

مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد

مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية للعلوم الإنسانية -

جامعة الموصل

**The level of transformational leadership among faculty members in the College of Education for Human Sciences - University of Mosul**

**Hijran Qusay Salim Younis  
Al-Harbawi**

هجران قصي سالم يونس الحرباوي

**Dr. Asim Ahmed Khalil  
Shamam**

د. عاصم أحمد خليل الشامام

**University of Mosul - College  
of Education for Human  
Sciences**

جامعة الموصل - كلية التربية للعلوم  
الإنسانية

**hijranqusay@gmail.com**

تاريخ القبول

تاريخ الاستلام

٢٠٢١/٩/٢٦

٢٠٢١/٩/١٣

الكلمات المفتاحية: التحويلية- كلية التربية- التحفيز- الاستثارة- التمكين

**Keyword: Transformative - Faculty of Education - Motivation -  
Arousal - Empowerment**

### الملخص

هدف البحث التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الإنسانية، وللتحقق من هذا الهدف صاغت الباحثة ثلاثة تساؤلات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة البحث (١٣٩) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية من كلية التربية للعلوم الإنسانية للسنة الدراسية (٢٠٢٠-٢٠٢١م)، تم اختيارهم عشوائياً من الأقسام السنة. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء اداة مقياس للقيادة التحويلية والذي تكون بصيغته النهائية من (٤٥) فقرة متنوعة بخمسة بدائل بواقع خمسة محاور وهي (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، وقد اِسْتَمْت الاداة بالصدق والتميز والثبات .

وطُبِقَت التجربة بدءاً من الفصل الأول للسنة الدراسية (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) إذ تم إجراء التطبيق على العينة بعد تصميم الاداة الكترونياً باستخدام نماذج جوجل (Google form) وقد استغرقت مدة تطبيق الاداة (٤٦) يوماً

وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بإستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة تم التوصل الى النتائج الآتية:

١- تدريسيو كلية التربية للعلوم الانسانية يمتازون بمستوى عالٍ من القيادة التحويلية بشكل عام .

٢- وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الانسانية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ اناث) ولصالح الذكور .

٣- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الإنسانية تبعاً لمتغير التخصص (علمي / انساني) .  
وقد خرجت الباحثة بعدد من الاستنتاجات منها ان اعضاء الهيئة التدريسية يمتلكون مستوى عالياً من القيادة التحويلية.  
كما خرجت بعدد من التوصيات منها : إقامة دورات تدريبية مستمرة للتدريسيين للتعرف على خطوات تطبيق القيادة التحويلية وتعميق التواصل بين التدريسيين انفسهم، واستكمالاً للبحث الحالي وضعت الباحثة عددا من المقترحات لبحوث مستقبلية.

### **Abstract**

The goal of the research is to identify the level of transformational leadership among College of Education for the Humanities teachers-University of Al Mosul, and to accomplish this goal, the researcher formulated three questions. The research sample (139) was drawn at random from the six departments of the College of Education for Human Sciences for the academic year (2020-2021 AD).

To accomplish the research aims, the researcher created tool is a scale of transformational leadership, which is in its final form of (45) paragraphs, followed by five alternatives with five axes, namely (ideal influence, motivation, intellectual arousal, individual considerations, empowerment)), the tool was distinguished by honesty, distinction, and stability.

The experiment was carried out beginning in the first semester of the academic year (2020-2021), with the two applications made on the sample after designing the two tools electronically using Google forms, and the application period of the tool taking (46) a day.

The following conclusions were made after data gathering and statistical analysis using proper statistical methods:

- 1- The teachers in the College of Education for Human Sciences are known for their transformational leadership.
- 2- There is a statistically significant difference in the level of transformational leadership among teachers in the College of Education for Human Sciences based on gender (males/females), with males outperforming females.
- 3- There is no statistically significant difference in the level of transformational leadership among College of Education for Human Sciences professors based on specialization (scientific / human).

The researcher came to several conclusions, including that the faculty members had a high level of transformative leadership

It also made a number of recommendations, including holding continuous training courses for teachers to identify the steps of implementing transformational leadership, deepening communication among teachers and to supplement the current research, the researcher proposed a number of future research projects.

إن العصر الحالي يعد عصرًا مفعماً بالتطورات المتسارعة في كافة الميادين كونه عصرًا يمتاز بالضح المعلوماتي الهائل في جميع مناحي الحياة، وكان لزاماً علينا مواكبة ذلك لأجل اللحاق بالركب ومحاولة حوكمة وقيادة تلك الموجة، إذ يعطي التطور الذي حصل في القيادة بشكل عام والقيادة التربوية أنماطاً قيادية قادرة على صنع المستقبل تمتاز بالقدرة على التعامل مع المستجدات والتغيرات الجديدة بوعي شديد، فالنمط الذي يمتاز بالحدثة قد تكون مؤثرة ومثمرة وبالنتيجة تؤدي إلى النجاح .

إن المتتبع لأنماط القيادة بشكل عام يستطيع أن يستنتج أن الكثير من المؤسسات التربوية تكون ذات مستوى عالٍ من الأداء والجودة من خلال قدراتها على توظيف كافة الوسائل المتاحة من أجل تحقيق أهدافها بحيث تكون ذات فاعلية وتأثير كبيرين .

ولكون القيادة التربوية ذلك الأساس الذي يركز عليه نشاط المؤسسة مما جعله هدفاً للباحثة لأجل إبراز دور هذا العنصر وتأثير أنماطه ومحاولة تبني نمطٍ أكثر إيجابية فضلاً عن محاولة إختيار النمط الأكثر تركيزاً على الإلهام والتحفيز لهدف الارتقاء المتبادل مما يركز على الإحساس العالي بفهم رؤية رسالة المؤسسة التي يعمل بها ذلك القائد .

وبناءً على ما سبق تجد الباحثة أن هناك اتجاهات حديثة نحو أنماط جديدة من القيادة تركز على التأثير الإيجابي المثالي وتوليد الثقة من خلال مجموعة من الممارسات التربوية التي تجعل من القادة العاملين (التدريسين) في تلك المؤسسات تحويليين يتصرفون على وفق خطوات ثابتة و خطط مدروسة ومحكمة وبطرائق تجعلهم بمثابة (الرموز) لمرؤوسيهم (الطلبة) مما يولدون شعوراً بالفخر والاعتزاز في نفوسهم مما يجعلهم ينصاعون برغبة إلى كل مطالبهم و حل مشكلاتهم بأساليب إبداعية تمتاز بالتنظيم الداخلي مما يسهل من توليد أفكار تخص المناهج الدراسية التي يقومون بتدريسها لطلبتهم لأجل إكسابهم المعرفة بطرائق غير تقليدية بل إبداعية دون وجود سقف للحلول المقترحة .

إن التدريسي بأعباءه القائد والركن الرئيس الذي يستند عليه ما في عناصر العملية التعليمية قد يكون احد الاسباب الكامنة وراء الصورة الإيجابية التي تتعكس على المؤسسة التي يعمل بها وأن الصورة غير المرضية التي يتم الحديث عنها بين الفينة والأخرى قد يكون احد اسبابها إدارة الصف مما يولد مواقف سلبية تعم على تلك المؤسسة، وعليه يجب اعتماد الانماط القيادية الملائمة .

وإن اعتماد القيادة التحويلية قد يسهم في تطوير الإدارة الصفية بشكل فعال في أروقة جامعتنا ويحسن من أدائها في داخل الصفوف وخارجها بهدف تحقيق جودة شاملة في جميع عناصر النظام التعليمي بشكل متقن ويسهم بشكل فاعل في إدارة المعرفة التعليمية

وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة ووصولاً إلى الاستفادة منها بشكل منهجي وصريح فضلاً عن المعارف الضمنية ومحاولة توثيق مصادرها بشكل تراكمي بأعتبار أن الروح تبقى في حالة معرفة للأبد كما وصفها سقراط .

على الرغم من ذلك الاهتمام العالمي وبنظرة موضوعية للباحثة وبالعودة إلى برامج مؤسساتنا التربوية في العراق فقد نجد أنه قد بدأ منحصرًا في داخل الصفوف إلى الطرائق التدريسية وتطوير إستراتيجياتها بشكل عام. ولم يفرد نظاماً أو نمطاً قيادياً واضحاً داخل الصفوف الدراسية، ومن خلال إستشارة المختصين في الميدان التربوي والاستشارة بأراء الأساتذة من خلال تعميم إستبانة مفتوحة وجدت الباحثة أن هناك عدم وضوح في تبني نمط واضح و معين في التعامل مع الطلبة واسلوب إداري موحد للمعرفة العلمية.

ومن جهة أخرى ومن خلال خبرة الباحثة وإطلاعها على اللادبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية إرتأت أن تتجه هذا الاتجاه بهدف تطويري وتجديدي، ومن خلال مناقشة الأمر مع ذوي الاختصاص من أساتذة في قسم العلوم التربوية والنفسية وبأختصاصات متنوعة تم التأكيد على أهمية الموضوع وبذلك تحدد مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

"ما مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسي في كلية التربية للعلوم الإنسانية - جامعة الموصل في ضوء بعض المتغيرات؟"

### أهمية البحث

إن المتتبع للتغيرات والتطورات الحديثة نجد أن العالم اليوم يواجه تحديات كبيرة طرأ على جميع مناحي الحياة الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية يجعل من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تأخذ بوسائل التعليم الحديثة لتحقيق أهدافها ومواجهة هذه التحديات ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القيادة بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية كفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة هي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. (الصيفي، ٢٠١٦: ١٤)

إن القيادة حلقة الوصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فهي العملية التي يتمكن القائد من خلالها من توجيه جهود المرؤوسين إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والتعليمية، وتعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية والسيطرة على مشكلات المؤسسة التعليمية وحلها، فهي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات،

## مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد

من أجل تنمية المرؤوسين وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم من أهم مورد للمؤسسة التعليمية، لمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية. (العجمي، ٢٠١٣: ١٨١)

أن المؤسسات التربوية تحتاج الى قيادات تربوية تكون قادرة على تكوين رؤية مستقبلية للمؤسسات التربوية والتعليمية، وفي ظل هذه المتغيرات توجب علينا التجديد في أسلوب القيادة التربوية، وهنا تبرز القيادة التحويلية ودور القائد التحويلي الذي يوصف بأنه قدوة ثابتة بإرادة حازمة.

وتعد القيادة التحويلية نهجا جديدا في الفكر الإداري فقد ظهر هذا المصطلح في أواخر سبعينيات القرن الماضي على يد الباحث (Burans) في كتابه (Leadership) الذي أكد فيه على وجود الحاجة الشديدة لاستبدال القيادة التقليدية بقيادة ذات نهج ابتكاري مؤثر تعتمد على تبادل المنفعة. لذلك انصب تركيز Burans على القيادة التحويلية بحيث يهدف القائد من خلالها الى استيعاب الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه، وقد تطورت القيادة التحويلية بصورة ملحوظة من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية القيادة التحويلية (العبادي وخريسات، ٢٠١٩: ٤٧)

أن تتميز القيادة التحويلية كونها تركز على العمل و توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى مدارك المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية؛ من أجل الصالح العام للمؤسسة. (الجبري، ٢٠١٨: ٥٩)

والمنتبع لمفهوم القيادة التحويلية يجد اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة ولا سيما عندما ادركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسة في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة فقد اقترح (Bass، ١٩٩٤) نظرية أكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية، الكارزمايتية، المعاملاتية،. (الكواز وآخرون، ٢٠١٣: ١٥٨)

يكمن دور القيادة التحويلية في تركيزها على مساعدة القادة التربويين لحل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة يمكن أن تؤدي إلى تفسير وجهات نظر عديدة و رؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة على مناقشات المجموعة وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، والاستماع بطريقة فعالة الآراء المختلفة وتوضيحها. (عيسى، ٢٠٠٨: ٣٠)

وتجد الباحثة أن للقيادة التحويلية دوراً بارزاً في تغيير ثقافة المؤسسة التربوية والتعليمية ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المؤسسة ضمن نسق متكامل ومتربط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المؤسسة والرفع من ثقة العاملين بالمؤسسة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل

مرؤوس يعمل في المؤسسة ببذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية.  
(قوال، ٢٠٢١: ٢٦٤)

وأخذت القيادة التحويلية شهرة واسعة في اوساط الباحثين، وذلك بسبب تميزها النوعي عن غيرها في توفير الدافعية للمرؤوسين واستثارتهم للتعلم من أجل الصالح العام، فالخصائص الرئيسة التي تميز كارزمية القيادة التحويلية عن غيرها هي جهود القائد التحويلي، في إشغال المرؤوسين في النشاطات لتطوير الذات الإيجابي لديهم، فالقائد التحويلي يساعد المرؤوسين في التركيز على الحاجات العليا، كالحاجة إلى الانجاز واعتبار الذات وتحقيقها بدلاً من التطلع إلى أهداف قصيرة المدى، أو إلى حاجات الدنيا من أجل ضمان الأمن والطمأنينة لأنفسهم. (دواني، ٢٠١٣: ١١٧)

فتستند القيادة التحويلية إلى استثارة قدرات القادة التربويين، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف. (لهلوب والصررايرة، ٢٠١٢: ٢٢)

#### حدود البحث

- ١) الحدود المكانية: جامعة الموصل/ كلية التربية للعلوم الإنسانية
- ٢) الحدود البشرية: تدريسي كلية التربية للعلوم الإنسانية
- ٣) الحدود الزمانية: للسنة الدراسية (٢٠٢٠-٢٠٢١م)

#### تساؤلات البحث

- ١) "ما مستوى القيادة التحويلية لدى تدريسي كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الموصل"؟
- ٢) "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في القيادة التحويلية لدى تدريسي كلية التربية للعلوم الإنسانية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور / إناث)" ؟
- ٣) "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في القيادة التحويلية لدى تدريسي كلية التربية للعلوم الإنسانية تبعاً لمتغير التخصص (العلمي / إنساني)" ؟

## تحديد المصطلحات

القيادة (Leadership) : عرفها كل من :

العدلوني (٢٠٠٠) : "هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، فهي السلوك الذي يقوم به القائد في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وفي مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة". (العدلوني، ٢٠٠٠: ١٨)

الحريري (٢٠٠٨) : "بأنها هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم إبداعاتهم، ومبادراتهم، واكتشاف مواهبهم والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة". (الحريري، ٢٠٠٨: ٧)

القيادة التحويلية (Transfromational Leadership) : عرفها كل من

الرقب (٢٠١٠) : "بأنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين الحالية وتحويلها للصالح العام للمؤسسة وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم الوضع المستقبلي". (الرقب، ٢٠١٠: ١٦)

عبد الرحمن (٢٠١٠) : "بأنها قوة الشخصية وتقدير المرؤوسين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكرياً وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم". (عبد الرحمن، ٢٠١٠: ١٢٣)

التعريف الإجرائي: ذلك النمط الذي يسعى إلى التغيير والتحويل للصالح العام من خلال مجموعة من الممارسات التي يمارسها تدريسي كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الموصل لأجل تحفيز طلبتهم داخل وخارج غرفة الصف بهدف رفع مستواهم العلمي والاكاديمي والارتقاء به نحو التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بالدرجة التي يحصل عليها التدريسي من خلال إجاباتهم عن فقرات المقياس المعد من قبل الباحثة.

## الدراسات السابقة

الايجاز التالي تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة لغرض الاستفادة من منهجيتها والاساليب التي استخدمت للتحقق من المتغير، وسيتم عرض الدراسات السابقة على النحو التالي :

دراسة ترعاني (٢٠١٠م)

هدفت الدراسة إلى تقصي علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن بالتزام المعلمين المهني وابدائهم الوظيفي. وقد تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين في المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٣٦٠٦) التدريسين وجميع مديري

المدارس وعددهم (١٠٩٢) باستخدام الطريقة العنقودية العشوائية وتم اختيار العينة البالغة (١٠٠٨) معلم ومعلمة و (٣٣٦) مديراً، إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الوسائل الاحصائية ولمعالجة البيانات وتحليلها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الاحادي، و توصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس بدرجة متوسطة. ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة التحويلية ودرجة التزام المعلمين المهني . وايضا وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية وقوية بين القيادة التحويلية و درجة الاداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية. و عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس و المؤهل و الخبرة.

#### الغزالي (٢٠١٢م)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية . تألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين في شركات التأمين كافة والبالغ عددها (٢٨) شركة وبلغت عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية (٤٨٩) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها. أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية . أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

#### العواودة (٢٠١٧م)

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الاردنية في إقليم الوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة وتوزيعها، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٦) مديراً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي، عدم وجود فروق في اراء المدراء حول القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

#### المعاينة (٢٠١٩)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء من وجهة نظر المعلمين ودراسة أثر الجنس

## مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد

والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم تطوير أداة دراسة. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٣٧٥) معلم ومعلمة و توصلت الدراسة إلى النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت في جميع المجالات بدرجة متوسطة ودلت هذا النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر)، كما دلت النتائج ان درجة فاعلية القرارات التربوية جاءت متوسطة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وفاعلية القرارات التربوية وكانت العلاقة ارتباطية ايجابية طردية

**التجاني (٢٠٢٠م)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، و تم إختيار جامعة غرداية من أجل دراسة الحالة، حيث تكونت العينة من (١٨٨) من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية، و توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضا، واستخدمت الحقيبة الاحصائية spss، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس و السن و الخبرة المهنية، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس و السن و الخبرة المهنية، فيما لا توجد فروق في كل من بعد سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي تبعا للمستوى العلمي.

### **إجراءات البحث**

استعرضت الباحثة هذه الاجراءات المنهجية للبحث من وصف منهجية البحث وتحديد مجتمعه واسلوب تحديد العينة و أعداد أداة البحث (القيادة التحويلية) وخطوات التحقق من صدق وثبات الأداة فضلاً عن إجراءات التطبيق والوسائل الاحصائية وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الإجراءات :

### **أولاً: منهجية البحث**

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف بحثها كونه الأنسب في تحليل الظواهر الإنسانية ولأنه يتناسب و متغير البحث (القيادة التحويلية)، إذ يتميز البحث الوصفي بأنه يطل الظواهر والأحداث التي يدرسها، من خلال التنبؤ فهو فهم الحاضر لتوجيه

المستقبل، وذلك من خلال وصف وتوفير البيانات الكافية لتوضيحه وفهم الإجراءات، وتحديد العوامل وصياغة الاستنتاجات من خلال ما تشير اليه البيانات . (سبيوكر و نجاحي، ٢٠١٩: ٤٦)

### ثانياً: مجتمع البحث

يعد مجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة (النوح، ٢٠٠٤: ٨٠)

تحدد مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للعلوم الإنسانية للأقسام الإنسانية (التاريخ، الجغرافية، العلوم التربوية والنفسية، اللغة الانكليزية، اللغة العربية، علوم القرآن الكريم والتربية الاسلامية) في جامعة الموصل للسنة الدراسية (٢٠٢٠ - ٢٠٢١م)<sup>١</sup>، والبالغ عددهم (٢٤٧) تدريسي وتدرسيه وكما يلي:

### الجدول (١)

إعداد أفراد مجتمع البحث المكون من أعضاء الهيئة التدريسية على وفق متغيري القسم العلمي والجنس

| المجموع الكلي | إناث | ذكور | الجنس<br>القسم                        |
|---------------|------|------|---------------------------------------|
| ٥١            | ٢٢   | ٢٩   | التاريخ                               |
| ٢٧            | ١٠   | ١٧   | الجغرافية                             |
| ٥٣            | ٢٥   | ٢٨   | العلوم التربوية والنفسية              |
| ٢٧            | ١٠   | ١٧   | اللغة الانكليزية                      |
| ٥٤            | ١٦   | ٣٨   | اللغة العربية                         |
| ٣٥            | ٤    | ٣١   | علوم القرآن الكريم والتربية الاسلامية |
| ٢٤٧           | ٨٧   | ١٦٠  | المجموع الكلي                         |

### ثانيا : عينة البحث

تعني المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة الاصيلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة حيث تكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً . (العمراني، ٢٠١٣: ٩٣)

بعد أن تم تحديد مجتمع البحث اختارت الباحثة (١٣٩) من أعضاء الهيئة التدريسية كعينة عشوائية بسيطة للبحث ويشكلون نسبة (٥٦,٢%) من مجتمع البحث منهم (٣٩)

<sup>١</sup> حصلت الباحثة على هذه الاحصائية من شعبة التخطيط في كلية التربية للعلوم الإنسانية

## مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد

تدرسياً من التخصص العلمي و (١٠٠) من التخصص الإنساني، ومنهم (٦٥) من الذكور يمثلون نسبة (٤٦,٧%) من العينة و (٧٤) من الإناث يمثلون نسبة (٥٣,٢%) من العينة وكما يلي :

### الجدول (٢)

#### توزيع أفراد عينة البحث على وفق متغيري الجنس والتخصص العلمي

| النسبة المئوية | المجموع الكلي | إناث  | ذكور  | الجنس          |
|----------------|---------------|-------|-------|----------------|
|                |               |       |       | التخصص         |
| %٢٨,٠          | ٣٩            | ٣٠    | ٩     | العلمي         |
| %٧١,٩          | ١٠٠           | ٤٤    | ٥٦    | الإنساني       |
| %٩٩,٩          | ١٣٩           | ٧٤    | ٦٥    | المجموع الكلي  |
|                |               | %٥٣,٢ | %٤٦,٧ | النسبة المئوية |

#### ثالثاً : أداة البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث أعدت الباحثة بإعداد أداة البحث وفيما يلي وصفٌ للأداة والإجراءات المتبعة في استخراج صدقها وتمييزها وثباتها

#### القيادة التحويلية

من أجل التعرف على متغير القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للعلوم الإنسانية تطلب ذلك مقياساً خاصاً لهذا المتغير و نظراً لعدم توافر مقياس للقيادة التحويلية (على حد علم الباحثة) يتناسب وطبيعة البحث ارتأت الباحثة بناء مقياس القيادة التحويلية من خلال إتباع الخطوات التالية :

(١) اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغير البحث والذي تناولت القيادة التحويلية كدراسة كل من حسون (٢٠١٦) وأسماء (٢٠١٩) و البرغش (٢٠٢٠) والطروانة والنهدي (٢٠١٧) و..... الخ .

(٢) كما وجهت الباحثة استبانة مفتوحة بتاريخ (١٠/١١/٢٠٢٠م) للأساتذة والمختصين من ذوي الخبرة يخص القيادة التحويلية .

(٣) حددت الباحثة المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة وهي (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) من خلال آراء الخبراء والمحكمين فضلاً عن الاطلاع على مقاييس الدراسات السابقة.

- ٤) صياغة توصيفات لكل محور من المحاور و التي تم تحديدها كالآتي :
- أ- التأثير المثالي : وتعني امتلاك التدريسي للرؤية الواضحة والاحترام وبناء الثقة المتبادلة .
- ب- التحفيز : ويعني عملية إثارة المشاعر وتشمل الأساليب التحفيزية على الاتصال والتواصل المستمر .
- ت- الاستثارة الفكرية: ويقصد به قدرة التدريسي على قيادة الطلبة وإثارة وعيهم للمشكلات التي تواجههم وحلها بطرق جديدة .
- ث- الاعترافات الفردية : وتضمنت مدى اهتمام التدريسي بالفروق الفردية ومعاملة كل طالب بطريقة تتناسب مع ميولهم ورغباتهم و قدراتهم .
- ج- التمكين : ويشمل قيام التدريسي بتمكين الطلبة ومساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها وتمكينهم من اتخاذ القرار المناسب .
- ٥) بعد جمع آراء المختصين والخبراء على الاستبانة المفتوحة وإطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات والادبيات وادواتها قامت الباحثة بصياغة فقرات المقياس والتي شملت المجالات كافة كالآتي: (التأثير المثالي (١٠) فقرات، التحفيز (١٠) فقرات، الاستثارة الفكرية (٧) فقرات، الاعترافات الفردية (١٠) فقرات و التمكين (٨) فقرات) متبوعة بخمسة بدائل وهي ينطبق علي بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وبذلك أصبح المقياس بصيغته الاولى والمكونة من (٤٥) فقرة .

### صدق الأداة

يعد الصدق من المعايير الفنية الرئيسة التي يقوم عليها بناء الاختبارات التربوية والنفسية. (دعيدش، ٢٠١٨، ٣)

بعد أن أعدت الباحثة فقرات المقياس بصورته الاولى سنتحقق من صدقها وكالاتي :

### الصدق الظاهري

حرصت الباحثة على استخراج الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة بصيغتها الاولى على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال الإدارة التربوية، طرائق التدريس و علم النفس التربوي لغرض التحقق من سلامة الفقرات إذ تم توزيع المقياس يوم الأثنين الموافق (١٦ / ١١ / ٢٠٢٠م) لغاية يوم الثلاثاء الموافق (٢٤ / ١١ / ٢٠٢٠م) و التأكد من صياغتها. واعتمدت الباحثة نسبة ٨٠(%) كمعيار لقبول الفقرة . وقد حصلت جميع الفقرات على نسبة من القبول ولكن تم إجراء مجموعة التعديلات اللغوية اللازمة حسب توجيهات المحكمين

### الاتساق الداخلي

المختصون في مجال القياس النفسي يتفقون بالإجماع على الأهمية البالغة للصدق في فقرات المقاييس النفسية ذلك لاعتماد صدق المقياس اساساً على صدق فقراته

**مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد**

(الطائي، ٢٠١٨: ١١٧) من ميزات هذه الطريقة أنها تقدم مقياساً متجانساً الفقرات لتتمكن كل فقرة من قياس البعد السلوكي الذي يقيسه المقياس ككل والقدرة على إظهارها الترابط بين الفقرات (رضوان، ٢٠١٧: ٣٩٤) اغلب الباحثين في القياس النفسي يقومون باستخراج صدق الفقرات بطريقة حساب معامل الارتباط ما بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (الخفاف، ٢٠٠٢: ٤٧) . اعتمدت الباحثة على معامل بيرسون في حساب صدق الفقرة ما بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس والجدول (٣) يوضح ذلك .

**الجدول (٣)**

**معاملات الارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية**

| القيمة<br>التائية<br>المحسوبة | معامل<br>الارتباط<br>مع الدرجة<br>الكلية | ت  | القيمة<br>التائية<br>المحسوبة | معامل<br>الارتباط<br>مع الدرجة<br>الكلية | ت  | القيمة<br>التائية<br>المحسوبة | معامل<br>الارتباط<br>مع الدرجة<br>الكلية | ت  |
|-------------------------------|--|----|-------------------------------|--|----|-------------------------------|--|----|
| ٧,٤٨٤                         | ٠,٥٨٨                                    | ٣١ | ١٠,٤٣٩                        | ٠,٧١٢                                    | ١٦ | ٥,٠٤٤                         | ٠,٤٤٠                                    | ١  |
| ٩,٠٤٤                         | ٠,٦٦٠                                    | ٣٢ | ١٠,١٧٧                        | ٠,٧٠٣                                    | ١٧ | ٧,٣٨٧                         | ٠,٥٨٣                                    | ٢  |
| ١,١١٨                         | ٠,١٠٨                                    | ٣٣ | ١١,٢٩٣                        | ٠,٧٣٩                                    | ١٨ | ٦,١٠٤                         | ٠,٥١٠                                    | ٣  |
| ١٢,٥٠٤                        | ٠,٧٧٢                                    | ٣٤ | ١٣,٧٧٥                        | ٠,٨٠١                                    | ١٩ | ٧,٧٦٢                         | ٠,٦٠٢                                    | ٤  |
| ٦,٠٨٨                         | ٠,٥٠٩                                    | ٣٥ | ٩,٠٤٤                         | ٠,٦٦٠                                    | ٢٠ | ٩,٤٩٦                         | ٠,٦٧٨                                    | ٥  |
| ١٠,٦٨١                        | ٠,٧٢٠                                    | ٣٦ | ١٠,٥٢٩                        | ٠,٧١٥                                    | ٢١ | ٨,١٧٨                         | ٠,٦٢٢                                    | ٦  |
| ١١,٣٩٥                        | ٠,٧٤٢                                    | ٣٧ | ٧,١٤٢                         | ٠,٥٧٠                                    | ٢٢ | ٦,٣٠٠                         | ٠,٥٢٢                                    | ٧  |
| ٧,٩٦٧                         | ٠,٦١٢                                    | ٣٨ | ٨,٩٠٠                         | ٠,٦٥٤                                    | ٢٣ | ١١,٩٢٧                        | ٠,٧٥٧                                    | ٨  |
| ١١,٧٠٩                        | ٠,٧٥١                                    | ٣٩ | ١٠,٥٢٩                        | ٠,٧١٥                                    | ٢٤ | ١٠,٠٣٥                        | ٠,٦٩٨                                    | ٩  |
| ١٥,١٤٤                        | ٠,٨٢٧                                    | ٤٠ | ١٣,٥٣٩                        | ٠,٧٩٦                                    | ٢٥ | ١١,٨٩٠                        | ٠,٧٥٦                                    | ١٠ |
| ١٠,٤٦٩                        | ٠,٧١٣                                    | ٤١ | ١٢,٩١٧                        | ٠,٧٨٢                                    | ٢٦ | ١٣,٩٦٩                        | ٠,٨٠٥                                    | ١١ |
| ١٢,٣٤٦                        | ٠,٧٦٨                                    | ٤٢ | ١٢,٦٦٦                        | ٠,٧٧٦                                    | ٢٧ | ١٠,٥٢٩                        | ٠,٧١٥                                    | ١٢ |
| ١٢,٠٧٧                        | ٠,٧٦١                                    | ٤٣ | ١٣,٧٧٥                        | ٠,٨٠١                                    | ٢٨ | ١٠,٥٢٩                        | ٠,٧٨٥                                    | ١٣ |
| ١٤,٥٣٣                        | ٠,٨١٦                                    | ٤٤ | ١٤,٥٣٣                        | ٠,٨١٦                                    | ٢٩ | ١٥,١٤٤                        | ٠,٨٢٧                                    | ١٤ |
| ١٤,٠٦٩                        | ٠,٨٠٧                                    | ٤٥ | ٧,٢٣٥                         | ٠,٥٦٥                                    | ٣٠ | ٨,٦٦٦                         | ٠,٦٤٤                                    | ١٥ |

## القوة التمييزية للفقرات

يشير معامل التمييز إلى مدى قدرة الفقرة على إبراز الفروق الفردية بين مرتفعي و منخفضي التحصيل، فالغرض من تحديد معامل التمييز هو معرفة قدرة الفقرة على التمييز بين مجموعتين العليا والدنيا (عدانكة وبن موسى، ٢٠١٤: ٣٩)، فالفقرة التي تكون درجة تمييزها عالية تعني أن نسبة من أجابوا عليها إجابة صحيحة من أفراد المجموعة العليا أكبر من نسبة من أجابوا عليها إجابة صحيحة من المجموعة الدنيا (العاجز، ٢٠١٨: ١٣٣٢). ولغرض التعرف على القوة التمييزية لفقرات المقياس طبقت الباحثة المقياس على عينة بلغت (١٠٨) تدريسين وتدرسيات في تاريخ (١٠ / ١ / ٢٠٢١م) بناءً على هذا وبعد تصحيح المقياس رتبت الفقرات تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة في كلية التربية للعلوم الإنسانية للكشف عن مدى وضوح فقرات المقياس تم أخذ (٢٧ %) بوصفها مجموعة عليا وبالباغلة (٢٩) عينة و (٢٧ %) بوصفها مجموعة دنيا وبالباغلة (٢٩) عينة . واستخدمت الباحثة طريقة التعميم الورقي وأيضاً قامت بتحويل المقياس إلى مقياس الكتروني نتيجة ظروف جائحة كورونا والتوقفات التي حصلت نتيجة هذا الوباء، عممت الاستبانة الالكترونية باستخدام ( google form) وتم استلام الاجابات ولم يتم حذف أية فقرة لتبقى على حالها (٤٥) فقرة وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٤)

فقرات القوة التمييزية للقيادة التحويلية

| القيمة المحسوبة | المجموعة الدنيا (٢٩) |                 | المجموعة العليا (٢٩) |                 | رقم الفقرة | القيمة المحسوبة | المجموعة الدنيا (٢٩) |                 | المجموعة العليا (٢٩) |                 | رقم الفقرة |
|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|------------|
|                 | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي |            |                 | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي |            |
| ٨,٠٤١           | ٠,٩١١                | ٣,٥١٧           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٢٤         | ٦,٢٠٣           | ٠,٥٥٩                | ٣,٧٩٣           | ٠,٥٤١                | ٤,٦٨٩           | ١          |
| ١٠,٢٥١          | ٠,٧٣٧                | ٣,٥١٧           | ٠,١٨٥                | ٤,٩٦٥           | ٢٥         | ٦,٧٢٩           | ٠,٦٢٥                | ٣,٩٦٥           | ٠,٣٥٠                | ٤,٨٦٢           | ٢          |
| ٨,٥١٩           | ٠,٧٢٠                | ٣,٦٥٥           | ٠,٣٠٩                | ٤,٨٩٦           | ٢٦         | ٦,١٥٢           | ٠,٦٢٥                | ٣,٣١٠           | ٠,٦٤٨                | ٤,٢٧٥           | ٣          |
| ٦,٨١٨           | ٠,٨٦١                | ٣,٧٩٣           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٢٧         | ٧,٧٥٠           | ٠,٥٤١                | ٣,٧٥٨           | ٠,٣٨٤                | ٤,٨٢٧           | ٤          |
| ٧,٢٦١           | ٠,٨٣٠                | ٣,٧٥٨           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٢٨         | ٩,١٢٨           | ٠,٦٣٥                | ٣,٧٩٣           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٥          |
| ٩,٠٠٩           | ٠,٧٨٣                | ٣,٥٥١           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٢٩         | ٦,٣٠٧           | ٠,٦١٩                | ٣,٦٨٩           | ٠,٤٧٠                | ٤,٦٨٩           | ٦          |
| ٦,٤٤٩           | ٠,٧٧٣                | ٣,٧٩٣           | ٠,٣٨٤                | ٤,٨٢٧           | ٣٠         | ٤,٩٥٢           | ٠,٧١٢                | ٣,٧٢٤           | ٠,٥٦١                | ٤,٦٢٠           | ٧          |
| ٨,٤٤١           | ٠,٦٨٧                | ٣,٤٨٢           | ٠,٤٣٥                | ٤,٧٥٨           | ٣١         | ٧,٨٩٧           | ٠,٧٩٧                | ٣,٦٢٠           | ٠,٣٨٤                | ٤,٨٢٧           | ٨          |
| ٥,٥٧١           | ٠,٨٩٠                | ٣,٦٨٩           | ٠,٤٥٤                | ٤,٧٢٤           | ٣٢         | ٥,٢٨٢           | ٠,٧٢٧                | ٣,٦٥٥           | ٠,٥٥٢                | ٤,٦٥٥           | ٩          |
| ٧,١٩١           | ٠,٧٧٥                | ٣,٦٢٠           | ٠,٤١٢                | ٤,٧٩٣           | ٣٣         | ٩,٩٩٥           | ٠,٨٥٦                | ٣,٧٥٨           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ١٠         |
| ٧,٠٥٦           | ٠,٨٧٠                | ٣,٤٨٢           | ٠,٤٣٥                | ٤,٧٥٨           | ٣٤         | ٩,١٠٢           | ٠,٥٧٦                | ٣,٧٥٨           | ٠,١٨٥                | ٤,٩٦٥           | ١١         |
| ٤,٠٨٤           | ١,١٢٥                | ٣,٨٦٢           | ٠,٤٩١                | ٤,٧٩٣           | ٣٥         | ٧,٧٢٨           | ٠,٦٨٩                | ٣,٨٩٦           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ١٢         |
| ٦,٤١٧           | ٠,٧٠١                | ٣,٧٢٤           | ٠,٥١٠                | ٤,٧٥٨           | ٣٦         | ٨,٧٧٣           | ٠,٦٧٣                | ٣,٦٨٩           | ٠,١٨٥                | ٤,٩٦٥           | ١٣         |
| ٧,٥٣٦           | ٠,٧٦٠                | ٣,٦٨٩           | ٠,٣٥٠                | ٤,٨٦٢           | ٣٧         | ١٠,٣٦٢          | ٠,٧٦٠                | ٣,٤٤٨           | ٠,٣٠٩                | ٤,٨٩٦           | ١٤         |
| ٦,٧٦٩           | ٠,٧٥٢                | ٣,٩٣١           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٣٨         | ٦,٤٦٠           | ٠,٧٢٤                | ٣,٨٩٦           | ٠,٣٥٠                | ٤,٨٦٢           | ١٥         |
| ٧,١٧٦           | ٠,٨٢٠                | ٣,٦٢٠           | ٠,٣٨٤                | ٤,٨٢٧           | ٣٩         | ٦,٢٦٥           | ٠,٧٧٨                | ٤,٠٣٤           | ٠,١٨٥                | ٤,٩٦٥           | ١٦         |
| ٩,٠٠٩           | ٠,٧٨٣                | ٣,٥٥١           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٤٠         | ٥,٨٤٩           | ٠,٦٧٣                | ٣,٨٩٦           | ٠,٣٥٠                | ٤,٨٦٢           | ١٧         |
| ٦,٧٨١           | ٠,٧٨٣                | ٣,٤٤٨           | ٠,٥٥٢                | ٤,٦٥٥           | ٤١         | ٧,٦٤١           | ٠,٦٨٠                | ٤,٠٣٤           | ٠,٠٠٠                | ٥,٠٠٠           | ١٨         |
| ٦,٦١٩           | ٠,٨٧٢                | ٣,٧٥٨           | ٠,٣٠٩                | ٤,٨٩٦           | ٤٢         | ٨,٨٧٢           | ٠,٧٨٣                | ٣,٧٢٤           | ٠,٣٥٠                | ٤,٨٦٢           | ١٩         |
| ٩,٣٢٥           | ٠,٧٠١                | ٣,٢٧٥           | ٠,٤٥٤                | ٤,٧٢٤           | ٤٣         | ٥,٩٥٠           | ٠,٩٢١                | ٣,٧٢٤           | ٠,٣٨٤                | ٤,٨٢٧           | ٢٠         |
| ٩,٠٤٠           | ٠,٧٢٠                | ٣,٣٤٤           | ٠,٤٣٥                | ٤,٧٥٨           | ٤٤         | ٨,٢٨٧           | ٠,٦١٣                | ٣,٦٥٥           | ٠,٤١٢                | ٤,٧٩٣           | ٢١         |
| ٩,٨٦٩           | ٠,٧٣٢                | ٣,٨٥٦           | ٠,٣٠٩                | ٤,٨٩٦           | ٤٥         | ٥,٢١٦           | ٠,٧٣٦                | ٣,٤٤٨           | ٠,٨٦٩                | ٤,٥٥١           | ٢٢         |
|                 |                      |                 |                      |                 |            | ٦,٥٩٩           | ٠,٨٣٣                | ٣,٨٦٢           | ٠,٢٥٧                | ٤,٩٣١           | ٢٣         |

النتائج

يعد الثبات من الخصائص السيكومترية الأساسية لأدوات القياس النفسية والتربوية، على الرغم من أن الأداة الصادقة تعد ثابتة، فيما قد لا تكون الأداة الثابتة صادقة، إلا أن غير ذلك غير كاف وبنبغي التحقق من ثبات الأداة على الرغم من مؤشرات صدقه لأنه لا توجد أداة تتسم بالصدق التام. (عبد الرحمن، ٢٠١٧: ٢٨)

معادلة ألفا كرونباخ

معامل الثبات او ما يُعرف باسم معامل الاتساق الداخلي لبنية المقياس او معامل التجانس، معادلة الفا كرونباخ من اهم واشمل واعم طرائق حساب ثبات المقياس (سليمان، ٢٠١٠: ٥٨٠).

من أجل استخراج الثبات بهذا الاسلوب عمدت الباحثة إلى استخدام معادلة (الفا كرونباخ) بعد أن قامت بتصحيح درجات الاختبار للعينة الاستطلاعية وقوامها (٢٩) من أعضاء الهيئة التدريسية طبق عليهم الثبات يوم (١٤/١٢/٢٠٢٠م) تم بعد ذلك استخراج الثبات والذي بلغ (٠,٨٦) من ارتفاع قيمة الثبات نستنتج من ذلك أن الأداة تنسم بدرجة عالية من الثبات.

### تصحيح أداة القيادة التحويلية

تكون المقياس من (٤٥) فقرة وتم تحديد بدائل خماسية وهي ينطبق علي بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وعلى المستجيب أن يختار واحدة بوضع علامة (٧) أمام البديل الذي اختاره، وكانت درجات البدائل كالاتي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) حيث تم إعطاء (٥) للبديل ينطبق علي بدرجة كبيرة جداً، و(٤) للبديل ينطبق علي بدرجة كبيرة، و(٣) للبديل ينطبق علي بدرجة متوسطة، و(٢) للبديل ينطبق علي بدرجة قليلة، و(١) للبديل قليلة جداً، وبعدها تم جمع درجات المستجيب لإجابته على جميع الفقرات، علماً أن أعلى قيمة هي (٢٢٥) وأقل قيمة هي (٤٥) بمتوسط فرضي هو (١٣٥) فإذا حصل المستجيب على (١٣٥) درجة هذا يعني إنه يمتلك قيادة تحويلية.

### التطبيق النهائي

بعد ما تأكدت الباحثة من صدق وثبات المقياس، تم تطبيق مقياس القيادة التحويلية بصيغته النهائية ملحق (٥) على عينة بلغت (١٣٩) تدريسياً وتدرسية في كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الموصل .

عممت الاستبانات الورقية والالكترونية في تاريخ (١٠ / ١ / ٢٠٢١م) ولغاية (٢/٢٤ / ٢٠٢١م) إذ قامت الباحثة بزيارة الاقسام وتحدثت معهم عن أهمية البحث والهدف منه وأكدت على ضرورة أن تكون الإجابة صريحة ودقيقة مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم ذكر الاسم لأجل طمأنة التدريسيين ومن أجل الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية ومر التطبيق بمرحلتين فتح استقبال الاجابات لحساب القوة التمييزية، والمرحلة الثانية استلام الاجابات الخاصة بعينة التطبيق والتي بلغت (١٣٩) تدريسي في كلية التربية للعلوم الإنسانية، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانات قامت الباحثة بتصحيح استجابات أفراد العينة على وفق ما تم ذكره من مفاتيح خاصة لكل أداة .

### الوسائل الإحصائية

## مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد

استخدمت الباحثة الوسائل الإحصائية التالية:

- (١) معامل ارتباط بيرسون.
- (٢) معامل ألفا كرونباخ.
- (٣) الاختبار التائي لعينة واحدة .
- (٤) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

### نتائج البحث

يتضمن هذا عرض ومناقشة نتائج اهداف البحث التي توصلت اليها الباحثة ومناقشتها على النحو الآتي:-

السؤال الاول: "ما مستوى التعرف القيادة التحويلية لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الإنسانية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمقياس القيادة التحويلية، وطبق الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة وأدرجت النتائج في جدول (٥) الآتي :

### الجدول (٥)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لاستجابات افراد عينة البحث في متغير القيادة التحويلية

| المتغير           | العدد افراد العينة | المتوسط الفرضي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة التائية |          | الدلالة المعنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ |
|-------------------|--------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|----------|---------------------------------------|
|                   |                    |                |                 |                   | المحسوبة       | الجدولية |                                       |
| القيادة التحويلية | ١٣٩                | ١٣٥            | ١٩٣,١٩٤         | ٢٢,٨٧٤            | ٢٩,٩٩٤         | ١,٩٨     | دال إحصائياً                          |

يتضح من الجدول السابق أن هناك تبايناً بين المتوسط الفرضي والبالغ (١٣٥) والمتوسط الحسابي المتحقق والبالغ (١٩٣,١٩٤) ولكشف دلالة الفرق تم تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة فقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٩,٩٩٤) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٣٨) والبالغة (١,٩٨) ولصالح المتوسط المتحقق، وهذا يعني ان أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية للعلوم الإنسانية يمتلكون قدراً عالياً من القيادة التحويلية بشكل عام.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إمتلاك أعضاء الهيئة التدريسية قدراً من القيادة التحويلية في إدارة صفوفهم الدراسية ومتابعة طلبتهم خارجها وأعمادهم على أسلوب التأثير المثالي والفعال من خلال إمتلاكهم رؤية واضحة ووضعهم لخطط تدريسية مثالية تتصف بالدقة والتنظيم وتطبيقها أثناء تنفيذ أعمالهم الاكاديمية من جهة وتقبل آراء طلبتهم من جهة أخرى، فضلاً عن التشجيع المقدم لطلبته وتوجيه أسئلة إبداعية تثير تفكيرهم وإعطائهم

الفرص الكافية للتعبير عن آرائهم وطروحاتهم يسوده الحرية في التعبير. ومن جهة أخرى فإن أعضاء الهيئة التدريسية يميلون إلى إنجاح العملية التعليمية بشتى الوسائل فهم يحاولون قدر المستطاع تحقيق الأهداف المنشودة من خلال مساعدة طلبتهم على اكتشاف قدراتهم وأعطائهم الثقة بأنفسهم والابتعاد عن اشهار اخطائهم مما يعكس بالإيجاب على أسلوبهم القيادي بداخل الصف وخارجه ويساهم في تمكين طلبتهم على اتخاذ القرارات.

السؤال الثاني: "ما مستوى التعرف على دلالة الفروق في مستوى القيادة التحويلية لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الموصل تبعاً لمتغير الجنس (ذكور / اناث)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث على مقياس القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور/ اناث)، وطبق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين وأدرجت النتائج في الجدول (٦) الآتي :

#### الجدول (٦)

نتيجة الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لكشف دلالة الفرق في مستوى القيادة التحويلية بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ اناث)

| الدلالة المعنوية<br>عند مستوى دلالة<br>٠,٠٥ | القيمة التائية |          | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العدد | الجنس |
|---|----------------|----------|----------------------|--------------------|-------|-------|
|   | الجدولية       | المحسوبة |                      |                    |       |       |
| دال إحصائياً                                | ١,٩٨           | ٢,٠٥٥    | ٢١,٧٨٦               | ١٩٧,٤٠٠            | ٦٥    | ذكور  |
|   |                |          | ٢٣,٣١٢               | ١٨٩,٥٠٠            | ٧٤    | إناث  |

يتضح من الجدول السابق أن كلا المتوسطين اكبر من المتوسط الفرضي والبالغ (١٣٥) وان هناك تبايناً واضحاً بين المتوسطين الحسابيين لكلا الجنسين من الذكور والاناث ولكشف دلالة الفرق لصالح من حساب القيمة التائية، اذ بلغت (٢,٠٥٥) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٣٧) وهذا يعني انه يوجد فرق ذو دلالة احصائية في مستوى القيادة التحويلية لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الإنسانية بحسب استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس (ذكور/ اناث) ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين (الذكور/ الإناث) قد مروا بخبرات علمية مقارنة ودرسوا مناهج دراسية موحدة، فضلاً عن مرورهما في مراحل تأهيل وواجبات مهنية متساوية من حيث الأعداد وكذلك مزاوله المهام نفسها في داخل غرفة الصف وخارجها

## مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد

مع طلبتهم على حد سواء. ومن جهة أخرى فإن الباحثة ترى أن كلا الجنسين يمتلكون قدراً كافياً من التحفيز الإيجابي ويظهر ذلك واضحاً من خلال التواصل المستمر مع بعضهم البعض فضلاً عن تواصلهم مع طلبتهم وأنهم يتميزون بامتلاكهم حضوراً قوياً مما ساهم في تنفيذ الأقوال وجعلها واقعاً ملموساً يسوده التشجيع وروح التنافس فضلاً عن طرح الأفكار بهدف الاستثارة لإجل إيصال المعلومات للطلبة بطرق تحويلية وغير تقليدية ورغم ذلك كله فأنهم يحاولون تهيئة فرص التفاعل الإيجابي والابتعاد عن الاعتبارات الفردية مما ساهم بشكل كبير تعزيز الدور الإيجابي والتركيز على التمكين وصياغة القرارات بشكل إرتجالي.

السؤال الثالث: "ما مستوى التعرف على دلالة الفروق في مستوى القيادة التحويلي لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الموصل تبعاً لمتغير التخصص (علمي / انساني)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة البحث على مقياس القيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص (علمي / انساني)، وطبق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين وأدرجت النتائج في جدول (٧) الآتي :

### الجدول(٧)

نتيجة الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لكشف دلالة الفرق في مستوى القيادة

التحويلية بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير التخصص (علمي / انساني)

| الدلالة المعنوية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ | القيمة التائية |          | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التخصص |
|---------------------------------------|----------------|----------|-------------------|-----------------|-------|--------|
|                                       | الجدولية       | المحسوبة |                   |                 |       |        |
| غير دال إحصائياً                      | 1.98           | 0.548    | 22.296            | 191.487         | 39    | علمي   |
|                                       |                |          | 23.172            | 193.860         | 100   | انساني |

يتضح من الجدول السابق أن هناك تقارباً بين المتوسطين الحسابيين وللتخصصين العلمي والانساني وهما اكبر من المتوسط الفرضي والبالغ (١٣٥) وكشف الدلالة الاحصائية للفروق تم حساب القيمة التائية المحسوبة اذ بلغت (٠,٥٤٨) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٣٧) وهذا يعني انه لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في القيادة التحويلية لدى تدريسيي كلية التربية للعلوم الإنسانية بحسب استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير التخصص (علمي / انساني).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كلا التخصصين يمتلكون قدراً كبيراً من الوعي بشكل عام ولديهم معلومات وافية في مناهجهم التي يدرسونها ولعل وضوح أهداف المناهج الدراسية وما يقومون به سنوياً في وصفهم للمقررات وتوصيفهم للمناهج قد ساهم بشكل كبير في اكتسابهم لخبرات متقاربة أعطتهم صفة الدقة والتنظيم في تنفيذ أعمالهم الاكاديمية داخل

وخارج المؤسسة التعليمية مما جعلهم يمتلكون تأثيراً إيجابياً أقرب ما يكون إلى المثالية وهذا ساهم بشكل كبير في تنمية الأفكار مما قد ينعكس إيجابياً لدى طلبتهم وأشعارهم بالمكانة الكبيرة وهذا يسهم بشكل فاعل في توفير جو من المنافسة ومحاولة إيجاد حلول مختلفة للأسئلة التي تم طرحها وهذا ما نسميه بالأساليب الأكثر جذباً. ومن جهة أخرى فإن الاختصاصيين (العلمي/ الإنساني) يشتركان بقواسم مشتركة وإن فلسفة تكامل العلوم أصبحت حقيقة يدركها جميع من يعمل في الميدان التربوي وإن ترابط المعرفة أصبح سمة العصر الذي نعيشه.

### **الاستنتاجات**

- في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية :
- (١) إن اساتذة كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الموصل يمتلكون مستوى عالياً وقدر كافياً من القيادة التحويلية.
  - (٢) تدريسيوا كلية التربية للعلوم الإنسانية في جامعة الموصل يمارسون القيادة التحويلية بشكل فعال اكثر من التدريسيات.
  - (٣) إن القيادة التحويلية لا تتأثر بمتغير التخصص (علمي/ إنساني) بين افراد عينة البحث.

### **التوصيات**

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة توصي الجهات المسؤولة بالآتي:
- (١) تبني فلسفة التغيير واعتماد انماط جديدة من القيادة داخل أروقة الكليات كالقيادة التحويلية من أجل النهوض بالمستوى العام وتحسين مخرجاتها من خلال الخصائص التي تمتاز بها القيادة التحويلية.
  - (٢) إقامة دورات تدريبية مستمرة للتدريسين في كلياتهم للتعريف بخصائص القيادة التحويلية بهدف توظيفها داخل القاعات الدراسية.

### **المقترحات**

- استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة إجراء البحوث المستقبلية التالية:
- (١) مستوى القيادة التحويلية لدى تدريسي كلية التربية الأساسية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الاقسام العلمية.
  - (٢) القيادة التحويلية وعلاقتها بالقيادة الذكية من وجهة نظر تدريسي جامعة الموصل.

## ثبت المصادر

- ❖ أسماء، بوزيان (٢٠١٩)، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم التجارية وعلوم التيسير -بسكرة، جامعة محمد خضير، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر.
- ❖ البرغش، عبد الرحمن حسن (٢٠٢٠) : أثر ممارسات القيادات التحويلية في تحفيز العاملين في مدارس القطاع الخاص في دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الافتراضية السورية .
- ❖ التجاني، دوح(٢٠٢٠) : سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر.
- ❖ ترعاني، صباح احمد سليم(٢٠١٠) : علاقته الخصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن بالالتزام المعلمين المهني و بادائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية
- ❖ الجبري، يحيى عبدالله(٢٠١٨)، درجة توافر ابعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٧، العدد ٣، ص ٥٦-٧٢.
- ❖ الحريري، رافدة (٢٠٠٨)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط ١، عمان، الاردن.
- ❖ حسون، محمد ياسين (٢٠١٦) : اثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة دمشق.
- ❖ الخفاف، نغم خالد مجيد (٢٠٠٢)، المهارات النفسية وعلاقتها بالتحصيل المهاري والمعرفي في بعض مهارات كرة الطائرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
- ❖ دعيدش، عبد السلام (٢٠١٨)، محاضرات القياس النفسي والتربوي المستوى الثالث، ارشاد وتوجيه، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر .
- ❖ دواني، كمال سليم (٢٠١٣)، القيادة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط١، عمان، الاردن.
- ❖ رضوان، فاطمة عشرى (٢٠١٧)، الخصائص السيكمترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الاعدادية والثانوية، جامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص، ص ٣٨١ - ٤٠٥ .

## مستوى القيادة التحويلية لدى أعضاء الهيئة التدريسية... هجران قصي و د. عاصم أحمد

- ❖ الرقب، احمد صادق (٢٠١٠)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- ❖ سليمان، امين علي محمد (٢٠١٠)، القياس والتقويم في العلوم الإنسانية، اسسه وادواته وتطبيقاته، دار الكتاب الحديث، ط١، القاهرة.
- ❖ سبيوكر، اسماعيل ونجاحي، نجلاء (٢٠١٩)، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الانسانية، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، مجلة مقاليد، العدد ١٦، ص ٤٣-٥٤.
- ❖ الصيفي، وليد عبد اللطيف (٢٠١٦)، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- ❖ الطائي، بيداء كاظم (٢٠١٨)، بناء مقياس الاتساق الداخلي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٦، العدد ٥، ص ١١٠-١٤٤.
- ❖ الطروانة، إخلاص ابراهيم والنهدي، سميرة محمد مبارك (٢٠١٧) : التمكين الاداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقة خميس مسيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد ٣، العدد ١، ص ٣٥-٥٦.
- ❖ العاجز، عبد الحليم ابراهيم (٢٠١٩)، مقارنة الخصائص السيكومترية لأختبار المصفوفات المتتابعة العادية لرافن ورقياً و الكترونياً لدى طلاب كلية التربية، جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ١٠٨، العدد ٥، ص ١٣٢٧-١٣٦٧.
- ❖ العبادي، لينا حمدان وخريسات، امنة محمد (٢٠١٩)، القيادة التحويلية و دورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدرء الشركات الصناعية الاردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية، مجلد خاص، ص ٣٩-٦٠ .
- ❖ عبد الرحمن، الطاهر (٢٠١٠)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، جامعة منتوري، مجلة الابحاث النفسية والتربوية، العدد ٣، ص ١١٩-١٣٨.
- ❖ عبد الرحمن بن صافي (٢٠١٧)، دراسة تقييمية لطرق تقدير صدق وثبات أدوات جميع المعطيات في أطروحات دكتوراه علم النفس و علوم تربية أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عبد الحميد باديس، الجزائر.
- ❖ العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣)، الادارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، دار المبصرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ٢، عمان، الاردن.

- ❖ عدانكة، دنيا وبن موسى، يمينة (٢٠١٤)، الاحتياجات التدريبية لأساتذة اللغة العربية في مجال كفاية بناء الاختبارات التحصيلية الجيدة، دراسة وصفية تحليلية لاختبارات البكالوريا التجريبية شعبة أداب وفلسفة بثانويات ولاية وادي الوسط، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الوادي .
- ❖ العدلوني، محمد اكرم(٢٠٠٠)، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الجزء الاول، المملكة العربية السعودية.
- ❖ العمراني، عبد الغني محمد (٢٠١٣) : اساسيات البحث التربوي، دار الكتاب الجامعي، ط ١، صنعاء .
- ❖ العوادة، سامية عبدالله (٢٠١٧)، القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الاردنية في إقليم الوسط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- ❖ عيسى، سناء محمد(٢٠٠٨)، دور القيادة التحويلية في تطوير اداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين.
- ❖ الغزالي، حافظ عبد الكريم(٢٠١٢): اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط.
- ❖ قوال، فاطمة (٢٠٢١)، القيادة التحويلية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ٢٦٠-٢٧١.
- ❖ الكواز، عدي غانم وآخرون (٢٠١٣)، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد ١٩، العدد ٦٠، ص ١٥٥-١٨٥.
- ❖ لهلوب، ناريمان والصريرة، ماجدة (٢٠١٢)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الاردن.
- ❖ المعايطه، ختام زعل(٢٠١٩)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مدارس تربية قصبة الزرقاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- ❖ النوح، مساعد بن عبدالله (٢٠٠٤) : مبادئ البحث التربوي، ط١، الرياض .