a developmental approach** (3<sup>rd</sup>). Boston: Allyn And Bacon.
- Hui Li, Nazir. S, Qun, W. Asadullah. M, Zep. K, Shafi A .(2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation recesses, **Sustainability**, 11, 1594; doi:10.3390/su11061594.
- Kheir-Faddul, N. Danaiata, D. (2019). The influence of leadership style on teachers' job motivation and satisfaction in the Druze sector of Israel. **Timisoara Journal of Economics and Business**. 12(1), 17-42.
- Kouni, Z. Koutsoukos, M. Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. **Journal of education and training studies**. 6(10) 158-168.
- Krishnan, V. (1998) Influencing the transformational leadership: strategies used by followers, **International Association of Management**, 16(1), 21-27.
- Luthans, F. (2005). **Organizational Behavior**, New York. Mc Graw Hill Com.Inc. US.
- Mc Shane, s. Glinow,m. (2003). **Organizational Behavior** ,2nd ed. The McGraw-Hill companies.inc, New York.
- Moswela, B. Mphale, L. (2015). Barriers to clinical supervision practices in Botswana schools, **Journal of Education and Training studies**, 3(6), 61- 70.
- Murphy, L. (2005), Transformational leadership: A cascading Chain reaction, **Journal of Nursing Management**, 13(1), 128-136.
- Northhouse, P. (2004). **Leadership theory and practice**. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco CA: Sage Publications, Inc. US.

- Ozdemir, Y. Yirei, R. (2015) .A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. **Educational Process: International Journal**, 4(1-2), 56-70.
- Saybani. H.R, Yusof. A, Soon. C, Hassan. H, Zardoshtian. S. (2013). Transformational leadership, athletes' satisfaction and sport commitment: A study of Iranian high school football teams. **International Journal of Sport Studies**. 3(4) ,406-413.
- Shane, S. (2003). A General theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus. **International Small Business Journal**. 22(2) ,206–216.
- Thobega, M& Miller, G. (2007). Supervisory behaviors of cooperating agricultural education teachers, **Journal of Agricultural Education**, 48(1), 64-74.
- Tshabalala, T. (2013). Teachers perceptions towards classroom instructional supervision: A case study of Nkayi district in Zimbabwe. **International J.Soc. Sci. and Education**. 4 (1), 25-32.
- Turner, N. Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. **Journal Applied Psychology**. 87(2), 304-311.
- Woods, R. (2003). Inspirational leadership model. **International Leadership Studies Conference**.

الملاحق

## الملحق رقم (1)

### أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	أ.د. عماد عبد الحق	بروفيسور	جامعة النجاح الوطنية
2	د. بشار صالح	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية
3	د. بدر دويكات	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية
4	د. قيس نعيرات	دكتوراه	جامعة النجاح الوطنية
5	أ.د. نضال القاسم	استاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية / خضوري
6	د. هزار اسماعيل	دكتوراه	جامعة الاستقلال
7	د. شاكر الشالفة	دكتوراه	مشرف تربوي في مديرية تربية الخليل /وزارة التربية والتعليم

## الملحق رقم (2)

اداتا الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

المعلم / ة المحترمون،

يقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية

عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية

"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، وتتكون الاستبانة من البيانات الشخصية، وقياس الأنماط الإشرافية الحديثة، وقياس القيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية، وفي ضوء ذلك يرجى تعبئها وفق ما تراه مناسباً، علماً بأن البيانات التي سوف يتم جمعها لغاية البحث العلمي فقط.

"شاكرًا حسن تعاونكم"

الباحثة

ليلى جوابره

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) وفق ما ينطبق عليك:

- 1 الجنس: ذكر ( ) انثى ( )
- 2 الخبرة: 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )
- 3 المرحلة التعليمية: أساسية ( ) ثانوية ( ) أساسية وثانوية ( )
- 4 المحافظة: الخليل ( ) نابلس ( ) رام الله ( ) طولكرم ( )

ثانيا: استبانة قياس الأنماط الاشرافية الحديثة: تتكون الاستبانة من (44) فقرة موزعة على أربع مجالات للأنماط الاشرافية الحديثة أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (x) بما تراه مناسباً حول درجة ممارسة مشرفي التربية الرياضية لهذه الانماط.

أولاً: مجال الاشراف التصحيحي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يقع بها المعلم.					
2	يزود المعلم بالتعليمات لتوجيهه نحو الأهداف المنشودة.					
3	يمارس الحوار الموضوعي لمعالجة الأخطاء التي يقع بها المعلم.					
4	يعالج أخطاء المعلم دون أن يلجأ إلى الموافق الرسمية.					
5	يصحح أخطاء المعلم دون إلحاق الأذى النفسي له.					
6	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة (الدروس التوضيحية، اللقاءات...).					
7	يلفت انتباه المعلم إلى الخطأ على اعتباره سهواً وقع فيه.					
8	يوفر بيئة آمنة خالية من الأخطاء التي قد تحول دون تعلم المعلم بالشكل الأمثل.					
9	يشخص الخطأ بمعادلة يكون ناتجها الربح لجميع الأطراف.					
10	يوفر جواً من الثقة والمودة بينه وبين المعلم.					
11	يعتمد التوثيق كإجراء مهم في عملية التصحيح.					
12	يوظف سجلات تراكمية عن مستويات الطلبة.					

ثانيا: مجال الاشراف الوقائي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يتنبأ بالصعوبات التي تواجه المعلم ليعمل على تلافيها.					
2	يستخدم أساليب مناسبة لكل موقف و اضعا باعتبارها شخصية المعلم.					
3	يعزز اتجاهات المعلم الإيجابية نحو الإشراف التربوي.					
4	يأخذ بيد المعلم على مواجهة الصعوبات للتغلب عليها ذاتياً.					
5	يوفر بيئة آمنة باستباق الحلول لمواجهة الصعوبات التي تواجه المعلم.					
6	يطلع على الوقائع التربوية المستجدة حيثما وجدت.					
7	يتبع التغذية الراجعة التطويرية في تقديم الخدمات الإشرافية.					
8	يشخص الظاهرة تشخيصاً دقيقاً مراعي شخصية المعلم.					
9	يعد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة للعمل.					

10	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين وفقا لقدراتهم.				
----	--	--	--	--	--

ثالثا: مجال الاشراف البنائي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يزود المعلم بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.					
2	يشجع النشاطات الإيجابية لتطوير الممارسات التقليدية.					
3	يدرس المواقف والإمكانات لمساعدة المعلم على النمو المهني.					
4	يعزز ثقة المعلم بنفسه لإثارة دافعيته نحو مواكبة المتغيرات التربوية المعاصرة.					
5	يوجه طاقاته لصالح الجديد بدلا من القديم الذي ورد فيه خطأ.					
6	يوجه خبراته لصالح الجماعة بما يحقق الأهداف المنشودة.					
7	يوفر بيئة آمنة تفاعلية لمواكبة الاتجاهات التربوية المعاصرة.					
8	ينمي قدرة المعلم على استشراف آفاق تربوية حديثة.					
9	يحلل الواقع التربوي ليستشراف مستقبله في ضوء المتغيرات التربوية المعاصرة.					
10	يثير روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني.					
11	يتبع المنهج العلمي في تحديد حاجات المعلم الإدارية والفنية.					

رابعا: مجال الاشراف الابداعي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يمتلك مستوى عالٍ من الصفات الشخصية (مرونة التفكير، اللباقة،...).					
2	يحترم قدرات المعلم وإن قلت أو صغرت.					
3	يحصل على أكبر محصول بأقل جهد عن طريق الجماعة.					
4	يستخدم ذكائه في ترقية الأعمال التي يقوم بها.					
5	يغذي نشاطات المعلم الإبداعية للوصول إلى قيادة نفسه بنفسه.					
6	يمتلك القدرة على التحرر من التقييد بالحرفيات.					
7	يوفر بيئة تعليمية إبداعية تواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة.					
8	يعزز مهارات المعلم الإبداعية لاكتشاف آفاق تربوية جديدة.					
9	يطلق طاقات المعلم للاستفادة من قدرته لأقصى حد ممكن.					

10	يستخرج جهود المعلم الخلاقة ليساعده على تحقيق الأهداف المرسومة.				
11	يتعلم من الآخرين ليستفيد من تجاربهم وخبرتهم.				

ثالثاً: استبانة قياس القيادة التحويلية: تتكون الاستبانة من (46) فقرة موزعة على أربع مجالات

أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (x) بما تراه مناسباً حول درجة ممارسة مشرفي التربية الرياضية للقيادة التحويلية.

أولاً: مجال التأثير بالشخصية:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يتعامل المشرف مع المعلمين بثقة.					
2	يتعامل المشرف مع المعلمين بصدق.					
3	ينال المشرف تقدير واحترام المعلمين.					
4	يسعى المشرف للتميز في أعماله.					
5	يقدم المشرف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.					
6	يسمح المشرف عند اتخاذ القرارات بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة.					
7	يعامل المشرف المعلمين بقدر كبير من الاحترام.					
8	يركز المشرف على الرسالة الجماعية في الميدان التربوي.					
9	شعور المعلمين بالارتياح والحرية في العمل مع المشرف.					
10	يثق المعلمون بالقدرة القيادية للمشرف.					
11	يقبل المشرف الرأي والآخر من المعلمين لإنجاح العمل.					
12	يعامل المشرف المعلمين بالمساواة والعدل والابتعاد عن المحسوبية.					

ثانياً: مجال التحفيز والالهام:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يباشر المشرف دائماً عمله بالتفاؤل والإيجابية.					
2	يحث المشرف المعلمين للعمل بجدية.					
3	يستثير المشرف فكر المعلمين للإبداع والابتكار والتجديد.					
4	عمل المشرف قائم على تطوير المعلمين.					
5	يثير المشرف دافعية المعلمين للارتقاء بأدائهم.					
6	يستخدم المشرف أساليب متنوعة في تعزيز المعلمين المنجزين.					
7	المشرف محفز للمعلمين على المبادرة لعملية التغيير والتطوير.					
8	يثير المشرف الوعي بالقضايا المهمة.					
9	يشجع المشرف المعلمين على التنمية المهنية.					
10	يقدر المشرف الأداء المتميز لدى المعلمين.					
11	ينوع المشرف في أساليب تحفيز المعلمين.					
12	يعمل المشرف على توضيح أساليب العمل للمعلمين.					
13	يستخدم المشرف الاتصال المفتوح والمباشر مع المعلمين.					
14	يضع المشرف استراتيجيات واضحة لتطوير المعلمين.					
15	يعمل المشرف على زرع القيم المثلى في المعلمين.					

ثالثا: مجال الاستشارة الفكرية:

درجة الممارسة					ال فقرات	الرقم
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					يذلل المشرف العقبات امام المعلمين بسرعة.	1
					يساعد المشرف المعلمين على التصدي للمشكلات القديمة بطرق جديدة.	2
					يفسح المشرف المجال للأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها المعلمين.	3
					يستخدم المشرف حلولاً واقعية لمعالجة المشكلات.	4
					يحفز المشرف المعلمين لتجريب أساليب وأفكار جديدة تحقق اهداف الاشراف التربوي والعملية التعليمية.	5
					يوفر المشرف البيئة التي تحفز المعلمين على الابداع والابتكار.	6
					يشجع المشرف المعلمين في استخدام الأسلوب العلمي للتعامل مع المشكلات.	7
					يعمل المشرف على تحويل الرؤى الى واقع ملموس.	8
					ينظر المشرف الى المشكلات من زوايا متعددة.	9

رابعا: مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية:

درجة الممارسة					ال فقرات	الرقم
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					يستمتع المشرف لاهتمام المعلمين.	1
					يهتم المشرف بحاجات المعلمين الشخصية.	2
					يراعي المشرف الفروق الفردية في تعامله مع المعلمين.	3
					يقدم المشرف النصح والتوجيه للمعلمين.	4
					يعمل المشرف على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	5
					يحدد المشرف معايير العمل المطلوبة من المعلمين في كل عمل.	6
					يشجع المشرف المعلمين على التقييم الذاتي لأدائهم.	7
					يعزز المشرف جوانب القوة لدى المعلمين.	8
					يتخلى المشرف عن مكانته الوظيفية وهو يتعامل مع المعلمين حتى يشعروهم بالأمان الوظيفي.	9
					يتعامل المشرف مع المعلمين بتواضع وإنسانية.	10

### الملحق رقم (3)

ادتا الدراسة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

المعلم / ة المحترمون،

يقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية

**عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في محافظات الضفة الغربية**

"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، وتتكون الاستبانة من البيانات الشخصية، وقياس الأنماط الإشرافية الحديثة، وقياس القيادة التحويلية عند مشرفي التربية الرياضية، وفي ضوء ذلك يرجى تعبئتها وفق ما تراه مناسباً، علماً بأن البيانات التي سوف يتم جمعها لغاية البحث العلمي فقط.

“شاكرًا حسن تعاونكم”

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) وفق ما ينطبق عليك:

1 الجنس: ذكر ( ) انثى ( )

2 الخبرة: 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

ثانيا: استبانة قياس الأنماط الاشرافية الحديثة: تتكون الاستبانة من (51) فقرة موزعة على أربع مجالات للأنماط الاشرافية الحديثة أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (x) بما تراه مناسباً حول درجة ممارسة مشرفي التربية الرياضية لهذه الانماط.  
أولاً: مجال الاشراف التصحيحي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يتجاوز عن الأخطاء البسيطة التي يقع بها المعلم.					
2	يزود المعلم بالتعليمات لتوجيهه نحو الأهداف المنشودة.					
3	يمارس الحوار الموضوعي لمعالجة الأخطاء التي يقع بها المعلم.					
4	يعالج أخطاء المعلم دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية.					
5	يصحح أخطاء المعلم دون إلحاق الأذى النفسي له.					
6	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة (الدروس التوضيحية، اللقاءات...).					
7	يلفت انتباه المعلم إلى الخطأ على اعتباره سهواً وقع فيه.					
8	يوفر بيئة آمنة خالية من الأخطاء التي قد تحول دون تعلم المعلم بالشكل الأمثل.					
9	يشخص الخطأ بمعادلة يكون ناتجها الربح لجمي ع الأطراف.					
10	يوفر جواً من الثقة والمودة بينه وبين المعلم.					
11	يعتمد التوثيق كإجراء مهم في عملية التصحيح.					
12	يوظف سجلات تراكمية عن مستويات الطلب.					

ثانيا: مجال الاشراف الوقائي:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	يتنبأ بالصعوبات التي تواجه المعلم ليعمل على تلافيها.					
2	يستخدم أساليب مناسبة لكل موقف و اضعا باعتباره شخصية المعلم.					
3	يعزز اتجاهات المعلم الإيجابية نحو الإشراف التربوي.					
4	يأخذ بيد المعلم على مواجهة الصعوبات للتغلب عليه ذاتياً.					
5	يوفر بيئة آمنة باستباق الحلول لمواجهة الصعوبات التي تواجه المعلم.					
6	يطلع على الوقائع التربوية المستجدة حينما وجدت.					
7	يتبع التغذية الراجعة التطويرية في تقديم الخدمات الاشرافية.					
8	يشخص الظاهرة تشخيصاً دقيقاً مراعي شخصية المعلم.					
9	يعد الخطط الوقائية لوضع الآلية المناسبة للعمل.					
10	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين وفقاً لقدراتهم.					

ثالثاً: مجال الاشراف البنائي:

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					يزود المعلم بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.	1
					يشجع النشاطات الإيجابية لتطوير الممارسات التقليدية.	2
					يدرس المواقف والإمكانات لمساعدة المعلم على النمو المهني.	3
					يعزز ثقة المعلم بنفسه لإثارة دافعيته نحو مواكبة المتغيرات التربوية المعاصرة.	4
					يوجه طاقاته لصالح الجديد بدلاً من القديم الذي ورد فيه خطأ.	5
					يوجه خبرته لصالح الجماعة بما يحقق الأهداف المنشودة.	6
					يوفر بيئة آمنة تفاعلية لمواكبة الاتجاهات التربوي المعاصرة.	7
					ينمي قدرة المعلم على استشرف آفاق تربوية حديثة.	8
					يحلل الواقع التربوي ليستشرف مستقبله في ضوء المتغيرات التربوية المعاصرة.	9
					يثير روح المنافسة بين المعلمين لتطوير نموهم المهني.	10
					يتبع المنهج العلمي في تحديد حاجات المعلم الإدارية والفنية.	11

رابعاً: مجال الاشراف الإبداعي:

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					يمتلك مستوى عالٍ من الصفات الشخصية (مرونة التفكير، اللباقة،...).	1
					يحترم قدرات المعلم وإن قلت أو صغرت.	2
					يحصل على أكبر محصول بأقل جهد عن طريق الجماعة.	3
					يستخدم ذكائه في ترقية الأعمال التي يقوم بها.	4
					يغذي نشاطات المعلم الإبداعية للوصول إلى قيادة نفسه بنفسه.	5
					يمتلك القدرة على التحرر من التقييد بالحرفيات.	6
					يوفر بيئة تعليمية إبداعية تواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة.	7
					يعزز مهارات المعلم الإبداعية لاكتشاف آفاق تربوية جديدة.	8
					يطلق طاقات المعلم للاستفادة من قدرته لأقصى حد ممكن.	9
					يستخرج جهود المعلم الخلاقة ليساعده على تحقيق الأهداف المرسومة.	10
					يتعلم من الآخرين ليستفيد من تجاربهم وخبرتهم.	11

خامسا: مجال الاشراف التطويري:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يستخدم طرق اشرافية تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.					
2	ينوع في أساليب الاشراف بما يتناسب مع طبيعة المفاهيم العلمية.					
3	يربط بين العلم الجديد وبين حياة الطالب المهنية.					
4	يطبق أسلوب التجريب والعرض العملي حسب طبيعة الموقف والإمكانات المتوفرة.					
5	يشرك المعلمين في وضع خطة لعملية التعليم والتعلم.					
6	يهتم بالفروق الشخصية والمهنية بين المعلمين.					
7	يشرح أساليب التدريس الحديثة التي تثير تفكير الطلبة.					

ثالثا: استبانة قياس القيادة التحويلية: تتكون الاستبانة من (46) فقرة موزعة على أربع مجالات أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (x) بما تراه مناسبة حول درجة ممارسة مشرفي التربية الرياضية للقيادة التحويلية.

أولا: مجال التأثير بال شخصية:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يتعامل المشرف مع المعلمين بثقة.					
2	يتعامل المشرف مع المعلمين بصدق.					
3	ينال المشرف تقدير واحترام المعلمين.					
4	يسعى المشرف للتميز في اعماله.					
5	يقدم المشرف المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.					
6	يسمح المشرف عند اتخاذ القرارات بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة.					
7	يعامل المشرف المعلمين بقدر كبير من الاحترام.					
8	يركز المشرف على الرسالة الجماعية في الميدان التربوي.					
9	شعور المعلمين بالارتياح والحرية في العمل مع المشرف.					
10	يثق المعلمون بالقدرة القيادية للمشرف.					
11	يتقبل المشرف الراي والراي الاخر من المعلمين لإنجاح العمل.					
12	يعامل المشرف المعلمين بالمساواة والعدل والابتعاد عن المحسوبية.					

ثانيا: مجال التحفيز والالهام:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يباشر المشرف دائما عمله بالتفاؤل والايجابية.					
2	يحث المشرف المعلمين للعمل بجدية.					
3	يستثير المشرف فكر المعلمين للإبداع والابتكار والتجديد.					

4	عمل المشرف قائم على تطوير المعلمين.				
5	يثير المشرف دافعية المعلمين للارتقاء بأدائهم.				
6	يستخدم المشرف أساليب متنوعة في تعزيز المعلمين المنجزين.				
7	المشرف محفز للمعلمين على المبادرة لعملية التغيير والتطوير.				
8	يثير المشرف الوعي بالقضايا المهمة.				
9	يشجع المشرف المعلمين على التنمية المهنية.				
10	يقدر المشرف الأداء المتميز لدى المعلمين.				
11	ينوع المشرف في أساليب تحفيز المعلمين.				
12	يعمل المشرف على توضيح أساليب العمل للمعلمين.				
13	يستخدم المشرف الاتصال المفتوح والمباشر مع المعلمين.				
14	يضع المشرف استراتيجيات واضحة لتطوير المعلمين.				
15	يعمل المشرف على زرع القيم المثلى في المعلمين.				

### ثالثا: مجال الاستشارة الفكرية:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يذلل المشرف العقبات امام المعلمين بسرعة.					
2	يساعد المشرف المعلمين على التصدي للمشكلات القديمة بطرق جديدة.					
3	يفسح المشرف المجال للأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها المعلمين.					
4	يستخدم المشرف حلولاً واقعية لمعالجة المشكلات.					
5	يحفز المشرف المعلمين لتجريب أساليب وأفكار جديدة تحقق اهداف الاشراف التربوي والعملية التعليمية.					
6	يوفر المشرف البيئة التي تحفز المعلمين على الابداع والابتكار.					
7	يشجع المشرف المعلمين في استخدام الأسلوب العلمي للتعامل مع المشكلات.					
8	يعمل المشرف على تحويل الرؤى الى واقع ملموس.					
9	ينظر المشرف الى المشكلات من زوايا متعددة.					

### رابعا: مجال الاهتمام بالمشاعر الفردية:

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يستمتع المشرف لاهتمام المعلمين.					
2	يهتم المشرف بحاجات المعلمين الشخصية.					
3	يراعي المشرف الفروق الفردية في تعامله مع المعلمين.					

					يقدم المشرف النصح والتوجيه للمعلمين.	4
					يعمل المشرف على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	5
					يحدد المشرف معايير العمل المطلوبة من المعلمين في كل عمل.	6
					يشجع المشرف المعلمين على التقييم الذاتي لأدائهم.	7
					يعزز المشرف جوانب القوة لدى المعلمين.	8
					يتخلى المشرف عن مكانته الوظيفية وهو يتعامل مع المعلمين حتى يشعروهم بالأمان الوظيفي.	9
					يتعامل المشرف مع المعلمين بتواضع وإنسانية.	10

## ملحق رقم (4)

كتاب جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا بالموافقة على الاطروحة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Dean's Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ: 2019/11/24

حضرة الدكتور بشار صالح المحترم  
منسق برنامج ماجستير التربية الرياضية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (385)، المنعقدة بتاريخ 2019/11/20، الموافقة على مشروع الأطروحة  
الطالب/ة ليلي حسن جابر الجوايرة، رقم تسجيل 11851146، تخصص ماجستير التربية الرياضية، عنوان  
الأطروحة:

(الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحولية عند مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين  
في محافظات الضفة الغربية)

(Modern Supervision Patterns and Transformational Leadership among Physical  
Education Supervisors from Teachers Point of View in the West Bank Districts)

بإشراف: (1) أ.د. عبد الناصر القدومي (2) د. جمال شاكر

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الاطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل  
الطالب/ة للاطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام،،،

أ.د. ناجي قطناني

عميد كلية الدراسات العليا



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم  
ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم  
مشرف الطالب  
ملف الطالب

ملاحظة: على الطالب/ة مراجعة الدائرة المالية (محاسبة الطلبة) قبل دفع رسوم تسجيل الاطروحة للضرورة

فلسطين، نابلس، ص.ب 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (972)(09) 2345113 \* فاكس: (972)(09) 2342907  
3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115  
\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

## ملحق رقم (5)

كتاب جامعة النجاح الوطنية لمديرية طولكرم / تسهيل مهمة

An-najah  
National University  
Department of Physical Education



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة

النجاح الوطنية  
قسم التربية الرياضية

التاريخ: 2020/1/19

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم / مديرية طولكرم

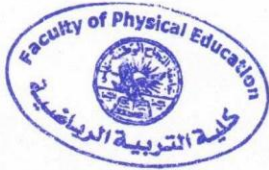
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة

ليلى حسن جابر الجوابرة

الطالبة ليلى حسن جابر الجوابرة وهي إحدى طلاب برنامج الماجستير في التربية الرياضية، وتتوي القيام بتطبيق أداة الدراسة توزيع استبيان على معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مديرية طولكرم .

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية وعنوان الرسالة: "الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في الضفة الغربية".  
يرجى التكرم بالموافقة وتسهيل مهمتها .



منسق برنامج الماجستير

د. بشار صالح

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام والتقدير

نابلس - ص.ب. ٧٠٧ - هاتف ٢٣٤٥١١٣/٥/٦/٧ - فاكس ٢٣٤٥١١٤، ٢٣٤٤١١٤، ٢٣٤٤١٠٣، ٢٣٤٤١٠٢، ٢٣٤٤١٠١، ٢٣٤٤١٠٠ (٩٧٠)، فاكس ٢٣٤٥٩٨٢ (٩٧٠)  
Nablus - P.O.Box 7or 707 - Tel. (970)(09)2341003 - 2344114 - 2345113/5/6/7 - Fax (970)(09)2345982  
Web Sit: www.najah.edu

## ملحق رقم (6)

كتاب جامعة النجاح الوطنية لمديرية نابلس / تسهيل مهمة

An-najah  
National University  
Department of Physical Education



جامعة  
النجاح الوطنية  
قسم التربية الرياضية

التاريخ: 2020/1/19

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم / مديرية نابلس  
تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة

نبلى حسن جابر الجوابرة

الطالبة نبلى حسن جابر الجوابرة وهي إحدى طلاب برنامج الماجستير في التربية الرياضية، وتنوي القيام بتطبيق أداة الدراسة توزيع استبيان على معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مديرية نابلس .  
وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية وعنوان الرسالة:  
"الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في الضفة الغربية".

يرجى التكرم بالموافقة وتسهيل مهمتها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام والتقدير

منسق برنامج الماجستير

  
د. بشار صالح

نابلس - ص.ب. ٧٠٧ - هاتف ٧/٦/٥/٢٣٤٥١١٣، ٢٣٤٤١١٤، ٢٣٤٤١٠٣، ٢٣٤٤١٠٢ (٠٩)(٩٧٠)، فاكس ٢٣٤٥٩٨٢ (٠٩)(٩٧٠)  
Nablus - P.O.Box 7or 707 - Tel. (970)(09)2341003 - 2344114 - 2345113/5/6/7 - Fax (970)(09)2345982  
Web Sit: www.najah.edu

ملحق رقم (7)

كتاب جامعة النجاح الوطنية لمديرية الخليل / تسهيل مهمة

An-najah  
National University  
Department of Physical Education

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة  
النجاح الوطنية  
قسم التربية الرياضية

التاريخ: 2020/1/19

حضرة مدير التربية والتعليم المحترم / مديرية الخليل

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة

ليلى حسن جابر الجوابرة

الطالبة ليلى حسن جابر الجوابرة وهي إحدى طلاب برنامج الماجستير في التربية الرياضية، وتتوي القيام بتطبيق أداة الدراسة توزيع استبيان على معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مديرية الخليل. وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية وعنوان الرسالة: "الأنماط الإشرافية الحديثة والقيادة التحويلية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في الضفة الغربية".

يرجى التكرم بالموافقة وتسهيل مهمتها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام والتقدير

منسق برنامج الماجستير

د. بشار صالحي

نابلس - ص.ب. 707 - هاتف 7/6/5/2345113 - 2344114 - 2341003(09)(970) - Tel. Nablu - P.O.Box 7or 707 - Fax (970)(09)2345982  
Web Sit: www.najah.edu

**An- Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**Modern Supervision Patterns and Transformational  
Leadership among Physical Education Supervisors  
from Teachers Point of View in the West Bank  
Districts-Palestine**

**By  
Layla Hasan Jaber Al-jawabreh**

**Supervised by  
Prof. Abdelnaser Qadumi  
Dr. Jamal Shaker**

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

**2020**

**Modern Supervision Patterns and Transformational Leadership  
among Physical Education Supervisors from Teachers Point of View in  
the West Bank Districts-Palestine**

**By**

**Layla Hasan Jaber Al-jawabreh**

**Supervised by**

**Prof. Abdelnaser Qadumi**

**Dr. Jamal Shaker**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of practicing modern supervisory patterns and transformational leadership among physical education supervisors from the viewpoint of teachers in the educational governorates of the West Bank – Palestine. In addition, to identifying the differences between them according to the gender and experience variables among teachers. The study population consisted of all male and female teachers of physical education in the governorates of education of the Palestinian Ministry of Education, who numbered (1067) male and female teachers. The study was conducted on a sample of (313) male and female teachers from the governorates of Hebron, Nablus, Tulkarem and Ramallah. The descriptive analytical approach was used for its relevance to the nature of the study and its objectives, for the purpose of data collection, two instrumentations were used to measure supervisory patterns and the other was used to measure transformational leadership.

After collecting the data, it was treated statistically by using the Statistical Packages Program for Social Sciences (SPSS). The study reached the following results:

- The total score for the use of modern supervisory patterns among physical education supervisors from the teachers' point of view in the West Bank governorates was high, with a percentage of response (75.6%), and the

score was high on all domains of modern supervisory patterns (Corrective, Preventive, Constructive, Creative and Developmental).

- The total score for the use of transformational leadership among physical education supervisors from the point of view of teachers in the governorates of the West Bank was high, with a percentage of response (76.4%), and the score was high on all domains of transformational leadership (Influencing personality; Motivation and inspiration; Intellectual arousal and Attention to individual feelings).

- A strong positive correlation was statistically significant at the level of significance ( $\alpha \leq 0.01$ ) between modern supervisory patterns and transformational leadership among physical education supervisors from the teachers' point of view, where the value of the Pearson correlation coefficient between them was (0.86). The values of the Pearson correlation coefficient between the supervisory patterns and transformational leadership ranged between (0.62-0.74), all of which were statistically significant at ( $\alpha \leq 0.01$ ).

- There are statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the total score for the use of modern supervisory patterns and all domains for physical education supervisors between male and female teachers in favor of male. Also, there is statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the total score and all for the use modern supervisory patterns between the experienced teachers (6-10 years) and those with experience (more than 10 years) in favor of experienced teachers (6-10 years).

- There are statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the total score for the use of transformational leadership and all domains for physical education supervisors between male and female teachers in favor of male. Also, there are statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the total score for the use of transformational leadership and domains

between the views of experienced teachers (6-10 years) and experienced (more than 10 years) in favor of experienced teachers (6-10 years), while there are no statistically significant differences in other comparisons between arithmetic averages .

Based on the findings of the study, the researcher recommends several recommendations, the most important of which are: developing and enhancing the capabilities and skills of physical education supervisors; and working to raise the level of their supervisory practices with its modern patterns, especially developmental supervision; and working to make physical education supervisors partners in setting plans, programs and strategies for the learning and educating process.

**Key words:** Modern Supervisory Patterns, Transformational Leadership, Physical Education Supervisors, Palestine.