

**القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين
في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب**

إعداد

د/ علي علي عبدالله العباب

أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية- جامعة إقليم سبأ

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب

د/ علي علي عبدالله العباب *

المستخلص:

هدفت الدراسة تعرف دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي في مكتب التربية والتعليم الإدارات التعليمية التابعة له بالمحافظة، البالغ عددهم (٩٤) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٦٢) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن القيادة التحويلية بأبعادها في مكتب وإدارات التربية والتعليم، ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة جداً، كما يوجد أثر إيجابي معنوي لدور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي، وكذلك أثر إيجابي لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي. وأوصت الدراسة بنشر وتعزيز ثقافة القيادة التحويلية بأبعادها ومفاهيمها في جميع الإدارات التعليمية والتربوية على مستوى محافظة مأرب، وعلى مستوى مكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تحسين الأداء المهني، الإشراف والتوجيه التربوي.

* د/ علي علي عبدالله العباب: أستاذ مشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة إقليم سبأ.

Transformational Leadership and its Role in Improving the Professional Performance of Employees in Educational Supervision and Guidance in Marib Governorate

Dr. Ali Ali Abdullah Al-Abbab

Abstract:

The study aimed to identify the role of transformational leadership in improving the professional performance of employees in educational supervision and guidance in the Marib Governorate. The study employed a descriptive-analytical approach, and to achieve its objectives, a questionnaire was developed as a tool for data collection from the study population, consisting of employees in educational supervision and guidance at the Office of Education and its affiliated educational departments in the governorate, totaling (94) individuals. A random sample of (62) individuals was selected. The study reached several conclusions, the most important of which are: transformational leadership in the Office and Departments of Education and its role in improving the professional performance of employees in educational supervision and guidance received a very high approval rating. There is also a significant positive impact of the role of transformational leadership in improving the professional performance of employees in educational supervision and guidance, as well as a positive impact of all dimensions of transformational leadership (inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration) on improving the professional performance of employees in educational supervision and guidance. The study recommended promoting and disseminating the culture of transformational leadership with its dimensions and concepts in all educational and administrative departments across the Marib Governorate and at the Offices of Education in the governorates of the Republic of Yemen.

Keywords: Transformational Leadership, Professional Performance Improvement, Educational Supervision and Guidance.

المقدمة:

أدت التطورات في ميادين علم الإدارة إلى انبثاق نظريات ودراسات حديثة في مجال القيادة الإدارية، والذي يترتب عليه رفع كفاءة العملية التربوية، وتُعد القيادة التحويلية من الأساليب الرائدة في تحقيق التغييرات الإيجابية في بيئات العمل التربوي، حيث تركز على تحفيز الفريق وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم القيادية، ويسهم هذا النوع من القيادة في تعزيز الاحتياجات المهنية للمشرفين التربويين والمرشدين، من خلال تعزيز الثقة بالنفس والإلهام لديهم لتحقيق التطوير المستدام والابتكار في مجالات عملهم، بواسطة توجيههم نحو رؤى مستقبلية وتمكينهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وجعلهم عناصر فعالة في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بطرق مستدامة ومبتكرة.

وتُعد القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق، والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد، وإشباع حاجتهم ومعاملتهم بإنسانية، ولذا فهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (بابكر، ٢٠١٥: ٢٥).

وعلى الرغم من تعدد تعاريف القيادة التحويلية، إلا أن مؤسسها لتحقيق أهداف (Burns, 1978: 19) عرفها بأنها "حث القادة للاتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة، لتحقيق معينة، والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات، والاحتياجات والتطلعات والتوقعات لكل من القادة والتابعين".

وذكر (Turner et al., 2002: 304) أن القيادة التحويلية وسيلة للسيطرة على سلوكيات الاتباع، والقضاء على المشكلات، باستخدام إجراءات صحيحة بين القائد والمرؤوس، في المقابل يوصل القادة التحويليون رؤية جماعية، ويلهم الاتباع التطلع إلى أبعد من مصالحهم الذاتية لصالح المجموعة. كما أشار (Hunt & Fitzgerald, 2013: 30) أن القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية.

وذكر (Sagnak, 2010: 1138) أن في القيادة التحويلية يرتفع كلا من القادة والاتباع بدوافع الآخرين وأخلاقهم إلى مستويات عالية وأن العلاقة بين القائد والتابع سلسلة من المبادئ الأخلاقية والقواعد المتقدمة فيما يتعلق بطبيعة القيادة الجيدة من النواحي الأخلاقية.

والمشرف أو الموجه التربوي كقائد تربوي يقع على كاهله التواصل مع المعلمين وإثارة دافعيتهم وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة، لتطوير أدائهم من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي، التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة، كما يعد قائدًا تربويًا يقع على كاهله تقويم عملية التعليم برمتها، وتقويم أداء المعلم كركن أساسي في عملية التربية والتعليم (الدرج، ٢٠٠٦: ٢٦).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية كنهج حديث يسهم في تطوير الأداء المهني للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي، فالقيادة التحويلية لا تقتصر على تحفيز العاملين فحسب، بل تعمل على توجيههم نحو تحقيق أهداف التعليم والتعلم من خلال تعزيز الإبداع، وتشجيع التفكير النقدي، والاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل موظف، وهذا النمط من القيادة يدعم بيئة العمل التربوية بشكل إيجابي ويؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم من خلال رفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في مجال الإشراف والتوجيه التربوي، خاصة في ظل التحديات المستمرة التي تواجه النظام التعليمي في محافظة مأرب.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع التربوي في الجمهورية اليمنية عامةً، ومحافظة مأرب خاصةً، تتطلب عملية التوجيه والإشراف التربوي قيادة فعالة قادرة على تعزيز الأداء المهني للعاملين، وتلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في تطوير المؤسسات التربوية من خلال تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق مستويات أداء أعلى، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تتناول تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر على الأداء المهني للعاملين في مجال التوجيه والإشراف التربوي، وقد أظهرت القيادة التحويلية نجاحًا في تطوير الأداء المهني في العديد من المؤسسات، إلا أن تطبيقها في السياق التربوي والإشرافي لم يتم دراسته بشكل كافٍ. وتتزايد الحاجة إلى تعزيز جودة التعليم من خلال تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي، ما يجعل من الضروري استكشاف الأساليب القيادية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف، وهناك قلة في الدراسات المحلية التي تركز على القيادة التربوية في الجمهورية اليمنية وخاصة في محافظة مأرب، مما دفع الباحث إلى دراسة هذا الموضوع لتوفير بيانات علمية يمكن أن تدعم صناع القرار في تحسين الأداء التربوي. ونظرًا للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تواجه المحافظة، فإن التركيز على القيادة التحويلية قد يكون وسيلة فعالة لمواجهة تلك التحديات وتحسين مخرجات التعليم.

لذا تسلط الدراسة الضوء على أهمية دراسة القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين بالتوجيه والإشراف التربوي في محافظة مأرب، وتوضح الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات قيادية حديثة تسهم في مواجهة التحديات التربوية. وتتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب؟ ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

١. ما درجة توافر القيادة التحويلية في إدارات التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب؟
٢. ما مستوى الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب؟
٣. ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب؟

أهداف الدراسة:

١. معرفة درجة توافر القيادة التحويلية في إدارات التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.
٢. الكشف عن مستوى الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.
٣. معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات العلمية، حيث تضيف إلى الأدبيات الموجودة حول القيادة التحويلية من خلال تقديم نتائج مستندة إلى السياق المحلي في محافظة مأرب، مما يوسع من فهم تطبيقات هذا النوع من القيادة في بيئات تربوية محددة.
- فهم أعمق للقيادة التحويلية، حيث توضح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على تحسين الأداء المهني في قطاع التعليم والإشراف التربوي، وتفسر كيفية تطبيق مكوناتها مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية في بيئات العمل التعليمية.
- تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن استخدامه في الأبحاث المستقبلية لتقييم أثر القيادة التحويلية على مختلف القطاعات التعليمية والمهنية.

- الأهمية العلمية:

- تسهم في توفير أدلة علمية على أن القيادة التحويلية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي، مما قد ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والتوجيه.
- قد تساعد نتائج الدراسة في توجيه صانعي القرار التربويين إلى اعتماد أساليب القيادة التحويلية كجزء من استراتيجيات التطوير المهني للعاملين في التعليم والإشراف، مما يؤدي إلى تحسين نظم التعليم.
- تعزز الفهم لدى قادة التعليم حول كيفية تحسين بيئة العمل، من خلال تطبيق أساليب القيادة التحويلية، بما يؤدي إلى تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف القيادات التربوية لتحسين ممارساتهم وفقاً لمبادئ القيادة التحويلية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.
- الحد البشري والمكاني: العاملين في التوجيه والإشراف التربوي في مكتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة له بمحافظة مأرب.
- الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

مصطلحات الدراسة:

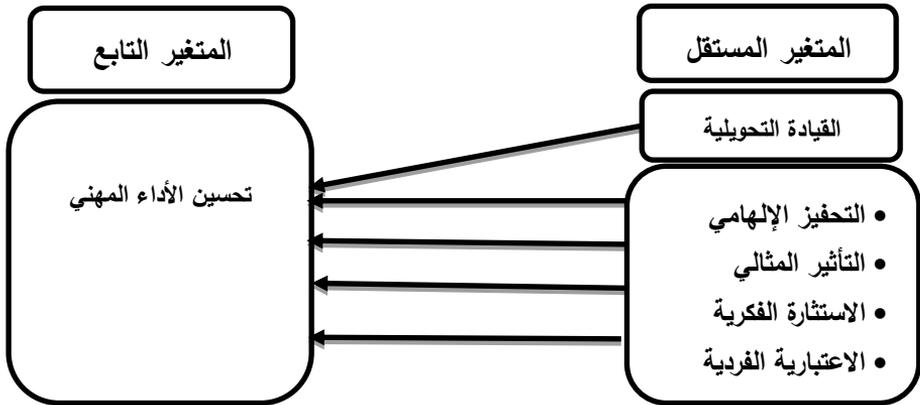
- القيادة التحويلية: عرفها (الهوري، ٢٠٠٩: ١٠٤) بأنها: "القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقفاً، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل، ومن هنا جاءت كلمة (تحويل).

وتعرف إجرائياً بأنها الأسلوب الذي تتبعه القيادات التربوية للتأثير في العاملين في التوجيه والإشراف التربوي، من تحفيز وزيادة الدافعية، والعمل بروح الفريق، وتطوير القدرات والمهارات للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة، وذلك من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

الأداء المهني: هو "مجموعة من المعايير أو السمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالمدخلات أو العمليات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملائمته لهذه الإمكانيات" (عليمات، ٢٠٠٨: ١٨).

ويُعرف تحسين الأداء المهني إجرائيًا بقدرة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي على تحسين ممارسة وظائفهم التربوية والإشرافية بكفاءة، وتطبيق المفاهيم والأساليب التعليمية والإشرافية، والفهم العميق للمناهج والتعليمات وكيفية تطبيقها في الواقع التربوي، والتواصل بشكل فعال مع المعلمين والطلاب والأهالي، وتخطيط البرامج التعليمية والإشرافية، وضمان تنفيذها بفعالية لتحقيق أهداف العملية التعليمية. وذلك من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية اختبار صحة الفرضية الرئيسة الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.

وينتزع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مارب.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفكرية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مارب.

الخلفية النظرية للدراسة:

- مفهوم القيادة التحويلية: تُعد القيادة التحويلية أسلوب للقيادة له رؤية واضحة للمستقبل وأهداف محددة وواضحة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية بعيدة المدى وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة لإحداث التغيير، والتطوير الإداري المستمر وتبني أنظمة وأساليب القيادة المرنة التي تسمح بالتكيف مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، وتهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء الفريق، وتسعى جاهدة لخلق بيئة إدارية صحية قائمة على التفاهم والبناء والحوار والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية (محمد، ٢٠٠٦: ٢٠).

ويُعرف (Dartey-Baah, 2014: 100) القيادة التحويلية بأنها نمط من أنماط القيادة الذي يعمل على إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتطوير وصنع المشاعر الإيجابية لديهم تجاه كل من رؤوسهم وزملائهم ووظيفتهم، وذلك يتم عبر إنشاء رؤية ملهمة للمستقبل. وعرفها (البدري، ٢٠٠٥: ١٠٥) بأنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يواجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". والقيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب لتطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل مصالحهم الخاصة بحيث يصبحون جزءاً أساسياً من المهمة العليا للمنظمة (Conger, 2002: 46)، (Guest, 2001: 1093).

أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، حيث تتطلب توازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة، والخبرة، فضلاً عن تطلبها من القائد إنشاء وحدات تواصل مع المرؤوسين، والقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل، وهذه الرؤية أعلى مستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقاً، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي، ونظراً لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية، ومشاركة المرؤوسين للقادة هدف الحفاظ على فعالية التميز (Seidman & McCauley, 2011: 47).

وتتمتع القيادة التحويلية بعدد من الأسس التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية، وقد كان تحديد الأسس التي تقوم عليها القيادة التحويلية ضمن اهتمامات كثير من الكتاب والباحثين في مجال القيادة؛ وتوصل إلى أن القيادة التحويلية تقوم على الأسس التالية: (وضع رؤية واضحة - توضيح كيفية تحقيق الرؤية، العمل بثقة وتفاؤل، إظهار الثقة في المرؤوسين، نمذجة السلوك، تمكين الآخرين من تحقيق الرؤية) (Turnbull, 2005: 399).

خصائص القيادة التحويلية:

وقد حدد (Koehler, 1996) خصائص القائد التحويلي بأنها: الطاقة العالية والديناميكية، والمثابرة، وتقديم الدعم، والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الادارية، وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير، كما يمتاز بالمصداقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم، وزيادة ولائهم للقائد الذي لديه قدرة عالية على التأثير القوي في العاملين، من خلال الأفعال، والمعتقدات المؤثرة، وليس من خلال السيطرة واستخدام السلطة.

ومن خصائص القادة التحويليين هو (أن يكون لهم حضور واضح، حيث يشاركون العمال مشاكلهم ويقدمون الحلول المناسبة؛ حيث يرى القادة التحويليون أنفسهم على أنهم وكلاء للتغيير، يجلبون التميز ويحولون مؤسساتهم إلى الحالة المرغوبة، ويسعى القائد التحويلي للوصول إلى مرؤوسيه لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية - يمكن التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة - يعتقد القائد التحويلي أن مبرر وجوده هو نقل التغيير الحضاري للناس، لأنه يتمتع بتقدير كبير للذات ويتمتع بضمير خال من النزاعات الداخلية). (بابكر، ٢٠١٥: ١٠).

كما أشار (Bass, 1997: 11) إلى أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرق ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويشجع الابداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.

وقد حدد (Hetland & Sandal, 2003: 50-51) مجموعة من الخصائص المميزة للقائد التحويلي والتي تميزه عن غيره من أنماط القيادة، وهي على النحو التالي:

١. الثقة بالنفس والآخرين: تسهم ثقة القائد التحويلي بنفسه في تمكينه لمرؤوسيه عن طريق تفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.
٢. تحمل تبعات المخاطرة: إذا كانت المسؤوليات الملقاة على كاهل القائد التحويلي كبيرة جداً، فهذا بسبب السلوكيات الإبداعية التي يقوم بها في مؤسسته وتجاه مرؤوسيه، وهنا يتصف القائد التحويلي بأنه قادر على تحمل تبعات المخاطرة المتولدة عن سلوكياته في مؤسسته،

- حيث يجب أن يتسم هذا القائد بالشجاعة في تحمل تبعات المخاطرة، والشجاعة هذه متولدة عن رؤية واضحة لدى القائد التحويلي حول ما تؤول إليه الأمور.
٣. احترام الذات: يدرك الحاجة لأنسجام الأقوال مع الأفعال، وهو ما يسهم تلقائياً في توليد الثقة والاحترام والتقدير وضمن الولاء من المرؤوسين، وهذا أمر بالغ الأهمية بالنسبة للقائد التحويلي، خاصة عندما يريد أن يقوم بعملية تحويل، مع إدراكنا أن الكثير من محاولات التغيير تفشل بسبب غياب ثقة المرؤوسين بالقائد.
٤. القدرة على الاتصال: يعتبر إتقان هذه المهارات واحدة من الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي، خاصة إذا ما أدركنا أن كثير من المشكلات الإدارية تنبع من "مفهوم لم يقصد، أو مقصود لم يفهم".
٥. القدرة على التركيز والانتباه: تعتبر مهارات القدرة على التركيز ووحدة الانتباه من المهارات التي لا يستغني عنها القائد التحويلي، وذلك بحكم أن إخفاقه في أي عمل داخل المؤسسة قد يكلف الكثير، لذلك نجد أن القائد التحويلي يتمتع بكثير من القدرة على التركيز في مجريات الأمور حوله، ويركز بشكل كبير على الأمور بالغة الأهمية في مهارات الاتصال والتواصل أو في ترتيب أولويات مؤسسته أو في حل مشكلاتها.
٦. الإحساس بالآخرين: يتوجب على القائد التحويلي أن يحاول جعل أعمال مرؤوسيه أكثر قيمة، وذلك بالارتقاء بمستوى كفاءة إنتاجيتهم واجتهادهم في أداء أعمالهم، وهو بالتالي يسهم في إيجاد درجة عالية من التجانس والانسجام والتعاون المشترك ورفع الروح المعنوية بين مرؤوسيه.

أبعاد القيادة التحويلية:

- عمل كل من (Dvir et al., 2002) على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:
١. التأثير المثالي (Idealized influence): هو قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (أفوليو، ٢٠٠٣: ٧٣).
 ٢. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): هي 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، ٢٠٠٢: ٢٢).

٣. **الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation):** إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدته القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل (عواد وآخرون، ٢٠١٣).

٤. **الاعتبارية الفردية (Individualized consideration):** هي اهتمام القائد الشخصي بمروسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (أوليو، ٢٠٠٣: ٩٠).

الأداء المهني للمشرف والموجه التربوي:

يعد الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في منظومة التربية، فتنطبق السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة (حسين، ٢٠٠٦: ١٤).

ويُعرف الإشراف التربوي على أنه «عملية فنية قيادية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها» (عبد الحميد، ٢٠٠٨: ٢٣). وهو عبارة عن «العمل مع المعلمين بأساليب مختلفة لتطوير التعليم من خلال إيجاد بيئة صافية مثيرة للتعلم الممتع النشط المبني على التعليم المتميز وفق ذكاءات الطلاب المتنوعة» (عبيدات وأبو السميد، ٢٠٠٧: ٢٧).

وقد تطور مفهوم الإشراف التربوي خلال القرن الماضي ومطلع القرن الحالي، وتأثر بمجموعة من المتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية، حتى تبلور إلى مفهومه القائم في الحاضر (Glanz et al., 2007: 302).

ويتلخص تطور الإشراف التربوي في المراحل الأساسية الثلاثة التالية:

(أ) **مرحلة التفتيش:** هي عملية قيام المفتش بزيارة المعلمين للاطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم؛ حيث كان يرى بأن مهمته تكمن في التخطيط للمعلم، وتقع على المعلم مهمة التنفيذ كما يمل عليه المفتش دون نقاش، وذلك لاعتقاد المفتش بان المعلم دائما بحاجة إلى توجيه مستمرا (Gorden, 2000: 125).

(ب) **مرحلة التوجيه التربوي:** ركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الفصل دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية كالمنهج، والوسائل التعليمية، وأداء الطالب،

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب

- والتسهيلات المادية، وتجسيد الصورة بين المعلم والمشرف على أن المعلم منفذ لخطة المشرف، والمشرف هو المسؤول الذي يمارس السلطة على المعلم (دواني، ٢٠٠٣: ٤٣).
- ج) **مرحلة الإشراف التربوي:** تنظر إلى عملية التعليم والتعلم نظرة تشاركية لا يتحمل مسؤوليتها طرف دون آخر، فجميع الأطراف مسؤولة، والهدف الأساس منها هو تطوير قدرات المعلمين في مجالات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وقد ظهرت العديد من الاتجاهات والمدارس الفكرية والتربوية المختلفة في مجال الإشراف التربوي (غولي، ٢٠٠١: ١٢٥).
- ويُعرف **الأداء المهني** بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (مدبولي، ٢٠٠٧: ٦٩٦).
- **مؤشرات الأداء المهني:** يتأثر الأداء بجملة من المؤشرات، من أهمها: خصائص العمل، والرقابة الفعالة، ونظام الأجور والحوافز، والخصائص الديمغرافية، مثل: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والمركز الوظيفي (العربي، ٢٠١٢: ٣٢٨).
 - **أهداف تقييم الأداء المهني:** إن عملية تقييم الأداء المهني تعود بفوائد عديدة على الفرد والمؤسسة، منها ما يلي (رونالد، ١٩٩٩: ٦٦):
 - أ- من خلال عملية تقييم الأداء تحصل المؤسسة على أدوات لقياس إنتاجية الفرد وكل قسم؛ حيث نفحص مدى كفاءة أساليب انتقاء المشرفين وتعيينهم، وهي عملية تزود المؤسسة بمعلومات عن المعلمين والاحتياجات التدريبية التعليمية.
 - ب - تعد عملية تقييم الأداء المهني للمشرف أساس عملية التقدم في الوظيفة، مثل: زيادة الراتب أو الترقية، كما تعطيه نوعا من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه والتعرف على جوانب الضعف فيها.
- تحسين الأداء المهني للمشرف والموجه التربوي:**
- ذكر (عبد الهادي، ٢٠٠٦: ١٨٧) مجموعة أهداف قد تحسن الأداء المهني للمشرف والموجه التربوي كما يأتي:
١. زيادة قدرة المشرف والموجه التربوي على التفكير الإبداعي بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة مشكلاته.
 ٢. مساعدة المشرفين على فهم ما استجد من تطور في المجالين: التربوي، والعملية.
 ٣. تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة لتحسين نوعية التعليم ضمن بيئة تربوية تشاركية.

٤. إكساب المتدربين مهارة تصميم أنشطة تعليمية وتنفيذها يمكنها أن تؤدي إلى تعلم الطلاب ذاتيا مما يكسبهم القدرة على التعامل مع المفاهيم وتعميق فهمهم لها.
٥. زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمشرف والموجه التربوي.
٦. تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في العمل المدرسي.
- ويمكن ترسيخ منهجية الجودة في القيادة التربوية وإدارتها وفق منهجية يطلق عليها منهجية (ديمنج)، حيث يمكن استخدامها لتحسين الأداء المهني للمشرفين والموجهين التربويين، بحكم أن المشرف والموجه التربوي يعد قائداً تربوياً له دوره الإداري والقيادي في عملية التربية والتعليم. ويمكن بلورة هذه المنهجية على النحو التالي (السلمي، ٢٠٠١: ٦٧):
- أ) التدريب على مبادئ القيادة؛ فالقائد ينبغي أن يتفاعل مع المعلمين كزميل لهم: يتعلم منهم ومعهم، وينقل خبراتهم فيما بينهم وإلى غيرهم.
- ب) حسن اختيار المشرفين والموجهين التربويين، ومن ثم تعزيز قدراتهم من خلال التدريب والتعليم.
- ج) استخدام التقنيات الإحصائية لتعرف المشرفين والموجهين المختارين وعلى المعلمين المرشحين.
- د) أن يحرص المشرف أو الموجه - بوصفه قائداً - على التواصل مع المعلمين من خلال عقد مقابلات مع كل معلم؛ وذلك لتنمية التفاهم المشترك بينهما.

دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني:

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء المهني، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة، وتدعمها، وتحديث تغيرات في ثقافتها، ومعتقداتها، فقد أشار (Sergiovanni, 1996) أن القيادة التحويلية هي قيادة فنية تضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، غايتها تحسين الأداء، وأنها وفقاً لنتائج دراسة (Epitropaki, 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظم، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين وريغباتهم، وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالولاء والانتماء، وتبعث الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

على جانب آخر يؤكد خبراء الإدارة أن تفوق الإنسان في عمله يرتبط بعدد من العوامل التي يختبرها في بيئة العمل، التي تتعلق بجودة المناخ التنظيمي لبيئة العمل، وتلاشي الضغوط المهنية التي يتعرض لها، وما يصاحب هذا العمل من علاقات ود بين الزملاء وبين القادة، وهذا يرتبط بشكل مباشر بنمط القيادة المتبع، وأساليب التحفيز التي تستخدم لتعزيز العوامل الإيجابية التي

تحقق حاجاتهم، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي، وتساعد على إنجاز العمل وأدائه بفاعلية (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١١: ٢٦٣)، ولعل في أساليب القيادة التحويلية ما يساعد على تحقيق ذلك. مما سبق يمكن القول بأن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المهني بشكل عام، من خلال تشجيع الابتكار وتطوير المهارات، وتعتمد هذه القيادة على تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين القادة والعاملين، مما يسهم في تحفيزهم لتحقيق أهداف تعليمية أعلى، وتعمل القيادة التحويلية على خلق بيئة تعليمية محفزة تتميز بالمرونة والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين. كما تسهم في تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مستنيرة، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتركز بشكل أساسي على تحفيز العاملين في الإشراف والتوجيه التربوي على تجاوز الأداء التقليدي نحو مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار، ويعزز القادة التحويليون رؤية مشتركة تركز على تطوير التعليم وتحسين مخرجاته، من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة ومدروسة. ويتم ذلك عبر تمكين العاملين من خلال تدريب مستمر، ودعم اتخاذ القرارات الإبداعية، وتحفيزهم على تبني ممارسات تربوية حديثة. كما تسهم هذه القيادة في تعزيز الالتزام المهني من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الجودة في الإشراف التربوي.

الدراسات السابقة:

تعدد الدراسات والجهود السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والأداء المهني، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب تاريخ نشرها؛ فقد هدفت دراسة **البدوي والأسمري (٢٠٢٤)** التعرف على دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، وشملت عينة البحث (٣٨٩) فرداً من القيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير، وأظهرت النتائج أن دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية كان مرتفعاً جداً، كما بحثت دراسة **المومني (٢٠٢٣)** التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، حيث أظهرت النتائج: أن درجة توافر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وجاء في المرتبة الأولى مجال التشجيع الفكري، تلاه مجال التأثير الكاريزماتيكي، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال التحفيز الإلهامي، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال الاهتمام بالأفراد، كما أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى أداء المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة توافر القيادة التحويلية تعزى للجنس.

وهدفت دراسة **المجالي (٢٠٢٢)** التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظل التطورات السريعة. وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين. واهتمت **دراسة العمراني (٢٠٢١)** بتطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في إدارة التعليم. وتكونت عينة الدراسة من (٨٣١) ومعلما معلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صالحة من خلال الطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، وتم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة التتاسق الداخلي، نصف مقسمة مصححة. بواسطة معادلة سبيرمان-براون، لأن معامل ثبات الأداة ككل كان (٠.٩٨) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (٠.٦٧)، (٠.٩٣). وأجرى (Salari & Nastiezaie, 2020) دراسة هدفت بيان العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى المودة التنظيمية في مدارس ساراوان في إيران، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الحراسة من (١٠٥) معلماً ومعلمة، والاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط.

وتناولت دراسة (Gkolia et al., 2018) تأثير القيادة التحويلية على الكفاءة الذاتية للمعلمين في اليونان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في أثينا في اليونان، فيما تكونت عينة الدراسة من (٦٤٠) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج: أن مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة. أما دراسة **العتيبي (٢٠١٤)** استهدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على درجة إسهام ذلك في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين. وتم تطبيقها على عينة قدرها (٣٤٢) معلماً، من جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وكذلك دورهم في تحسين الأداء المهني جاء بدرجة كبيرة.

دراسة إيمان (٢٠١٤): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وتوضيح تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على أداء المنظمة لمؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على أداء المنظمة. دراسة العزام والجداية، (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، من حيث (مستوى المنظمة، مستوى الجماعة، مستوى الفرد) وشمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ موظف وموظفة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة في المصارف تركز في ممارساتها على بعض خصائص القيادة التحويلية، حيث يلعب القادة دور القوة الحسنة للمرؤوسين من أجل أن يتبعوا خطاهم بالعمل والممارسات، ووجود علاقة ارتباط طردية بين خصائص القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على المستوى الفردي حيث إن المرؤوسين يتبعون قاداتهم ويتأثرون بهم ويتصرفاتهم. كما بينت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمجالات خصائص القيادة التحويلية (الحفز الذهني ولعب الأدوار) في التعلم التنظيمي، على كل من المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة.

دراسة أبو سمرة وآخرون (٢٠١١) بهدف التعرف على ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر ملامح القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لتوافر سمات القيادة التحويلية بين قادة أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: الجنس والتخصص والتأهيل الأكاديمي والتأهيل السلوكي للمشرف.

كما اهتمت بعض الدراسات بالأداء المهني للإشراف التربوي؛ حيث هدفت دراسة (٢٠١٦) AI-Makhdi، إلى الكشف عن دور الإشراف التربوي والكفايات المطلوب توافرها في المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، والمعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأجرى الباحث مقابلة للمشرفين التربويين وعددهم (٣٠) مشرفاً ومشرفة، كما استخدم الاستبانة للمعلمين، حيث تكونت من (٦٠) فقرة موزعة على ستة مجالات عن دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات اللازمة للمعلم بالجمهورية اليمنية. وأظهرت النتائج ضعف في دور الإشراف التربوي كمنظومة من وجهة نظرهم أنفسهم بدرجة عالية. وهدفت دراسة (٢٠١٤) AI-Chadifat للكشف عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات

الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق بالأردن. وقد بينت النتائج أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لدور المشرف التربوي في التطوير المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وللمؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الماجستير.

الطريقة والإجراءات:

- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والموجهين في مكتب التربية والتعليم بمحافظة مأرب والبالغ عددهم (٩٤) فرداً، بحسب إحصائية مكتب التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

-عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تم توزيع (٧٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٧٤.٥%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (٦٢) استبانة بنسبة قدرها (٨٨.٦%)، وهي العينة التي تم تحليل البيانات الناتجة عنها، وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة المشاركين في الاستجابة على الاستبانة حسب المتغيرات الديموغرافية: جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

حجم العينة		المتغير	
النسبة المئوية	التكرار		
٨٨.٧%	55	ذكر	الجنس
١١.٣%	7	انثى	
٨٢.٣%	51	بكالوريوس	المؤهل العلمي
١٧.٧%	1١	دراسات عليا	
١٢.٩%	٨	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة
٨٧.١%	٥٤	١٠ سنوات فأكثر	

ويلاحظ من الجدول (١) أن:

١. أغلب المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة (٨٨.٧%) مقابل (١١.٣%) ذكور.
٢. أغلب المشاركين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (٨٢.٣%) من إجمالي العينة.
٣. معظم المشاركين ممن لديهم خبرة (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٨٧.١%) من إجمالي العينة.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للقيادة التحويلية والأداء المهني استناداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة بحيث اشتملت على جزئين:
الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، ممثلة بالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

الجزء الثاني: يتضمن عدد من العبارات (٣٢) عبارة، تقيس متغيرات الدراسة، أولاً: المتغير المستقل: القيادة التحويلية وتحتوي على أربعة أبعاد وهي: التحفيز الإلهامي (٦) عبارات، التأثير المثالي (٦) عبارات، الاستثارة الفكرية (٥) عبارات، الاعتبارية الفردية (٥) عبارات، ثانياً- المتغير التابع: تحسين الأداء المهني (١٠) عبارات.

وقد اعتمد الباحث في الاستجابة على عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطي البديل (موافق بشدة) ٥ درجات، و(موافق) ٤ درجات، و(محايد) ٣ درجات، و(غير موافق) درجتان، و(غير موافق بشدة) درجة واحدة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري: حيث تم عرض هذه الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، للتأكد من أن عباراتها واضحة، وأنها صالحة لقياس ما صممت لقياسه.

ب. صدق بناء أداة الدراسة: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين مكونات الاستبانة، لمعرفة التجانس الداخلي بين متغيراتها، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية (٢٠) مشرفاً وموجهاً خارج عينة الدراسة الأساسية، والجدول (٢) الآتي يوضح معاملات الارتباط بين مكونات أداة الدراسة مع بعضها، ومع الدرجة الكلية:

جدول (٢) مصفوفة التجانس الداخلي بين جميع متغيرات الاستبانة ن = (٢٠)

المتغير	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	القيادة التحويلية	الأداء المهني	الأداة ككل
التحفيز الإلهامي	١						
التأثير المثالي	**٠.٧٢٩	١					
الاستثارة الفكرية	**٠.٧٦٣	**٠.٨٠٤	١				
الاعتبارية الفردية	**٠.٧٢٣	**٠.٩١٣	**٠.٨٣٦	١			
القيادة التحويلية	**٠.٨٦٥	**٠.٩٤٢	**٠.٩٢٣	**٠.٩٤٨	١		
الأداء المهني	**٠.٧١١	**٠.٦٩٣	**٠.٦٢١	**٠.٦٤٩	**٠.٧٢٥	١	
الأداة ككل	**٠.٨٧٢	**٠.٩٢٦	**٠.٨٩٠	**٠.٩١٧	**٠.٩٧٩	**٠.٨٥٠	١

(**) عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الارتباط البيئي بين أبعاد القيادة التحويلية مع بعضها تراوح بين (٠.٧٢٣) و(٠.٩١٣)، ومعامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للقيادة التحويلية تراوح بين (٠.٨٦٥) و(٠.٩٤٨)، كما بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء المهني لأفراد العينة (٠.٧٢٥)، وتراوح معامل الارتباط بين كل محور من محاور أداة الدراسة والأداة ككل بين (٠.٨٥٠، ٠.٩٧٩)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). وهذا مؤشر جيد لتجانس مكونات الاستبانة.

ج. ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار (ألفا) كرونباخ، للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وذلك لكل محور من محاور الاستبانة، والأداة ككل، بناءً على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية، كما هو موضح في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣)

نتائج اختبار معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الاستبانة الفرعية والرئيسة ن = (٢٠)

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحفيز الإلهامي	٦	٠.٧٤٦
التأثير المثالي	٦	٠.٩١٠
الاستثارة الفكرية	٥	٠.٨٦٣
الاعتبارية الفردية	٥	٠.٩٠٣
القيادة التحويلية	22	٠.٩٥٦
الأداء المهني	10	٠.٨٧٨
الأداة ككل	٣٢	٠.٩٦١

ويتضح من جدول (٣) أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحويلية تراوحت بين (٠.٧٤٦)، (٠.٩١٠)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (٠.٩٥٦)، والأداء المهني (٠.٨٧٨)، ولأداة ككل (٠.٩٦١)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات جيد، وهذا مؤشر على مصداقية مرتفعة لاستجابة أفراد العينة، وأن هناك تجانساً في الاستجابة على الاستبانة، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة المتعلقة بتحديد درجة تحقق متغيرات الدراسة، تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا وذلك من العلاقة: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات = $(5 - 1) / 5 = 0.80$ وبذلك يصبح معيار الحكم كما يوضحه الجدول (٤) الآتي:

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للمعلمين
في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب

جدول (٤) تفسير قيم المتوسطات الحسابية والنسب ومدى كل استجابة

الوصف		مؤشر الأهمية النسبية	مدى المتوسط
درجة التحقق	تقدير الاستجابة		
منخفضة جداً	غير موافق بشدة	أقل من ٣٦%	من ١ إلى ١.٨٠
منخفضة	غير موافق	من ٣٦% إلى أقل من ٥٢%	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠
متوسطة	محايد	من ٥٢% إلى أقل من ٦٨%	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠
مرتفعة	موافق	من ٦٨% إلى أقل من ٨٤%	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠
مرتفعة جداً	موافق بشدة	من ٨٤% إلى ١٠٠%	من ٤.٢١ إلى ٥

وقد تم تحليل مستوى متغيرات الدراسة لدى المبحوثين بموجب المعايير الموضحة في الجدول (٤) أعلاه.

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر القيادة التحويلية في إدارات التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب؟

لتحديد درجة توافر القيادة التحويلية في إدارات التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب من خلال بيانات المستجيبين، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية، وذلك كما يوضحها الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق	الترتيب
١	التحفيز الإلهامي	٤.٤٥	٠.٤٦٩	%٨٩	مرتفعة جداً	١
٢	التأثير المثالي	٤.٤٣	٠.٥٠٨	%٨٩	مرتفعة جداً	٢
٣	الاستثارة الفكرية	٤.٢٧	٠.٥٧٣	%٨٥	مرتفعة جداً	٤
٤	الاعتبارية الفردية	٤.٣٥	٠.٥٥٢	%٨٧	مرتفعة جداً	٣
	درجة توافر القيادة التحويلية	٤.٣٨	٠.٤٦٨	%٨٨	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول (٥) أن درجة توافر القيادة التحويلية في إدارات التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب جاءت مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٤٦٨)، وأهمية نسبية (%٨٨)، حسب استجابة عينة الدراسة، كذلك جاءت جميع أبعاد القيادة التحويلية بدرجة تحقق مرتفعة جداً، حيث تراوحت متوسطات أبعاد القيادة التحويلية بين (٤.٢٧ - ٤.٤٥)، وقد حصل بُعد "التحفيز الإلهامي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٥)، وأهمية نسبية (%٨٩)، وجاء بُعد "الاستثارة الفكرية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وأهمية نسبية (%٨٥)، وتشير هذه النتائج إلى وجود ممارسة للقيادة التحويلية في إدارات التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب، والتي تستوجب بناء علاقات قوية وشفافة مع المعلمين والعاملين في المدرسة، وإدراك أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بازدياد هذه

العلاقات، كما أنها على تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المدرسة. تعزز النجاح المدرسي من خلال تحسين الراحة النفسية للمعلمين وتلبية احتياجاتهم النفسية، وتعزيز تحسين الأداء المهني لديهم. كما تعزز روح الانتماء إلى المدرسة، مما يشجعهم على تقديم أداء فعال وإنتاجي يحقق أهداف المدرسة وغاياتها.

ومقارنة بنتائج الدراسات السابقة؛ فقد أظهرت نتائج دراسة (البدوي والأسمري، ٢٠٢٤) درجة توافر مرتفعة جداً للقيادة التحويلية، وبدرجة مرتفعة في دراسة كلاً من (المومني، ٢٠٢١)، (العتيبي، ٢٠١٤) في حين جاءت بدرجة متوسطة كما في دراسة كل من (Salari & Nastiezaie, 2020)، (Gkolia et al., 2018)، (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١١).

وفيما يلي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حدة، وذلك على النحو الآتي:

أ) التحفيز الإلهامي:

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد التحفيز الإلهامي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق
١	تعمل القيادة على تعزيز روح العمل الجماعي لدى العاملين في التوجيه والإشراف التربوي.	4.77	0.422	95%	مرتفعة جداً
٢	تتق القيادة بقدرات المشرفين والموجهين التربويين في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.	4.56	0.532	91%	مرتفعة جداً
٣	تسعى القيادة بتطوير العاملين في التوجيه والإشراف التربوي عن طريق الدورات التدريبية.	4.50	0.719	90%	مرتفعة جداً
٤	تشارك القيادة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي في الخطط المستقبلية.	4.02	0.967	80%	مرتفعة
٥	تشجع القيادة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف العملية التعليمية.	4.45	0.619	89%	مرتفعة جداً
٦	تعمل القيادة على بث التفاؤل والحماس بين العاملين في التوجيه والإشراف التربوي.	4.37	0.707	87%	مرتفعة جداً
	بُعد التحفيز الإلهامي	4.446	0.469	89%	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لبُعد التحفيز الإلهامي بلغ (٤.٤٤٦)، وانحراف معياري (٠.٤٦٩) وبأهمية نسبية (٨٩%)، وضمن درجة تحقق مرتفعة جداً، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد التحفيز الإلهامي بين (٤.٠٢ - ٤.٧٧)، وجميعها بدرجة تحقق مرتفعة جداً، فيما عدا عبارة "تشارك القيادة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي في الخطط المستقبلية" جاءت بدرجة تحقق مرتفعة، وهذا مؤشر على قدرة القيادة على إلهام وتحفيز العاملين من خلال تقديم رؤية ملهمة ومشاركة للمستقبل وتوضيح أهمية الأهداف التي

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين
في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب

يسعون لتحقيقها والذي يؤثر بشكل إيجابي وملموح على الحافز الداخلي للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.

(ب) التأثير المثالي:

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد التأثير المثالي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق
7	تسعى القيادة إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	4.44	0.716	89%	مرتفعة جداً
8	تحظى القيادة التربوية بالثقة والاحترام من قبل العاملين في التوجيه والإشراف التربوي.	4.69	0.561	94%	مرتفعة جداً
9	تتعامل القيادة مع العاملين وفقاً للطريقة التي تناسب كل فرد.	4.27	0.705	85%	مرتفعة جداً
10	تستخدم القيادة أسلوب تعامل القدوة المرغوب أن يحتذى به.	4.48	0.671	90%	مرتفعة جداً
11	تتميز القيادة بالقدرة على استشرف المستقبل.	4.31	0.715	86%	مرتفعة جداً
12	تتسم القيادة بالشفافية والقدرة على الإقناع.	4.40	0.639	88%	مرتفعة جداً
	بُعد التأثير المثالي	4.433	0.508	89%	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لبُعد التأثير المثالي بلغ (٤.٤٣٣)، وانحراف معياري (٠.٥٠٨) وبأهمية نسبية (٨٩%)، وضمن درجة تحقق مرتفعة جداً، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد التأثير المثالي بين (٤.٢٧ - ٤.٦٩)، وجميعها بدرجة تحقق مرتفعة جداً، وهذا مؤشر على قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يحتذى به، مما يجعل العاملين ينظرون إليه بإعجاب واحترام، وتقدير حيث يعتبرون قاداتهم نماذج مثالية، يتمتعون بصفات قيادية إيجابية تعزز من ثقتهم وولائهم. نتيجة لذلك، يمكن القول إن التأثير المثالي للقادة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المهني للعاملين، حيث يصبح القادة مصدر إلهام ومرجعية في العمل التربوي والإشرافي.

(ج) الاستثارة الفكرية:

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد الاستثارة الفكرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق
13	تشجع القيادة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي على الابتكار وحل المشكلات بشكل إبداعي.	4.29	0.733	86%	مرتفعة جداً
14	تؤكد القيادة على خلق فرص النمو والتعلم بدلاً من التركيز على نتائج الجهود.	4.26	0.828	85%	مرتفعة جداً
15	تشجع القيادة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي على صياغة وتحقيق رؤية مشتركة	4.23	0.734	85%	مرتفعة جداً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق
16	لعملية الإشراف التربوي. تسعى القيادة لتوفير طرق وأساليب حديثة للتعليم المستمر والتغلب على الصعوبات للوصول للأهداف المرجوة.	4.52	0.535	90%	مرتفعة جدًا ١
17	تشجع القيادة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي على المشاركة في صناعة القرارات التربوية.	4.08	0.816	82%	مرتفعة ٥
بُعد الاستثارة الفكرية		4.274	0.573	85%	مرتفعة جدًا

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لبُعد الاستثارة الفكرية بلغ (٤.٢٧٤)، وانحراف معياري (٠.٥٧٣) وبأهمية نسبية (٨٥%)، وضمن درجة تحقق مرتفعة جدًا، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد الاستثارة الفكرية بين (٤.٠٨ - ٤.٥٢)، وجميعها بدرجة تحقق مرتفعة جدًا، فيما عدا عبارة " تشجع القيادة العاملين في التوجيه والإشراف التربوي على المشاركة في صناعة القرارات التربوية " جاءت بدرجة تحقق مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى قدرة القيادة على تحفيز العاملين للتفكير بطريقة جديدة وإبداعية في حل المشكلات. وأن القادة في مجال التوجيه والإشراف التربوي في مآرب يؤثرون إيجابياً على العاملين من خلال تحفيزهم على التفكير الإبداعي وتحسين طرق العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المهني لدى العاملين في الإشراف والتوجيه التربوي.

د) الاعتبارية الفردية:

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات بُعد الاعتبارية الفردية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق
18	تحتزم القيادة قرارات المفوضين من العاملين في التوجيه والإشراف التربوي.	4.34	0.745	87%	مرتفعة جدًا ٤
19	تحتزم القيادة وجهات النظر المتباينة للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي.	4.44	0.617	89%	مرتفعة جدًا ١
20	تراعى القيادة الفروق الفردية للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي.	4.40	0.613	88%	مرتفعة جدًا ٢
21	تهتم القيادة بتطلعات واحتياجات العاملين في التوجيه والإشراف التربوي.	4.18	0.800	84%	مرتفعة ٥
22	تعطى القيادة أولوية وتعزيز لبناء قيم مشتركة داخل المؤسسة التربوية.	4.39	0.636	88%	مرتفعة جدًا ٣
بُعد الاعتبارية الفردية		4.384	0.5515	87%	مرتفعة جدًا

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لبُعد الاعتبارية الفردية بلغ (٤.٣٨٤)، وانحراف معياري (٠.٥٥١) وبأهمية نسبية (٨٧%)، وضمن درجة تحقق مرتفعة جدًا، كما

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين
في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد الاعتبارية الفردية بين (٤.١٨ - ٤.٤٤)، وجميعها بدرجة تحقق مرتفعة جداً، فيما عدا عبارة "تهتم القيادة بتطلعات واحتياجات العاملين في التوجيه والإشراف التربوي" جاءت بدرجة تحقق مرتفعة، وتدل هذه النتائج إلى أن القادة التحويليين يُظهرون اهتماماً كبيراً بكل فرد من العاملين في التوجيه والإشراف التربوي، وهذا معناه وجود اهتمام بالاحتياجات الفردية لكل عامل، وتوفير الدعم الشخصي، مما يُشعر العاملون بأنهم يُقدّرون كأفراد، ويرفع من رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل بشكل أكثر فعالية، مما يساعد على التطور والنمو المهني.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب؟

محور تحسين الأداء المهني:

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات تحسين الأداء المهني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق	ت.ع.
٢٣	أستخدم أساليب فعالة لدعم التطوير المهني للمعلمين.	4.61	0.491	92%	مرتفعة جداً	٦
٢٤	أضع أهدافاً واضحة وقياسية للأداء التعليمي.	4.55	0.563	91%	مرتفعة جداً	٧
٢٥	أدير الوقت والموارد بكفاءة لتحقيق أهداف التعليم.	4.47	0.593	89%	مرتفعة جداً	٩
٢٦	أقدم دعماً فعالاً ومتواصلاً للطلاب وأولياء الأمور.	4.02	0.859	80%	مرتفعة	١
٢٧	أعزز روح العمل الجماعي والتعاون بين المعلمين.	4.85	0.399	97%	مرتفعة جداً	١
28	ألتزم بمبدأ التعلم المستمر وتطوير المهارات الشخصية.	4.84	0.413	97%	مرتفعة جداً	2
29	أسعى إلى تحفيز الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة في التعليم.	4.76	0.502	95%	مرتفعة جداً	3
30	أهتم بتنمية استراتيجيات التقويم وأدواته لدى المعلمين.	4.66	0.542	93%	مرتفعة جداً	5
31	أشجع على التفاعل الإيجابي مع المجتمع والبيئة المحلية.	4.52	0.535	90%	مرتفعة جداً	8
32	أهتم بمعرفة احتياجات المعلمين ورفع كفاءاتهم التعليمية.	4.76	0.512	95%	مرتفعة جداً	4
	محور تحسين الأداء المهني.	4.603	0.3421	92%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لمحور تحسين الأداء المهني بلغ (٤.٦٠٣)، وانحراف معياري (٠.٣٤٢) وبأهمية نسبية (٩٢%)، وضمن درجة تحقق مرتفعة جداً، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور تحسين الأداء المهني بين (٤.٠٢ - ٤.٨٥)، وجميعها بدرجة تحقق مرتفعة جداً، فيما عدا عبارة "أقدم دعماً فعالاً ومتواصلاً للطلاب وأولياء الأمور" جاءت بدرجة تحقق مرتفعة، وتدل هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المهني، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء المهني العالي، مما يعزز أهمية تبني هذه الممارسات في بيئة العمل التربوي والإشرافي.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة: (البدوي والأسمري، ٢٠٢٤)، حيث جاءت نتائج تحسين أداء العاملين بدرجة مرتفعة جداً، وجاء بدرجة مرتفعة في دراسة كلا من: (المومني، ٢٠٢٣)، (المجالي، ٢٠٢٢)، (العتيبي، ٢٠١٤)، (Al-Maliki، ٢٠١٦)، وبدرجة متوسطة كدراسة (AI-Chadifat، ٢٠١٤)، في حين أظهرت نتائج دراسة (Al-Makhdi، ٢٠١٦) ضعف في أداء الإشراف التربوي كمنظومة.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد أثر لدور القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفكرية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

حيث تم دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية بأبعادها) والمتغير التابع (تحسين الأداء المهني) وذلك باستخدام الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، لأن توزيع البيانات هي الأقرب نوعاً ما إلى الانحدار البسيط:
(أ) نتائج تأثير القيادة التحويلية بشكل عام على تحسين الأداء المهني:

جدول (١١) تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية ككل على تحسين الأداء المهني

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	قيمة بيتا B	مستوى F دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الارتباط R	الفرضية الرئيسية
٠.٠٠٠٠	٥.٩٤٨	٠.٤٤٥	٠.٠٠٠٠	٣٥.٣٧٨	٠.٣٧١	٠.٦٠٩	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مارب.

يتضح من نتائج الجدول (١١) أنه يوجد تأثيراً موجباً دالاً إحصائياً بين (القيادة التحويلية) و(الأداء المهني)، فقد بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٠٩)، كما بلغ معامل التحديد R2 (٠.٣٧١)، وهذا يعني أن (٣٧%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع وهو (الأداء المهني) يرجع إلى تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) أي أن (٣٧%) من ممارسة القيادة التحويلية في مكتب التربية والتعليم في محافظة مارب، وإداراتها التعليمية يتحدد من خلال اهتمامها بأساليب تحسين الأداء المهني لدى العاملين في الإشراف والتوجيه التربوي وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن ٦٣% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، ويؤكد دلالة هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة (٣٥.٣٧٨)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (٥.٩٤٨)، وهما دالتان عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وكانت قيمة بيتا (٠.٨١١) مما يشير إلى أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المهني وأن التوجه نحو هذه الأساليب الإدارية والقيادية يزيد من تحسين الأداء المهني، وهذا يتفق مع دراسة: المجالي (٢٠٢٢)، (Gkolia et al., 2018)، إيمان (٢٠١٤)، العزام والجداية (٢٠١٥)؛ حيث وجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية وأبعادها في تحسين الأداء المهني للمنظمة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة يعقوب (٢٠١٦) حيث توصلت إلى وجود أثر ضعيف بين المتغيرين.
(ب) نتائج تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على تحسين الأداء المهني:

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المهني

الفرضيات الفرعية	الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار بيتا B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في تحسين الأداء المهني.	٠.٤٦٧	٠.٢١٨	١٦.٧٧٥	٠.٠٠٠	٠.٣٤١	٤.٠٩٦	٠.٠٠٠
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في تحسين الأداء المهني.	٠.٥٤٧	٠.٢٩٩	٢٥.٥٧٧	٠.٠٠٠	٠.٣٦٨	٥.٠٥٧	٠.٠٠٠
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في تحسين الأداء المهني.	٠.٥٤٩	٠.٣٠٢	٢٥.٩٠٨	٠.٠٠٠	٠.٣٢٨	٥.٠٩٠	٠.٠٠٠
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارية الفكرية في تحسين الأداء المهني.	٠.٦٢٣	٠.٣٨٨	٣٨.٠٥٨	٠.٠٠٠	٠.٣٨٦	٦.١٦٩	٠.٠٠٠

يتضح من نتائج الجدول (١٢) أنه يوجد تأثيرًا موجبًا دالًا إحصائيًا بين (بُعد التحفيز الإلهامي) و(تحسين الأداء المهني)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.218)$ ، وهذا يعني أن (٢٢%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (تحسين الأداء المهني لدى المشرفين والموجهين) يرجع إلى تأثير (التحفيز الإلهامي) أي أن (٢٢%) من أساليب التحفيز الإلهامي للمشرفين والموجهين التربويين يتحدد من خلال اهتمام القيادة العليا بأساليب تحسين الأداء المهني وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن ٧٨% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (١٦.٧٧٥)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (٤.٠٩٦)، وهما دالتان عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت قيمة معامل الانحدار بيتا (٠.٣٤١) مما يشير إلى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن التحفيز الإلهامي يؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المهني، وأن التوجه نحو هذا الأسلوب الإداري يزيد من تحسين الأداء المهني.

كما يتضح من نتائج الجدول (١٢) أنه يوجد تأثيرًا موجبًا دالًا إحصائيًا بين (بُعد التأثير المثالي) و(تحسين الأداء المهني)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.299)$ ، وهذا يعني أن (٣٠%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (تحسين الأداء المهني) يرجع إلى (التأثير المثالي) أي أن (٣٠%) من التأثير المثالي للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي يتحدد من خلال اهتمام القيادة العليا بأساليب تحسين الأداء المهني وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن ٧٠% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (٢٥.٥٧٧)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (٥.٠٥٧)، وهما دالتان عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت قيمة معامل الانحدار (٠.٣٦٨) مما يشير إلى أن منحنى الانحدار جيد في تفسير

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مارب

العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن التأثير المثالي يؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المهني وهذا يعني أن القادة الذين يتمتعون بتأثير مثالي يسهمون في رفع مستوى الأداء المهني للعاملين.

أيضاً يتضح من نتائج الجدول (١٢) أنه يوجد تأثيراً موجباً دالاً إحصائياً بين (بُعد الاستثارة الفكرية) و(تحسين الأداء المهني)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٣٠٢)، وهذا يعني أن (٣٠%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (تحسين الأداء المهني) يرجع إلى تأثير (الاستثارة الفكرية) أي أن (٣٠%) من الاستثارة الفكرية للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي يتحدد من خلال اهتمام القيادة العليا بأساليب تحسين الأداء المهني وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن ٧٠% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (٢٥.٩٠٨)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (٥.٠٩٠)، وهما دالتان عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت قيمة معامل الانحدار (٠.٣٢٨) مما يشير إلى أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن الاستثارة الفكرية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المهني، وأن القادة الذين يشجعون التفكير النقدي والإبداعي يسهمون في تحسين الأداء.

كذلك يتضح من نتائج الجدول (١٢) أنه يوجد تأثيراً موجباً دالاً إحصائياً بين (بُعد الاعتبارية الفردية) و(تحسين الأداء المهني)، فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٣٨٨)، وهذا يعني أن (٣٩%) تقريباً من التغيرات التي تطرأ على (تحسين الأداء المهني) يرجع إلى تأثير (الاعتبارية الفردية) أي أن (٣٩%) من الاعتبارات الفردية للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي يتحدد من خلال اهتمام القيادة العليا بأساليب تحسين الأداء المهني وعلى كافة المستويات في الإدارة (وأن ٦١% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بالاعتبار في الدراسة)، فضلاً عن قيمة (F) المحسوبة (٣٨.٠٥٨)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة (٦.١٦٩)، وهما دالتان عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وكانت قيمة معامل الانحدار (٠.٣٨٦)، مما يشير إلى أن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن دلالة معامل الانحدار، وعليه فإن الاعتبارية الفردية تؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء المهني وأن التوجه نحو هذا الأسلوب الإداري يزيد من تحسين الأداء المهني. أن الاهتمام بالاعتبارات الفردية والدعم الشخصي يسهم في تعزيز مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي يحسن الأداء ويعمل على تطويره.

لذلك، تشير النتائج السابقة أن القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) لها دور في تحسين الأداء المهني للعاملين بالتوجيه والإشراف التربوي، وأن هذه الأبعاد القيادية ليست مجرد عوامل نظرية، بل تسهم بشكل ملموس في رفع مستوى الأداء المهني، على سبيل المثال، القائد الذي يلمه فريقه ويوفر لهم رؤية تحفزهم على العمل بإبداع والتزام، والذي يتمتع بتأثير مثالي ويكون نموذجًا يُحتذى به، يسهم بشكل فعال في تعزيز التفاني والاحترافية لدى العاملين. إضافة إلى ذلك، عندما يشجع القائد التفكير النقدي والإبداعي ويظهر اهتمامًا شخصيًا بموظفيه، فإنه يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة. في ضوء هذه النتائج، يظهر أن تبني أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يكون له دور رئيسي في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المهني داخل بيئات العمل التربوية.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط جيدة بين متغيرات الدراسة المستقلة؛ القيادة التحويلية بأبعادها والمتغير التابع تحسين الأداء المهني، وبين المتغيرات بشكل عام والدرجة الكلية لأداة الدراسة.
٢. يوجد اهتمام كبير من قبل قيادات الإدارات التعليمية في محافظ مأرب لتبني نمط القيادة التحويلية.
٣. يوجد تقارب في مستوى تحقق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية موضع الدراسة، فقد جاءت بدرجة تحقق مرتفعة جدًا.
٤. يوجد اهتمام كبير من قبل قيادات الإدارات التعليمية موضع الدراسة بأساليب تحسين الأداء المهني.
٥. يوجد تأثير دال إحصائيًا لدور القيادة التحويلية وأبعادها في تحسين الأداء المهني للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي بمحافظة مأرب.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب

١. نشر ثقافة القيادة التحويلية بأبعادها ومفاهيمها في جميع الإدارات التعليمية والتربوية على مستوى محافظة مأرب، وعلى مستوى مكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية.
٢. تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في إدارات الإشراف والتوجيه التربوي في محافظ مأرب من خلال خطة تطوير وتدريب قيادات الإدارات ببرامج متخصصة بمهارات وأبعاد القيادة التحويلية وآليات تطبيقها.
٣. منح العاملين في الإشراف والتوجيه التربوي مزيداً من التدريب والتحفيز والحرية والثقة في أداء الأعمال، ليتمكنوا من تنمية أنفسهم مهنيًا، في مجال المهارات القيادية وغيرها، بصفتهم قادة تربويين ميدانيين.
٤. ضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية التي من شأنها تطور مهارات وقدرات العاملين، وتنمي الفكر الإبداعي الذي يحسن الأداء ويعمل على تطويره.
٥. تشجيع قيادات الإشراف والتوجيه التربوي، لمواكبة المستجدات التربوية في مجال مهارات القيادة التحويلية.

المراجع

- أبو سمرة، أحمد والطيطي، محمد وعمرو، ميرفين عبد الحميد (٢٠١١). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٢(٢)، ٢٨٥-٢٥٧.
- أفوليو، بروس (٢٠٠٣). *تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية*. (ترجمة: عبد الحميد الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- إيمان، زيانى (٢٠١٤). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (الإدارة)، فرع تسيير المنظمات.
- بابكر، كمال الدين حسن علي (٢٠١٥). *القيادة التحويلية والإبداع الإداري*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٥). *أساسيات الإدارة التعليمية ومناهجها*، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- البدوي، أمل محمد والأسمري، نورة عبدالله (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، مصر، ٤٣(٢٠١)، ٨٠-٣٩.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدرريح، محمد (٢٠٠٦). *كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها من أجل تأسيس نموذج للإشراف بالكفايات*. مجلة تواصل. ٤(٤). ٢٢-٣٥.
- دواني، كمال (٢٠٠٣). *الإشراف التربوي (مفاهيم وآفاق)*، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.
- رونالد، ريجيو (١٩٩٩). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*، (ترجمة: فارس حلمي)، عمان، دار الشروق.
- السلمي، علي (٢٠٠١). *السياسات الإدارية في عصر المعلومات*، القاهرة، دار غريب.
- العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢). *السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية*. *مجلة العلوم الإدارية*، ٩(١)، ٣٩-١٩.
- عبد الحميد، هبة محمد (٢٠٠٨). *معجم مصطلحات التربية وعلم النفس*، عمان، دار البداية.
- عبد الهادي جودت عزت (٢٠٠٦). *الإشراف التربوي (مفاهيمه، وأساليبه)*، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين
في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب

- عبيدات، ذوقان وأبو السميد، سهيلة (٢٠٠٧). إستراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، عمان، دار الفكر.
- العنبي، تركي الحميدي (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم، *مجلة الكفولة والتربية، جامعة الإسكندرية، ٦(١٩)، ٥٥-١٠٩*.
- العربي، عطية (٢٠١٢). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، *مجلة الباحث، ١٠(١٠)، ٣٢١-٣٣٢*.
- العزام، أحمد حسن والجداية، محمد نور (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١٥(٢)، ٣٠-٤٣*.
- العمراني، عبد العزيز (٢٠٢١). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه، عمان، الأردن.
- عليمات، صالح (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير. ط٢، دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- عواد، يوسف ذياب ويوسف، أيمن وشاهين، محمد ودرويش، مروان واشتية، عماد وزيادات، موفق ورحال، عمر، (٢٠١٣). المسؤولية المجتمعية. رام الله: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- غولي، إسماعيل (٢٠٠١). التربية الترويحوية، عمان، دار الوراق.
- المجالي، محمد فلاح سالم (٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن، ٣(٨)، ٤٦٨-٤٩٠*.
- محمد، عبد المقصود محمد (٢٠٠٦). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- مدبولي، صفاء عادل (٢٠٠٧). تقويم الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بجمعيات حماية المرأة، *مجلة جامعة حلوان - كلية الآداب، ٢(٢١)*.
- المومني، رنيم محمد (٢٠٢٣). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الهواري، سيد (٢٠٠٩). صناعات التغيير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

-
- Al-Chadifat, Basil (2014). The role of educational supervisors in the development of the professional performance of the teachers of social studies in the Directorate of Education of the North West Badia Brigade in Mafraq Governorate. *University of Damascus Journal*. 30 (2), 299-321.
- Al-Makhdi, Mohammed (2016). The role of educational supervision in developing the professional performance of the teacher in the Republic of Yemen. *Dissertation thesis unpublished*, University of the Holy Quran and Islamic Sciences, Sudan.
- Bass, B. M. (1997), "Does the Transactional-transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries", *American Psychologist*, Vol. 52, No. 2, pp. 130-9.
- Burns, J. M (1978) *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Conger, M. (2002). Leadership learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 19(3), 45-52.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Epitropaki, Olga (2001). what is Transformational Leadership? Sheffield: University of Sheffield, Institute of Work Psychology.
- Gkolia, A., Koustelios, A., & Belias, D. (2018). Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: A multilevel SEM model. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 176-196.
- Glanz, J., Shuman, V., Sullivan, S. (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, p302.
- Gorden, S. (2000). *Supervision of instruction a developmental approach, (3rd ed)*, Boston, Allyn And Bacon, p125.

-
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106.
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates. *European Journal of Work Organizational Psychology*, pp. 147-170.
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30-38.
- Koehler, J. W. (1996). *Transformational leadership in government*. CRC Press.
- Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(2), 1135-1152.
- Salari, M., & Nastiezaie, N. (2020). The relationship between transformational leadership and organizational intimacy with mediating role of organizational empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 51-60.
- Seidman, W., & McCauley, M. (2011). Transformational leadership in a transactional world. *OD practitioner*, 43(2).
- Sergiovanni T.J. (1996). *Leadership for the Schoolhouse; How is it Different. Why it is Important?* San Francisco, Jossey- Bass.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of applied Psychology*, 87(2), 304.
- Turnbull, S., & Edwards, G. (2005). Leadership development for organizational change in a new UK university. *Advances in Developing Human Resources*, 7(3), 396-413.