

The Degree to which Public School Principals Practice Transcendent Leadership from the Point of View of Teachers and Principals in Birzeit Directorate

Prof. Basem Mohammed Shalash*

Associate Professor, AL-Quds Open University, Ramallah, Palestine.

Orcid No: 0009-0006-5612-5832

Email: Bshalash@qou.edu

Received:

3/02/2024

Revised:

4/02/2024

Accepted:

2/03/2024

*Corresponding Author:
Bshalash@qou.edu

Citation: Shalash, B. M. The Degree to which Public School Principals Practice Transcendent Leadership from the Point of View of Teachers and Principals in Birzeit Directorate. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(45).

<https://doi.org/10.3977/1182-015-045-011>

2023@jrresstudy.
Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University- Palestine- all rights reserved.

• Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract

Objectives: The study aimed to investigate the degree to which public school principals practice transcendent leadership from the perspectives of teachers and principals in Birzeit directorate.

Methods: The study employed the mixed-method descriptive analytical approach that utilized both quantitative and qualitative data collection. The study was administered on a randomly stratified sample $n = 296$ of male and female teachers who responded to the questionnaire, in addition to interviewing 20 male and female school principals.

Results: The results showed that the total score of the transcendental leadership scale from the point of view of teachers in Birzeit District was high in its three dimensions. The study also found no statistically significant differences at $\alpha \leq .05$ between the means of the sample's degree to which public school principals practice transcendent leadership due to the variables of gender and years of experience. Nevertheless, the results revealed statistically significant differences due to the academic qualification variable and the differences were in favor of teachers who have a bachelor's degree or less.

Conclusions: The study concluded with several recommendations, the most important of which is conducting a number of studies on transcendent leadership and its relationship to other variables, working on the intellectual and professional preparation of school principals to give teachers positive attitudes toward the teaching profession, and spread the spirit of cooperation among them.

Keywords: Transcendent leadership, teachers, school principals, Birzeit directorate.

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت

أ. د. باسم محمد شلش*

أستاذ مشارك، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدف البحث التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت.

المنهجية: نهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المختلط من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقية ضمت (296) معلماً ومعلمة وزعت عليهم الاستبانة، وأما المقابلة فقد أجريت مع (20) مديراً ومديرة.

النتائج: أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمقياس القيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت جاء مرتفعاً وعلى مجالاته الثلاثة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير (الجنس، سنوات الخدمة)، فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح من يحملون بكالوريوس فأقل.

الخلاصة: أوصت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها إجراء عدد من الدراسات حول القيادة المتسامية وعلاقتها بمتغيرات أخرى، والعمل على الإعداد الفكري والمهني لمديري المدارس لإكساب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم، وبث روح التعاون بينهم.

الكلمات الدالة: القيادة المتسامية، المعلمون، المديرين، مديرية بيرزيت.

المقدمة

تعد المدرسة مؤسسة من مؤسسات المجتمع الأساسية، وتمثل البيئة لتكوين مهارات الطلبة وقدراتهم المعرفية، ويعد التعليم جزءاً من التغييرات المعاصرة التي تحتاج إلى تطوير؛ لتحسين مخرجاتها بما يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل التطور، لذا أصبح من الضروري تبني أنماطاً قيادية أكثر فاعلية من الأنماط التقليدية لتجويد العملية التعليمية ومخرجاتها.

يعتمد التطوير على تغيير مهام مدير المدرسة بحيث لا تقتصر على المهام الإدارية المتعلقة بمراقبة العمل المدرسي، بل تتعدى إلى تحمل مسؤوليات وأدوار تهتم بنوع العمل وتطويره نحو تحقيق الأهداف التربوية (الحاج، 2020). ويتطلب التغيير طريقة القيادة في المؤسسة التعليمية من خلال اعتماد قيادة تجمع العديد من الاتجاهات والأنماط القيادية الحديثة، مثل التحويلية والأخلاقية التي يمكن أن يتبناها مدير المدرسة كنموذج قيادي لإصلاح عناصر التنظيم المدرسي، وتعتبر القيادة المتسامية بمثابة التحول من طريقة التفكير التقليدية للقيادة إلى قيادة تهتم بالعاملين في المدرسة، وتبني على الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين وتوافر الدافعية الوظيفية لدى المعلمين للارتقاء بالعملية التعليمية التي هي هدف هذا التغيير (Mathew & Rejitha, 2016). وتعتمد القيادة المتسامية على مهارات يلتزم القائد بتنفيذها مثل القيادة التعاونية التي تخلق جواً من التفاهم ما بين القائد والعاملين التي يشجع من خلالها العاملين في صناعة القرار، والتخطيط التربوي للتوصل إلى القرارات المبنية على العمل الجماعي، فالقائد الذي يتصف بممارسة القيادة المتسامية يمارس الشفافية والانفتاح وتقبل الآخر، ويكون أساس العلاقة البشرية بينه وبين العاملين ما يحقق أهداف المؤسسة المستندة إلى القيم والأخلاق الفاضلة (الديحاني والعازمي، 2021).

عرفت القيادة أنها: "العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب" (بطاح والطعاني، 2016: 32). أما الزبياري (2020: 36) فعرّفها على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

تعد قدرة القائد في تحقيق العملية التعليمية التربوية للأهداف المرسومة لها من أسباب نجاح المؤسسة التربوية، بحكم ما يمتلكه من صفات وقدرات ومهارات تميزه عن باقي الفريق، وهذا ما يدعو إلى الاهتمام بمجموعة من مقومات القيادة التربوية التي يمكن أن تتوافر، وهي كالآتي: سمو أهداف المدرسة، وقوة الإيمان بتوفر الحافز (الروحي)، والانتماء للفريق في المؤسسة التربوية، وتوافر المحبة والألفة بين المدير القائد وأفراد الفريق المدرسي، وتعزيز روح التعاون بين الأفراد في المدرسة (Susan, 2021). وهناك مجموعة من المقومات التي تتعلق بقدرة القائد على التنظيم والتوجيه والتخطيط وتفويض السلطة وتعزيز عملية الاتصال والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، بحيث لا يترك القائد الأمور للصدفة؛ فعليه أن يكون قادراً على التحليل، والبحث، والتفسير، وتحديد الأهداف، فلا يوجد نجاح دون تحديد مسبق للأهداف، وتحديد الأولويات لتحقيق إنجاز أفضل، التي تسهم في صناعة القرار الجيد، كما أن القيادة تتطلب تقبل المخاطر بهدف الوصول للمستوى والأداء الجيد (Tatlah & Iqbal, 2012). ومن المقومات التي تساعد القائد على تحقيق الأهداف، المرونة في التعامل مع إدارة التغيير، وقدرته على التكيف مع التغيير والابتعاد عن الروتين، بحيث يتابع التغييرات التي تحدث في المحيط التربوي حوله، ويكون لديه القدرة على مواكبتها بما يتلاءم مع متطلبات العملية التربوية (Michael & Jambo, 2015).

تعرف القيادة المتسامية بأنها "قيادة تقوم على العلاقة التي تتكون بين القائد والأفراد وهي علاقة روحية تنشأ بينهم من خلال العمل، وتستخدم مجموعة من القيم التي تحبب الأفراد بعملهم وتعزز إحساسهم بأهمية حفاظهم على المعاني الروحية السامية في حياتهم، منها قيم الإيثار والحب والأمل والإيمان والرؤية، التي من خلالها تحفز القادة والأفراد في صناعة التغيير، فهي تدعوهم للتواصل والترابط فيما بينهم ليكونوا مفهومين من الآخرين؛ لتحقيق النتائج الإيجابية في العمل" (القيسي، 2019: 2).

وتعرف بأنها "قيادة ديناميكية تدفع القائد للالتزام بدعم الموظفين ليكونوا أكثر مساهمة، والوصول بهم إلى أعلى مستويات المساهمة عن طريق الدافع الخارجي (المال، والثناء) والدافع الجوهري (التعلم والرضا) والتحفيز المتسامي من خلال تنفيذ الإجراءات والقرارات لمنفعة الجميع (Acuña, 2017: 121).

إن ما يميز القيادة المتسامية تعزيز البعد الروحي بين القائد والأفراد التي يتضح من خلال الشعور بمشاركتهم في السلطة، وأهمية رأيهم، وعملهم كفريق واحد متعاونين متحابين، ومؤمنين بأن كلا منهم يكمل الآخر؛ مما يساعدهم على إنجاز مهامهم على أكمل وجه.

وبما أن القيادة المتسامية تركز على تعزيز البعد الروحي الذي يتحقق من خلال علاقة القائد بالأفراد، وعليه فإن أبعاد القيادة المتسامية تتحدد في الأبعاد الآتية:

أولاً- القيم والاتجاهات: تُعتبر القيم والاتجاهات المكون الرئيس لأبعاد القيادة المتسامية، بحيث يركز هذا البُعد على مجموعة من الصفات التي تشكل توجهات إيجابية والتي تظهر في ممارسات القائد نحو الأفراد، والتي تظهر كأنها توجهات في تعامله مع ذاته بدايةً ومع الأفراد في داخل مؤسسته، إضافة إلى المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومنها النزاهة والعدالة والمساواة والتواضع والإنجاز واحترام الآخرين والصبر والتعاطف والدعم والمساندة (الشريف، 2021).

ثانياً- السلوكيات: تظهر في الممارسات من خلال أفعال القائد وأقواله التي تتماشى مع قيمه ودوافعه، التي لا تتحدد من أفعال لإرضاء الآخرين فقط، بل تبلور رؤية القائد وطموحه ودوافعه، وقناعاته وإيمانه بما يفعله، بحيث لا تتناقض أقواله مع أفعاله، وهنا تظهر قيمه وتوجهاته التي تعكس أفعاله وممارساته، التي تتحدد من خلال منح الموظفين المكافآت المعنوية على إنجازهم لأعمالهم وابتكارهم وإبداعهم في تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات العقلانية التي يجمع عليها الفريق من خلال التشاور، مما يعزز الثقة المتبادلة بين القائد والأفراد، وينشر القيم السامية في المدرسة لتكون قيم سائدة (طيفور، 2020). ثالثاً- الروحانية "السمو الأخلاقي": ويتضح من خلال هذا البُعد المعاني والدوافع السامية التي يتحلى بها القائد، وتمكنه من القيام بمهامه وبث الدافعية لدى العاملين، وتبرز من خلال هذه المعاني مجموعة من الصفات التي يتصف بها القائد من وعي، وأخلاق، والالتزام التنظيمي، والحب والإيثار، والأمل والثقة، والمسؤولية الوظيفية والاجتماعية، والتضامن، والترابط الروحي، فهذا النوع من القيادة تساعد في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة؛ لأن الفريق بأكمله من يواجهها، ويتعد هذا النوع عن أنماط التفكير التقليدي في قيادة المؤسسة، فهذا النوع يوظف القيم الأخلاقية في عمل الفريق الواحد المترابط الذي ينتج عنه تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة (Al-Qaisi, 2019).

يعتبر مدير المدرسة من عناصر العملية التربوية المهمة، ويمثل القائد الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، ويسعى لبلوغ غايات النظام التربوي. كما أنه يقف على رأس التنظيم المدرسي، فهو من يتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع؛ وهذا يتطلب منه توافر القدرة للعمل مع الآخرين، والتأثير فيهم، لتحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسية والمتداخلة؛ مما يؤكد أهمية دوره وحساسيته في قيادة المدرسة (أبو حامد، 2013). تولد القيادة المتسامية لدى مدير المدرسة والمعلمين الولاء المبني على الثقة والدوافع المتسامية، فالمعلم في ظل هذه القيادة لا يتعاون مع مديره بدافع الحصول على الحوافز التي يقدمها لهم، إنما يتعامل معه بسبب دوافعه، التي تسمو فوق مصالحه الذاتية مثل تحقيق ما هو إيجابي وفي مصلحة العملية التعليمية، فالمعلم ملتزم بدعم مديره وتعاونه معه لإنجاز المهام الجديرة بالاهتمام، وهذا يؤدي إلى تميزه وحصوله على الأفضل (السعد، 2020).

وتتضح أهمية القيادة المتسامية في ممارسة مدير المدرسة للعديد من المهام والممارسات الأخلاقية، كالتضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصالح المعلمين والطلبة والمجتمع، فيتمتع مدير المدرسة بمجموعة من الصفات في هذا النوع من القيادة تبرز في الإيثار التي تجعله قوياً للمعلمين والطلبة، كما أنه يتمتع بالصراحة والشفافية في توضيح جوانب القصور والضعف لدى المعلمين فيعزز جوانب القوة والتميز بثتى الوسائل المتاحة (التمام، 2016).

وفي هذا السياق جاءت العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع القيادة والقيادة المتسامية لدى مديري المدارس، حيث هدفت دراسة (النصاصة، 2023) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (30) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية جاءت متوسطة، وسعت دراسة (شلس، 2023) التعرف إلى الأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية وفقاً لنظرية (ليكرت) وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مديري المدارس الحكومية النمط الديمقراطي التشاركي جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى المسؤولية المجتمعية بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والمسؤولية المجتمعية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية، في حين سعت دراسة كيندي وايستر (Cindy & Ester, 2022) التعرف إلى الأثر الوسيط لمساءلة القائد في العلاقة بين القيادة المتسامية لمديري المدارس الحكومية والكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في دافو الشرقية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الاستبانة على عينة من (300) معلم ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين القيادة المتسامية لقادة المدارس، والكفاءة الذاتية للمعلم، وبينت

الدراسة أن مساهمة القائد جاءت وسيطاً ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة المتسامية لقادة المدارس والكفاءة الذاتية للمعلم. ونتيجة لذلك، فإن إحدى الطرائق التي قد تؤثر فيها القيادة المتسامية لمديري المدارس الحكومية في الكفاءة الذاتية للمعلم هي من خلال مساهمة القائد. أما دراسة (الوعلاني والشمراني، 2022)، فسعت التعرف إلى مدى العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة بيشة في السعودية، استخدم المنهج الوصفي، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (337) معلماً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية بدرجة كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، كما جاءت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بدرجة كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات الخدمة، والتخصص العلمي)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية ودرجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى المعلمين. وهدفت دراسة (جده، 2021) التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية وعلاقتها بالعناصر القيادية التنظيمية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من (29464) معلماً ومعلمة في المملكة العربية السعودية، طبقت الاستبانة على عينة الدراسة والمكونة من (517) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وبدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المتسامية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. بينما سعت دراسة (السعد، 2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، طبقت استبانة على عينة الدراسة تكونت من (300) معلم ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية. أما دراسة (آدم ومحمد، 2020) فهدفت التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجينا - تشاد من وجهة نظر المعلمين، واستعان الباحثان بالاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (87) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الدكتاتوري جاء بدرجة مرتفعة بمعنى أنه النمط السائد فيها، في حين أن الأنماط (الديموقراطي والدكتاتوري والتسيبي) هي أنماط جاءت بدرجة متوسطة ومنخفضة بمعنى أنها أنماط غير سائدة في هذه المدارس، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة من المعلمين حول ممارسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية العربية بمدينة (أنجينا) تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). بينما حاولت دراسة حريري وآخرين (Hariri et al., 2018)، التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب صنع القرار في المدارس الأندونيسية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (475) معلماً في مقاطعة لامبونج الأندونيسية، بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة دالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). أما دراسة (سالم، 2018) فهدفت التعرف إلى الأنماط القيادية وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (150) مديراً ومديرة، بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية جاءت بدرجة (مرتفعة)، في حين جاءت درجة تطبيق النمط القيادي الترسلي، والتسيبي والأوتوقراطي (متوسطة)، وتبين أن درجة تطبيق أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وبينت أن العلاقة بين النمط الديمقراطي ودرجة تطبيق أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية جاءت دالة إحصائية وإيجابية، كما بينت النتائج وجود فرق دال إحصائياً في تطبيق الأنماط القيادية وبخاصة النمط الديمقراطي ونمط الاتصال الممارس لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، والجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة). وسعت دراسة (الراشدي، 2018) التعرف إلى الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية ما بعد المرحلة الأساسية في سلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج

الدراسة أن النمط الديمقراطي السائد جاء بدرجة مرتفعة، وجاء تطبيق الأنماط الأوتوقراطي والتراسلي لدى مديري المدارس الحكومية بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية ما بعد المرحلة الأساسية في سلطنة عمان تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، وبينت وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ورضا المعلمين الوظيفي وجاءت إيجابية، ووجود علاقة بين الأنماط الاستبدادية ورضا المعلمين الوظيفي وجاءت سلبية. بينما هدفت دراسة كايا وسيلفيتوبو (Kaya & Selvitopu, 2017) فحص العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية لدى المديرين والالتزام التعليمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس التركية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج، تكونت عينة الدراسة من (325) معلماً ومعلمة، بينت نتائج الدراسة على أن مديري المدارس الحكومية يمارسون النمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الحكومية أنماط القيادة الإدارية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي)، كما بينت وجود علاقة ارتباط بين ممارسة النمط القيادي الإداري والتزام المعلمين التعليمي وجاءت هذه العلاقة إيجابية. أما دراسة رومانديني (Romondini, 2017) فحاولت التعرف إلى ممارسة النمط القيادي لدى مديري مدارس (نيومكسيكو) من وجهة نظر المعلمين، طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (180) معلماً ومعلمة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة وهو النمط السائد، بينما جاء ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الأوتوقراطي وبدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة النمط القيادي لدى مديري مدارس (نيومكسيكو) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص). وسعت دراسة المقدادي (2017) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأهداف الدراسة، طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (344) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت جاءت بدرجة عالية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي) وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. أما دراسة نير (Nair, 2016) فهدفت التعرف إلى دور القيادة المتسامية في تشكيل الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات التربوية في الهند، استخدمت الدراسة المنهج التاريخي ومراجعة الأدبيات حول نموذج القيادة المتسامية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج أن للقيادة المتسامية دور إيجابي في تشكيل الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات وبخاصة التربوية منها ما تؤثر بشكل إيجابي في بناء علاقات إيجابية بين القائد والعاملين مما يطور من مستوى أدائهم ورضاهم عن العمل.

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة، فإنه يمكن استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كالتالي: فقد هدفت أغلب الدراسات التعرف إلى ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد القيادة والقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين. أما الدراسة الحالية فتبحث في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت، وهذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة من الدراسات السابقة. أما من حيث العينة فقد تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات مثل: المعلمين، والمديرين، ولم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة العينة التي اختيرت لهذه الدراسة من معلمين ومديرين معاً، أما من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة وكان تطبيق الأداة، والأسلوب الذي سيتبع لاستخلاص النتائج، وبخاصة باستخدام أداة المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي المختلط في حين اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد خطوة هامة نحو فهم عميق لهذا الموضوع والذي من خلاله يمكن جمع البيانات الكمية والنوعية لفهم متعدد الأبعاد لقياس مدى تبني المديرين لممارسات القيادة المتسامية، وتقييم رؤية المعلمين لهذه الممارسات وتأثيرها في بيئة العمل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتبلور المهارات القيادية في التعاون والمشاركة وتبادل الآراء مع المعلمين، فالأنماط القيادية المتبعة في المدرسة تؤثر في سلوك العاملين وروحهم المعنوية، فالقيادة المتسامية تجمع مجموعة من المفاهيم التي تبنى على أساس التعاون والتشاور وتجاوز الممارسات النفعية المتبادلة، ومع زيادة الاهتمام بالقيادة المتسامية في مجال التعليم، إذ يُعد فهم درجة ممارسة المديرين لهذا

النمط القيادي أمراً أساسياً، ونظراً لشح الدراسات السابقة -في حدود علم الباحث- التي تتناول درجة تبني المديرين وممارستهم للقيادة المتسامية في المدارس الحكومية في فلسطين، وكذلك آراء المعلمين حول تأثير هذه الممارسات على بيئة العمل، تظهر الحاجة إلى إجراء البحث العلمي حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت. وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت؟

- وتحديداً لما تقدم من توضيح للمشكلة وفي محاولة لتحقيق أهداف الدراسة، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:
- السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت؟
 - السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة

- لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثاني صيغت الفرضيات الآتية:
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت تعزى لمتغير الجنس.
 - الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية في مديرية بيرزيت.
 2. التعرف فيما إذا كان هناك فروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية في مديرية بيرزيت تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تشكل هذه الدراسة قاعدة معرفية في القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية، لما لها من أثر كبير في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوعاً حيويًا في المجتمع، ألا وهو القيادة المتسامية، وما يعكسه ذلك على ممارسة النمط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت؛ وبالتالي ستشكل هذه الدراسة منطلقاً مهماً للدراسات ذات العلاقة بهدف التوسع والبناء عليها في مجالات أخرى حول الموضوع.

الأهمية التطبيقية

تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار بأهم التوصيات لتطوير القيادة المتسامية التي تساعد في تعزيز النمط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، وتزيد من كفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها، وتؤثر في كفاءة العاملين وفعاليتهم بالمدرسة، وتساعد في إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت.
- الحدود الزمانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على العام الدراسي 2023-2024 م.
- الحدود الموضوعية: يستخدم في هذه الدراسة مقياس القيادة المتسامية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تتطرق الدراسة الحالية إلى مجموعة من التعريفات، مثل:

القيادة المتسامية اصطلاحاً: "قيادة تعاونية بين القادة والمرؤوسين من أجل رؤية أوسع للعمل لتحقيق الرفاهية العامة عن طريق الثقة والنزاهة والمشاركة الفاعلة في صنع القرار والتخطيط والقرارات الجماعية والشفافية والانفتاح وتقبل الآخر" (Jawadin & Gempes, 2016: 425).

ويُعرف الباحث القيادة المتسامية إجرائياً: بأنها درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية، وسيتم قياسها من خلال استجابة المعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في مديرية بيرزيت على فقرات الاستبانة المتعلقة بالقيادة المتسامية. الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج التحليلي الكمي والنوعي (المختلط)، ويساعد المنهج على فهم الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمعلمين في مديرية بيرزيت والبالغ عددهم (1288)، بحيث توزع على (421) معلماً، (867) معلمة، و (73) مديراً ومديرة توزع على (24) مديراً، و (49) مديرة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (296) معلماً في مديرية بيرزيت وزعت عليهم الاستبانة، وشكلت هذه النسبة (23%) من حجم المجتمع، تم اختيارها حسب معادلة روبرت ماسون، وتوزعت بشكل طبقي بحيث اعتمدت جنس المعلم، وتوزعت العينة على (97) معلماً، و (199) معلمة عبر الاستبيان الإلكتروني، أما المقابلة فقد أجريت مع (20) مديراً ومديرة توزعت على (8) ذكور، و (12) أنثى.

أدوات الدراسة وخصائصها:

تكونت الاستبانة من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات لمقياس القيادة المتسامية هي القيم والاتجاهات، والسلوكيات، والروحانية "السمو الأخلاقي"، وتكونت المقابلة من (3) أسئلة ركزت على المجالات الثلاث. صدق الأداة: عرضت أدوات الدراسة على (10) محكمين، من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وذلك بهدف التأكد من مناسبة المقاييس لما أعدت لقياسه، وسلامة صياغة الفقرات ومدى وضوحها، ودرجة انتماء الفقرة للمجال الذي وضعت فيه، وتم اعتماد (80%) كمعيار لأخذ الملاحظات التي أجمع عليها المحكمون، بإضافة أو حذف فقرات من المقياس لمناسبة المقاييس للبيئة الفلسطينية.

ثبات الأدوات:

للتحقق من ثبات الاستبانة، استخدمت طريقة ثبات التجانس الداخلي (Consistency) وحساب معامل التجانس (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) على عينة استطلاعية من (20) معلماً من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وبلغ معامل كرونباخ ألفا (.97)، وهي مقبولة إحصائياً، في حين تأكد الباحث من ثبات المقابلة بتوزيعها على اثنين من المحللين المختصين، بحيث تمّ من خلالها حساب نسبة التوافق، باستخدام معادلة هولستي (Holsti) للتوافق بين المحللين وتمّ حساب نسبة الاتفاق من خلال (عدد الأسئلة التي اتفق عليها المحللان على مجموع الأسئلة)، ليكون الحكم على ارتفاع ثبات تحليل محتوى المقابلة إذا كان المعامل مساوياً أو يفوق (.85)، وبلغت نسبة اتفاق المحللين (.90)، وهذا ما يؤكد ثبات أداة المقابلة، أي إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال تمّ استخدام الأداة نفسها مرة أخرى.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى القيادة المتسامية لدى عينة الدراسة، حُوِّلت العلامة وفق المُستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وصنف المستوى إلى ثلاثة مستويات هي: مستوى منخفض (من 1 إلى أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33-أقل من 3.66)، مستوى مرتفع (3.66-أقل من 5.0).

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت، ويوضح الجدول (1) ذلك على النحو الآتي:

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	الروحانية "السمو الأخلاقي"	4.10	.52	مرتفع
1	2	القيم والاتجاهات	4.08	.52	مرتفع
2	3	السلوكيات	3.98	.56	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.05	.50	مرتفع

يتضح من الجدول (1): أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس القيادة المتسامية ككل بلغ (4.05) ومستوى مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس القيادة المتسامية؛ فقد تراوحت ما بين (3.98-4.10)، وجاء المجال (3): "الروحانية" الأخلاقي" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (4.10) ومستوى مرتفع، كما جاء مجال (2): "السلوكيات" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.98) ومستوى مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال القيم والاتجاهات

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال القيم والاتجاهات

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	يعزز قيم ولاء المعلمين لمهنة التعليم.	4.21	.54	مرتفع
1	2	يعزز مدير المدرسة اتجاهات المعلمين الإيجابية نحو العمل في المدرسة.	4.20	.51	مرتفع
4	3	يتعامل مع المعلمين في المدرسة بتواضع.	4.08	.61	مرتفع
9	4	يهتم بقيم الجمال في بيئة المدرسة.	4.07	.74	مرتفع
8	5	يشجع المعلمين للإبداع في عملهم المدرسي.	4.05	.74	مرتفع
3	6	يطور مهارات المعلمين بشكل مستمر.	4.04	.59	مرتفع
6	7	يعزز روح التعاون وعمل الفريق بين المعلمين.	4.03	.70	مرتفع

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	8	يملك رؤية مستقبلية متفائلة حول مسار العملية التعليمية.	4.02	.70	مرتفع
5	9	يشجع ممارسة الشفافية في مناقشة مشاكل العمل المدرسي.	4.01	.67	مرتفع
10	10	يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع.	4.00	.73	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.08	52.	مرتفع

يتضح من الجدول (2) أن المُتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيم والاتجاهات تراوحت ما بين (4.00-4.21)، وجاءت فقرة " يعزز قيم ولاء المعلمين لمهنة التعليم" بالمرتبة الأولى بمُتوسط حسابي قدره (4.21) وبمستوى مُرتفع، كما جاءت فقرة "يؤكد على دور المدرسة في تحسين ظروف أفراد المجتمع" في المرتبة الأخيرة، بمُتوسط حسابي بلغ (4.00) وبمستوى مُرتفع. وقد بلغ المُتوسط الحسابي لمجال القيم والاتجاهات (4.08) وبمستوى مُرتفع.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كيندي وايستر (Cindy & Ester, 2022) حيث اتفقتا على أن مديري المدارس يمارسون غالباً القيادة المتسامية، والكفاءة الذاتية للمعلم، ويرى الباحث أن إدراك المعلمين للقيادة المتسامية يلعب دوراً حاسماً في بناء علاقات قوية مع المديرين وتلبية احتياجات المعلمين ودعمهم، وذلك يسهم بشكل كبير في بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز قيم الولاء والاحترام لمهنة التعليم. وهذا ما أكدته نتيجة المقابلة مع مديري المدارس ومديراتها التي بينت أن القيم التي يمارسها مدير المدرسة تحدد سلوكه اتجاه مجموعة من القضايا في المدرسة، فممارسته لأي سلوك يعكس مساراً في ذهنه، الذي يساعده في تحقيق مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المدرسة مما يعزز لديهم مستوى الإنجاز، ويشجعهم على أن يكونوا جماعة متماسكة متفاعلة يعمل كل منهم ليسهم في عمل الفريق، فالقيم تلعب دوراً أساسياً في سلوك مديري المدارس وفي اتخاذهم لقراراتهم، الذي يعكس كيفية تعاملهم مع المعلمين في المدرسة، وكذلك مع أفراد المجتمع المحلي، فغرس القيم الحميدة في نفوس المعلمين من خلال ممارسات مدير المدرسة كالعدل والإخلاص والتشاور في اتخاذ القرارات الإدارية، كلها تعمل على نجاح العمل الإداري والتربوي في المدرسة.

واختلفت الدراسة مع دراسة السعد (2020)؛ حيث أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للقيادة المتسامية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. يمكن أن تكون هذه الاختلافات ناتجة عن عوامل متعددة، بما في ذلك السياق الثقافي والتنظيمي للمدارس المختلفة والتفاعلات الشخصية بين المديرين والمعلمين. لذا، يشير الباحث إلى أهمية إجراء دراسات متعددة لفهم تجارب المعلمين، وآرائهم بشكل أفضل، وتحليل العوامل المؤثرة في إدراكهم للقيادة المتسامية. كما يقترح الباحث استخدام منهجيات البحث المختلطة التي تجمع بين البيانات الكمية والنوعية للحصول على رؤى أكثر شمولاً حول الموضوع.

2. مجال السلوكيات

جدول (3) المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال السلوكيات

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يوفر للمعلمين المعلومات التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم.	4.07	.64	مرتفع
11	2	يبتكر أفكاراً جديدة لتطوير العمل المدرسي.	4.04	70.	مرتفع
10	3	يتحمل تبعات أخطاء الأداء المدرسي وإخفاقاته.	4.03	.70	مرتفع
5	4	يدرس بموضوعية جوانب اتخاذ القرارات قبل اتخاذها.	4.02	.68	مرتفع
4	5	يلبي احتياجات المعلمين ورغباتهم.	4.01	.67	مرتفع
3	6	يشجع المعلمين على تقديم المقترحات والآراء التطويرية.	3.99	.67	مرتفع
8	7	يتعامل بحكمة مع المشكلات والأمور الطارئة.	3.98	.73	مرتفع
9	8	يظهر مرونة تساعد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة	3.97	.72	مرتفع
2	9	يفوض المعلمين صلاحيات تمكنهم من القيام بعملهم.	3.96	.68	مرتفع

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	10	يهيئ المعلمين ليكونوا قادة المستقبل.	3.86	.61	مرتفع
1	11	يقدم مدير المدرسة مكافآت للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم.	3.81	.85	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.98	.56	مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال السلوكيات تراوحت ما بين (3.81-4.07)، وجاءت فقرة "يوفر للمعلمين المعلومات التي تساعد على إنجاز أعمالهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبمستوى مرتفع، كما جاءت فقرة "يقدم مدير المدرسة مكافآت للمعلمين تتناسب مع مستوى أدائهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبمستوى مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال السلوكيات (3.98) وبمستوى مرتفع. وتؤكد المتوسطات الحسابية وجود درجة ممارسة مرتفعة لفقرات مجال السلوكيات من وجهة نظر المعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الراشدي (2018) ودراسة كايا وسيلفيتوبو (Kaya & Selvitopu, 2017) التي جاء فيها هذا المجال بدرجة مرتفعة، وتظهر الاستجابات المرتفعة مستوى إدراك المعلمين للسلوكيات الجيدة التي يمارسها مدير المدرسة وتكيفه مع متغيرات العمل المختلفة وسرعة استجابته للأمر الطارئة، وتوفير احتياجات المعلمين ورغباتهم.

هذه النتائج تعكس أهمية دور المدير في بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة للمعلمين، حيث يسهم التركيز على السلوكيات الإيجابية في تعزيز الانتماء والتحفيز لدى العاملين في المدرسة. بالتالي، يمكن القول إن المدير الذي يتبنى هذه السلوكيات يسهم بشكل كبير في تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين فريق العمل في المدرسة، مما يؤثر بشكل إيجابي في جودة التعليم وأداء الطلاب. وهذا ما أكدته نتيجة المقابلة مع مديري المدارس ومديراته التي بينت أن السلوكيات الجيدة التي يمارسها مدير المدرسة تجعل منه قدوة حسنة تلقى استحساناً من العاملين حوله، وبخاصة إذا تصرف بالمواقف المختلفة بحزم وشجاعة، وتميز بالعدل والموضوعية عند توزيع المهام، فيكون قدوة حسنة في التزامه في تنفيذ القوانين والتعليمات؛ مما يشجع المعلمين على القيام بعملهم على أكمل وجه وبخاصة أن السلوك الأخلاقي الجيد يعكس بشكل إيجابي على قيم المعلمين واتجاهاتهم الذي يكون واضحاً في كيفية أدائهم للمهام التي توكل إليهم، كما أشارت نتائج المقابلة إلى أن المدير الذي يتبادل الأفكار والآراء مع المعلمين، ويعزز السلوكيات الإيجابية من خلال تكريمه للملتزمين من المعلمين بها، كما يعكس تعامله مع الطلبة كأبنائه، بتعزيز مفهوم المدرسة المكان الآمن والجميل خلال توفير الخدمات المختلفة للطلبة والمعلمين.

3. مجال الروحانية "السمو الأخلاقي"

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الروحانية "السمو الأخلاقي"

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	1	يعزز لدى المعلمين الشعور بالانتماء للعمل.	4.16	.64	مرتفع
7	2	ينمي الدوافع الذاتية لدى المعلمين في تحقيق أفضل النتائج	4.13	.60	مرتفع
3	3	يتجاوز مصالحه الشخصية مقابل المصالح المدرسة.	4.12	.66	مرتفع
6	4	يؤكد للمعلمين الأغراض النبيلة الناتجة عن ممارساتهم المهنية.	4.10	.59	مرتفع
4	5	يذكر المعلمين بالقيم الدينية أثناء ممارستهم العمل.	4.09	.69	مرتفع
1	6	يلتزم مدير المدرسة بقيم العمل المدرسي، وأخلاقياته.	4.08	.65	مرتفع
5	7	يراعي مشاعر المعلمين عندما يتخذ القرارات الإدارية.	4.04	.69	مرتفع
2	8	يظهر اتزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية.	4.03	.67	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.10	.52	مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الروحانية "السمو الأخلاقي" تراوحت ما بين (4.03-4.16)، وجاءت فقرة "يعزز لدى المعلمين الشعور بالانتماء للعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدره (4.16) وبمستوى مُرتفع، كما جاءت فقرة "يظهر اتزاناً انفعالياً أثناء تأدية مهامه القيادية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وبمستوى مُرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الروحانية "السمو الأخلاقي" (4.10) وبمستوى مُرتفع. ويتفق المتوسط الحسابي الكلي لبعدها الروحانية الذي جاء بدرجة مرتفعة مع دراسة (Susan, 2021) التي تشير إلى قدرة القائد في تحقيق العملية التعليمية التربوية للأهداف المرسومة لها واهتمامه في سمو أهداف المدرسة، وقوة الإيمان بتوافر الحافز (الروحي)، والانتماء للفريق في المؤسسة التربوية، وتوافر المحبة والألفة بين المدير القائد وأفراد الفريق المدرسي، وتعزيز روح التعاون بين الأفراد في المدرسة والالتزام أثناء تأدية مهامه القيادية. ويمكن القول إن الروحانية في القيادة التربوية تعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف التعليمية وتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للمعلمين. تؤكد هذه النتائج على أهمية دور القائد في تعزيز التعاون والشفافية والانتماء في المدرسة، وبناء علاقات إيجابية بين أفراد الفريق التعليمي، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والأداء المدرسي بشكل عام.

وهذا ما أكدته نتيجة المقابلة مع مديري المدارس ومديراتها التي بينت أن مدير المدرسة يمارس مجموعة من المهام الأخلاقية، مثل التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصالح الآخرين، والذي يبين صفة الإيثار ليكونوا قدوة للآخرين، وكما أن ممارسة المدير الصراحة والشفافية في توضيح جوانب القصور والضعف لدى المعلمين لتعزيز جوانب القوة ومحاولة تلافي الضعف والقصور؛ مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء في للعمل، وهذا ما يؤكد لدى المعلمين أن مدير المدرسة لا يتصيد لهم الأخطاء لمعاقتهم ويعكس على تقييم الأداء بشكل سلبي.

وانبثق عن السؤال الثاني مجموعة من الفرضيات، نوردتها كالآتي:

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:

الجدول (5) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة المتسامية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيم والاتجاهات	ذكر	97	4.04	.55	-.81	.42
	أنثى	199	4.09	.50		
السلوكيات	ذكر	97	3.94	.62	-.77	.44
	أنثى	199	4.00	.53		
الروحانية "السمو الأخلاقي"	ذكر	97	4.07	.56	-.61	.54
	أنثى	199	4.11	.50		
الدرجة الكلية	ذكر	97	4.01	.55	-.79	.43
	أنثى	199	4.06	.48		

يتبين من الجدول (5) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس القيادة المتسامية والمجالات جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير الجنس.

وانتقلت الدراسة مع دراسة الراشدي (2018) التي أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية ما بعد المرحلة الأساسية في سلطنة عمان تبعاً لمتغير الجنس، واختلفت الدراسة

مع دراسة كايا وسيلفيتوبو (Kaya & Selvitopu, 2017) ودراسة المقدادي (2017) اللتين أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس. ويرى الباحث أن رؤية المعلمين والمعلمات نحو القيادة المتسامية لمديريهم تعود إلى أن الكفايات المهنية التي يتلقاها المديرون هي نفسها للذكور والإناث، كما أن معظم المديرين والمديرات التحقوا بدبلوم القيادة التربوية الذي فرضته وزارة التربية والتعليم ويتلقون التعليمات والتدريبات ذاتها. هذا الاعتقاد يعكس الفهم الشائع بين المعلمين والمعلمات بأن القدرات والمهارات اللازمة لممارسة القيادة التربوية ليست مرتبطة بالجنس، بل تعتمد على الكفاءة المهنية والتدريب المتلقى. وبمشاركة المديرين والمديرات في برامج التدريب والتطوير نفسها، يُظهر ذلك المساواة في الاستعداد والتأهب لممارسة القيادة المتسامية. بناءً على هذه الرؤية، يمكن القول إن المعلمين والمعلمات يرون المديرين بناءً على قدرتهم على تحقيق النجاح في مهام القيادة بغض النظر عن جنسهم، وهو ما يعزز الثقة في قدراتهم ويشجعهم على التعاون والتفاعل بشكل إيجابي مع القيادة المدرسية.

2.2.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

الجدول (6) يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة المتسامية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيم والاتجاهات	بكالوريوس فأقل	140	4.20	.53	3.83	.00**
	دراسات عليا	156	3.97	.48		
السلوكيات	بكالوريوس فأقل	140	4.06	.59	2.26	.02*
	دراسات عليا	156	3.91	.52		
الروحانية "السمو الأخلاقي"	بكالوريوس فأقل	140	4.24	.47	4.63	.00**
	دراسات عليا	156	3.97	.54		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	140	4.16	.51	3.63	.00**
	دراسات عليا	156	3.95	.48		

يتبين من الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس القيادة المتسامية والمجالات جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين يحملون درجة بكالوريوس فأقل.

واتفقت الدارسة مع دراسة السعد (2020) التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت الدارسة مع دراسة آدم ومحمد (2020) ودراسة حريري وآخرين (Hariri et al., 2018)، التي أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعود السبب إلى أن المعلمين الحاصلين على الدراسات العليا يمتلكون مهارات التحليل والتفكير النقدي، مما يساعدهم في تقديم تقييمات أعمق وأكثر تحليلاً لممارسة المديرين للقيادة المتسامية أم لا، بفضل تجربتهم وخبراتهم العملية الأكثر تنوعاً وعمقاً، يمكن لهؤلاء المعلمين تقديم تقييمات أكثر دقة وشمولاً للأجواء التعليمية وأساليب القيادة المتبعة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مستوى المؤهل العلمي للمعلمين قد يلعب دوراً مهماً في تفسير استجاباتهم، وتحليلها حول ممارسة القيادة المتسامية لدى المديرين. فبفضل مهاراتهم الأكاديمية والعملية، يكونون أكثر قدرة على اكتشاف الفروق والتحليل العميق للممارسات القيادية في بيئة التعليم.

وبالتالي، يمكن أن يؤدي تفضيل المعلمين ذوي المؤهلات العليا إلى ظهور اختلافات في تقييماتهم لأداء المديرين وتفاعلاتهم القيادية، مما يسهم في تفسير الفروق الإحصائية الواردة في الدراسة.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة المتسامية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة المتسامية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم والاتجاهات	أقل من 5 سنوات	59	4.15	0.48
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	98	3.99	0.47
	10 سنوات فأكثر	139	4.10	0.56
السلوكيات	أقل من 5 سنوات	59	4.00	0.44
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	98	3.95	0.54
	10 سنوات فأكثر	139	3.99	0.62
الروحانية "السمو الأخلاقي"	أقل من 5 سنوات	59	4.21	0.47
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	98	4.11	0.44
	10 سنوات فأكثر	139	4.04	0.59
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	59	4.11	0.43
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	98	4.01	0.46
	10 سنوات فأكثر	139	4.04	0.56

يتضح من خلال الجدول (7): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات مقياس القيادة المتسامية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
القيم والاتجاهات	بين المجموعات	1.12	2	.56	2.09	.13
	داخل المجموعات	78.22	293	.27		
	المجموع	79.34	295			
السلوكيات	بين المجموعات	0.12	2	.06	.19	.83
	داخل المجموعات	92.93	293	.32		
	المجموع	93.05	295			
الروحانية "السمو الأخلاقي"	بين المجموعات	1.32	2	.66	2.44	.09
	داخل المجموعات	79.26	293	.27		
	المجموع	80.57	295			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.39	2	.20	.77	.46
	داخل المجموعات	74.61	293	.26		
	المجموع	75.00	295			

يتبين من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس القيادة المتسامية ومجالاته جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < .05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

وافقت الدراسة مع نتائج دراسة رومانديني (Romondini, 2017) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة النمط القيادي لدى مديري مدارس (نيومكسيكو) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت الدراسة مع دراسة سالم (2018) التي أظهرت وجود فرق دال إحصائياً في تطبيق الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويرى الباحث أن رؤية المعلمين للقيادة المتسامية موحدة بينهم بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، ويتبنى مديرو المدارس مفاهيم القيادة المتسامية كجزء من التطور التنظيمي للمدرسة، ويكون هناك توجه إداري داعم لتبني ممارسات القيادة المتسامية على مستوى المدرسة؛ حيث يعكس هذا التوجه الجهود المستمرة لتعزيز ثقافة القيادة المتسامية وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيقها بنجاح. هذه الرؤية تعكس استعداد المدارس للتحويل وتبني نماذج قيادية جديدة تتماشى مع متطلبات التطور التنظيمي. يوضح هذا الاستعداد للتغيير أن المدارس تدرك أهمية توجيه الجهود نحو تحقيق القيادة المتسامية وتنمية بيئة تعليمية تشجع على التعاون والتطوير المستمر. بشكل عام، يمكن القول إن توحيد رؤية المعلمين وتبني مديري المدارس لمفاهيم القيادة المتسامية يعكسان التفهم العميق لأهمية هذه النهج في تحسين جودة التعليم، وتطوير الأداء المدرسي بشكل شامل.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يأتي:
1. إجراء عدد من الدراسات حول القيادة المتسامية وعلاقتها بمتغيرات أخرى التي قد تؤثر في ممارسة القيادة المتسامية في المدارس الحكومية، مثل الثقافة المؤسسية وأساليب الإدارة، إذ إن توفير المزيد من البيانات والتحليلات قد يساعد في توجيه السياسات والممارسات التعليمية نحو تعزيز القيادة المتسامية وتحسين جودة التعليم في المدارس.
 2. ضرورة التركيز على فهم احتياجات المعلمين ذوي المؤهلات المختلفة وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها بشكل فعال، من خلال تقديم برامج تدريبية مخصصة ودعم فني للمعلمين الذين يحملون درجات بكالوريوس فأقل؛ لتحسين قدراتهم الإدارية وتعزيز فهمهم لمفاهيم القيادة المتسامية.
 3. توجيه وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة طرح دورات تدريبية لمديري المدارس حول ممارسة القيادة المتسامية والعمل على الإعداد الفكري والمهني لمديري المدارس؛ لإكساب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم، وتعزيز الانتماء للمهنة، وبت روح التعاون بينهم.
 4. إجراء تقييم دوري لممارسات القيادة المتسامية في المدارس لضمان استمرارية التطوير والتحسين.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو حامد، ع. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.
- آدم، م. ومحمد، ع. (2020). أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 2 (5): 143-184.
- بطاح، أ. والطعاني، ح. (2016). الإدارة التربوية - رؤية معاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- التمام، ع. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، 24 (1): 255-309.
- جدّه، ع. (2021). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 7 (16): 528-555.
- الحاج، س. (2020). واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تحسينها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- الديحاني، س. والغازمي م. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1 (2): 255-290.
- الراشدي، س. (2018). الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين (11-12) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5 (20): 1-48.
- الزبياري، ج. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سالم، ح. (2018). الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، 33 (2): 305-349.
- السعد، ر. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الشريف، ن. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- شلش، ب. (2023). الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية وفقاً لنظرية (ليكرت) وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 14 (41): 17-28.
- طيفور، هـ. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 9 (4): 94-120.
- القيسي، خ. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- اللصاصمة، و. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (8): 22-43.
- المقطادي، م. (2017). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الوعلاني، ع. والشمراني، ح. (2022). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 143 (2): 257-286.

References

- Abu Hamed, Arif, (2013). Evaluating the principal's performance as an educational leader from the point of view of basic school teachers in the city of Jerusalem (in Arabic), (unpublished master's thesis), Birzeit University, Birzeit, Palestine.
- Acuña, B. (2017). Critical revision of leadership styles in management and company cases. *Contemporary Leadership Challenges, In Tech*, (8): 115-128.
- Adam, M. and Muhammad, A. (2020). The prevailing administrative leadership styles among principals of Arab Islamic public secondary schools in the city of Anjamena from the point of view of a sample of teachers (in Arabic), *Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health*, 2 (5): 143-184.
- Battah, A. and Al-Taani, H. (2016). *Educational Administration - A Contemporary Vision*, Amman (in Arabic): Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.

- Cindy, G., & Ester, P. (2022). The mediating effect of leader accountability on the relationship between transcendental leadership of school heads and teacher self-efficacy. *International Journal of Educational Administration Management and Leadership*, 3 (2): 83-104.
- Al-Daihani, S. and Al-Azmi, M. (2021). Styles of educational leadership and their relationship to the ability to solve school problems in the intermediate stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers (in Arabic), *Journal of Educational Studies and Research*, 1 (2): 255-290.
- Al-Hajj, S. (2020). *The reality of implementing developmental educational supervision in UNRWA schools in the Gaza governorates and ways to improve it* (in Arabic), (unpublished master's thesis), College of Education, Al-Aqsa University, Gaza.
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2018). Administrative leadership styles and decision- making styles in an Indonesian school context. *School Leadership Management*, 34 (3): 284- 298.
- Holsti, O. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- jaddo, A. (2021). Transcendent leadership among secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to developing organizational culture (in Arabic), *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 7 (16): 528-555.
- Jawadin, J., & Gempes, G. (2016). The mediating effect of accountability climate on the relationship between transcendental leadership of school heads and institutional productivity. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 4 (1): 421-430
- Kaya, M., & Selvitopu, A. (2017). Administrative leadership styles and organizational commitment in educational context. *A meta-Analytic Review*, (31): 719-728.
- Al-Lasasma, W. (2023). The degree to which public school principals in Al-Qasr District in Karak Governorate practice transcendent leadership from their own point of view (in Arabic), *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7 (8): 22-43.
- Mathew, A., & Rejitha, S. (2016). Transcendental leaders in organization: A theoretical perspective. *Namex International Journal of Management Research*, 6 (2): 62-71.
- Michael, A., & Jambo, R. (2015). *The effective leadership skills for high schools' managers in the state of Plateau, Nigeria*.
- Al-Miqdadi, M. (2017). *The degree of practicing transcendent leadership among public secondary school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers* (in Arabic), (unpublished master's thesis), Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Nair, A. (2016). Transcendent leadership for a virtuous organization: An Indian approach. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences*, 1 (1): 663- 672.
- Al-Qaisi, K. (2019). *The moral climate and its relationship to psychological burnout and organizational commitment among department heads in education directorates* (in Arabic), Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- Al-Qaisi, K. (2019). *Ethical climate and its relationship to psychological combustion and organizational commitment*. Amman: Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Rashidi, S. (2018). *The administrative styles prevailing among principals of post-basic education schools for grades 11-12 and their relationship to the job satisfaction of teachers in the Sultanate of Oman* (in Arabic), Al-Andalus Journal of Humanities and Social Sciences, 5 (20): 1-48.
- Al-Saad, R. (2020). *The degree to which school principals of the Second Amman Education Directorate practice transcendent leadership and its relationship to organizational integrity* (in Arabic), (unpublished master's thesis), Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Al-Sharif, N. (2021). *The degree of ethical leadership practice among public school principals in Giza District and its relationship to job satisfaction from the point of view of teachers* (in Arabic), (unpublished master's thesis), Middle East University, Amman, Jordan.
- Romondini, K. (2017). The leadership style adopted by principals of New Mexico schools from the viewpoint of female teachers, *International Journal of Education Research*: 5 (12): 102-121.
- Salem, A. (2018). *Practiced leadership styles and their relationship to administrative communication styles among public school principals in Jerash Governorate* (in Arabic), An-Najah University Journal for the Human Sciences, 33 (2): 305-349.

- Shalash, B. (2023). *Leadership styles of public-school principals according to Likert theory and its relationship to social responsibility among public school teachers in Salfit Governorate from the teachers' point of view* (in Arabic), *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 14 (41): 17-28.
- Susan, P. (2021). The relationship between organization characteristics and innovation performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16 (2): 185-212.
- Al-Tammam, A. (2016). *The reality of servant leadership among public secondary school principals in Medina from the teachers' point of view: a field study* (in Arabic), *Journal of Educational Sciences*, 24 (1): 255-309.
- Tatlah, I., & Iqbal, M. (2012). Leadership styles and school effectiveness: empirical evidence from secondary level, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (69): 790- 797.
- Tayfour, H. (2020). *The degree to which school leaders in Ajloun Governorate practice participatory leadership and proposals for developing it from the point of view of teachers* (in Arabic), *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 9 (4): 94-120.
- Al-Walani, A. and Al-Shamrani, H. (2022). *Transcendent leadership among general education school leaders and its relationship to organizational justice* (in Arabic), *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 143 (2): 257-286.
- Al-Zibari, J. (2020). *Organizational behavior in business organizations* (in Arabic), Amman: Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution.