

أثر القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرّك دراسة تطبيقية على مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين

أ. حسام فايز حسني أبو طه

وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين

H_f_t_2011@hotmail.com

أ. د. محمد حبيب بابكر محمد آدم

كلية التربية جامعة القضايف - السودان

habeeb6454@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين على الدعم التنظيمي المُدرّك للمعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والسببي، وتكونت عينة الدراسة من (510) مُعلماً ومُعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين بلغت وزناً نسبياً (78.74%) أي بدرجة كبيرة. كما تبين أن مُستوى إدراك المعلمين للدعم التنظيمي المُقدم لهم في مدارسهم وصل إلى وزن نسبي قدره (81.56%) أي بدرجة كبيرة. وأوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الدعم التنظيمي المُدرّك لدى المُعلمين، حيث بلغت نسبة التأثير (81.6%)، مما يشير إلى تأثير كبير. وقد أوصت الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية مُخصصة لتنمية مهارات ممارسة القيادة التحويلية. وتقديم فرص تدريب وتطوير مهني مُوجهة ومُحدثة ترتبط باحتياجات المُعلمين الفعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الدعم التنظيمي المُدرّك.

The Impact of Transformational Leadership on Perceived Organizational Support An Applied Study on Secondary School Teachers in the Southern Governorates of Palestine

Hussam Fayeze Abu Taha

Ministry of Education and Higher Education – Palestine

Hft_2011@hotmail.com

Prof. Dr: Mohamed Habib Babiker

Faculty of Education, University of Gedaref – Sudan

habeeb6454@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to explore the impact of transformational leadership practiced by secondary school principals in the southern governorates of Palestine on teachers' perceived organizational support. The study adopted a descriptive, analytical, and causal approach, and the sample consisted of (510) male and female teachers selected through stratified random sampling. A questionnaire was used as the primary data collection tool. The findings revealed that the degree to which secondary school principals in the southern governorates of Palestine practiced transformational leadership reached a relative weight of (78.74%), indicating a high level of practice. Similarly, the level of perceived organizational support among teachers reached a relative weight of (81.56%), also reflecting a high degree. Moreover, the results indicated a statistically significant impact of all dimensions of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—on teachers' perceived organizational support, with an overall effect size of (81.6%), which is considered substantial. Based on these findings, the study recommended designing specialized training programs to develop transformational leadership skills among school principals, and providing targeted, up-to-date professional development opportunities aligned with the actual needs of teachers.

Keywords: Transformational leadership, Perceived Organizational Support

المقدمة:

تُعد القيادة من أبرز التحديات الإدارية والأكثر تخبطاً في العمل الإداري إن لم تُنظم؛ فهي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين ورضاهم، إذ أن القائد يستطيع أن يُحفز العاملين ويدفعهم إلى العمل بكل إخلاص ورضا أو يُضعف أدائهم وفقاً لنمطه القيادي (هادي، 2018: 51). ومن بين الأنماط القيادية التي برزت حديثاً نمط القيادة التحويلية، حيث ظهر هذا النمط مع اشتداد الحاجة نحو تطوير مفاهيم القيادة التقليدية. رغم استمرار الجدل والغموض حول تعريفها الدقيق، وبالرغم من كثرة وتعدد الدراسات حول القيادة التحويلية فقد أصبحت نمطاً قيادياً بارزاً في الأدبيات الإدارية، يحظى باهتمام العديد من الباحثين (الجهني وآخرون، 2018: 67). ويعتمد نمط فالقيادة التحويلية على القيادة بالتحفيز وبناء الثقة والولاء، مما يُعزز من قدرة العاملين على مواجهة التحديات بأساليب مُبتكرة (الغزالي، 2012: 25). ولكن هل تكفي القيادة التحويلية لوحدها في تحقيق النجاح في العملية التعليمية؟ أم أن وجود عامل الدعم التنظيمي المُدرّك من قبل المُعلمين المقدم لهم من مدارسهم يُزيد من هذا النجاح. حيث يُعد الدعم التنظيمي المُدرّك من الموضوعات الحديثة الذي يسهم في تعزيز التزام المعلمين وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يُمثل تقدير المدرسة لمساهماتهم من خلال توفير الحوافز والتطوير المهني لهم (إسحاق، وأبو سن، 2022: 371). وقد أظهرت دراسة (Hoang & Le, 2025) بأن الدعم التنظيمي المُدرّك يُعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك تبادل المعرفة، مما يُعزز من فاعلية القيادة. من هنا، جاءت هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم طبيعة أثر ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرّك المقدم للمعلمين من مدارسهم، بما يسهم في صياغة تصور أكثر شمولاً للتفاعلات القيادية والتنظيمية داخل البيئة التربوية والتعليمية الفلسطينية.

مُشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

انطلاقاً من الفهم السابق، وبحكم العمل في المجال التربوي والتعليمي، وبعد مراجعة عدد من الدراسات التي تناولت مُتغير القيادة التحويلية ومُتغير الدعم التنظيمي المُدرك في سياقات مُتعددة، تبين للباحثين: قلة الدراسات التي تستكشف العلاقة المُباشرة بين هذين المُتغيرين في البيئة التعليمية، ولا سيما في السياقات العربية والفلسطينية تحديداً، كما لوحظ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على كُل مُتغير بشكل مُنفصل أو ربطته بمُتغيرات أخرى، دون التطرق الكافي إلى كيفية أثر القيادة التحويلية في مُستوى إدراك المعلمين للدعم التنظيمي الذي تقدمه المدرسة، وهو ما يُشكل فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل. ومن هنا يُمكن صياغة مُشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما أثر مُمارسة القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين على الدعم التنظيمي المُدرك لدى المُعلمين"؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمين؟
 2. ما مُستوى إدراك مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين للدعم التنظيمي المُقدم لهم في مدارسهم من وجهة نظرهم؟
 3. ما أثر مُمارسة مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرك لدى المُعلمين؟
- فرضيات الدراسة:

اهتمت الدراسة باختبار الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمُمارسة مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرك لدى المُعلمين.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمين.

2. تقدير مُستوى إدراك مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين للدعم التنظيمي المُدرَك المُقدم لهم في مدارسهم.
3. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لمُمارسة مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرَك لدى المُعلمين.

أهمية الدراسة:

من الناحية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها من الدراسات القليلة التي تتناول أثر القيادة التحويلية (كمُتغير مستقل)، على الدعم التنظيمي المُدرَك (كمُتغير تابع)، وهي الدراسة الأولى التي تتم على مُستوى المُحافظات الجنوبية لفلسطين - على حد علم الباحثين-. كما تُسهم في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين، وذلك من خلال تسليط الضوء على الفجوات البحثية في هذا المجال، والتي تتطلب منهم مُستقبلاً إجراء المزيد من الأبحاث لإثراء هذا المجال. كذلك ترفع من وعي القيادات التربوية بأهمية تبني نمط القيادة التحويلية، وتعزيز الدعم التنظيمي المُدرَك كوسيلة لزيادة فاعلية المدارس الثانوية. أما من الناحية التطبيقية: تُسهم الدراسة الحالية في دعم صنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين من خلال تصور علمي حول ضرورة تمكين مُديري المدارس من مُمارسات قيادية داعمة ومُحفزة خصوصاً القيادة التحويلية. كما تُساعد القائمين في وزارة التربية والتعليم العالي بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين على تصميم برامج تدريبية لتمكين مُديري المدارس الثانوية من مُمارسة القيادة التحويلية، وتدريب المُعلمين على كيفية مُمارسة الدعم التنظيمي المُدرَك.

حُدود الدراسة:

1. **حد الموضوع:** دراسة أثر مُمارسة القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي- الاعتبارات الفردية- الاستثارة الفكرية- التحفيز الإلهامي) على الدعم التنظيمي المُدرَك لدى المُعلمين.
2. **الحد المكاني:** تم تنفيذ الدراسة بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين.
3. **الحد الزمني:** تم تنفيذ الدراسة في الفصل الأول للعام 2024-2025 م.

4. الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على عينة مُمثلة من مُعلمي المدارس الثانوية.

التعريفات الإجرائية:

- القيادة التحويلية: نمط قيادي يُمارسه مُديري المدارس الثانوية يقوم على تحويل المُعلمين إلى أعضاء نشيطين وفاعلين في تحقيق أهداف المدرسة بالتأثير في قناعاتهم نحو المزيد من التغيير والتجديد وتبادل الخبرات للمصالح العام للمدرسة.

- الدعم التنظيمي المُدرك: العملية الإدراكية التي يعي من خلالها مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين السياسات الإدارية للمؤسسة التعليمية الحاضنة بدءاً من الوزارة وانتهاءً بإدارة المدرسة، عبر الدعم الذي تُقدمه بأشكاله المختلفة لهدف الجمع بين تطوير مهارات العمل وبناء اتجاهات إيجابية لديهم عبر تحقيق مصالحهم.

- المدارس الثانوية: هي مدارس المرحلة الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في المُحافظات الجنوبية لفلسطين والتي تلي مدارس المرحلة الأساسية وهي من الصف الحادي عشر إلى الصف الثاني عشر، أو كحد أدنى الحادي عشر، وقد تضم بعض صفوف المرحلة الأساسية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2023: 14).

- المُحافظات الجنوبية لفلسطين: عرفها أبو كويك وطومان (2014: 6) بأنها: جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحته (356) كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم المُحافظات الجنوبية لفلسطين إدارياً إلى خمس مُحافظات وهي: الشمال، وغزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: القيادة التحويلية: عرفها أبو عيادة والعتري (2022: 299) بأنها: نمط قيادي يهدف إلى صياغة رؤية مؤسسية واضحة، ويُحفز العاملين على تبني هذه الرؤية والسعي نحو تحقيقها بشكل مُتزامن مع أداء مهامهم الوظيفية. كما يُؤكد Firmansyah et al. (2022: 2128) بأنها: عملية تحديد وتعزيز الأهداف والقدرات لتحقيق تحسُن كبير من خلال المصالح المُشتركة والعمل التعاوني. بينما يرى الغامدي (2021: 12) بأنها تمثل توجهاً يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف المهارات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة، بكفاءة عالية، بما يُسهم في إحداث نقلة نوعية من الواقع الحالي نحو مُستقبل أكثر

تطوراً. بينما عرفها كلاً من (3: Bass & Riggio 2006) بأنها: تحفيز وإلهام العاملين لتحقيق نتائج غير عادية، لتطوير قدراتهم القيادية، ومساعدتهم على النمو والتطوير ليصبحوا قادة من خلال الاستجابة لاحتياجات العاملين الفردية من خلال تمكينهم وموائمة أهداف وغايات العاملين الفردية والقائد.

وبالاستناد إلى التعريفات السابقة، يتضح للباحثين أن: القيادة التحويلية هي منهج شمولي يعتمد على فلسفة إدارية كاملة يتبناها القائد التحويلي، مبنية على فكرة قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية والاحترام والأخلاق بين العاملين في المؤسسة نحو عملهم، ونحو المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك من خلال تحفيز وإلهام القائد التحويلي للعاملين بدلاً من السيطرة عليهم، ويُقنعهم بدلاً من إكراههم، ويُشجعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار والإبداع، بدلاً من الروتين والأداء المتواضع ضمن فرق العمل، وبدون السعي للحصول على أهداف شخصية ذاتية، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتكمن أهمية القيادة التحويلية في دورها لتعزيز نمو المؤسسة وتطويرها، وتُشكل عاملاً أساسياً في إدارة التغيير والإبداع، كما أنها تُسهم في دعم العاملين ومؤسساتهم بغض النظر عن الموقف، وكذلك في المجتمع التكنولوجي الناشئ، والمجتمع الذي ينتقل من التغيير المُتزايد إلى خارج نطاق السيطرة تقريباً، كما أن أغلب جوانب القيادة التحويلية يُنظر لها على أنها سلوك القائد الفعال في المؤسسات المتعددة الثقافات (علي وعباس، 2016: 85). كما أشارت الروسان (2015: 148-149) أن القيادة التحويلية تتمتع بأهمية كبيرة وضرورية في المؤسسات فهي: قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية. وتُسهم في وضع معايير للأداء المؤسسي، وتضع قيماً للمؤسسة، وتدعمها وتُحدث تغييرات في ثقافتها. وتعمل على إيجاد قائد مُتحد ومُغامر، لا يكتفي ببقاء الأمور على حالها، حتى ولو كانت جيدة، ويسعى للتطوير والتجديد نحو الأفضل.

وقد أشارت كثير من الدراسات السابقة مثل دراسة (Menon, 2025)، ودراسة (العمراني، 2024)، ودراسة (العتيبي والعجلان، 2024)، ودراسة (دبوس وصبرا، 2024)، ودراسة (الأضم، 2021)، ودراسة (العزيزة، 2020)، ودراسة (عميرة وعاشور، 2019)، إلى أبعاد القيادة التحويلية حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أربع أبعاد تمثلت في:

1. **بُعد التأثير المثالي (Idealized Influence):** يُشير إلى مستوى تصور العاملين لقادتهم باعتبارهم شخصيات مرموقة وذات جاذبية وثقة ويتمتعون بالكاريزما. ويسهم في ترسيخ مشاعر الثقة والاطمئنان لدى العاملين تجاه قادتهم (Menon,2025: 342) .

2. **بُعد الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):** هو القدرة على تحفيز العاملين، من خلال بث الحماس والحركة نحو تحقيق الأهداف، وتُعد القيادة المُلهمة تلك التي تمتلك القدرة على صياغة أهداف قد تبدو صعبة المنال، لكنها تُقدم في إطار واقعي قابل للتحقيق (دوح وشنيبي، 2019: 298).

3. **بُعد الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):** يُجسد هذا البُعد القادة الذين يُوحدون ويُجمعون العاملين بتوقعات عالية، ويُلهمونهم ويُحفزونهم لكي يلتزمون وينخرطون في الرؤية المُشتركة في المؤسسة ويكونوا جزءاً منها (Northouse,2018: 234-235).

4. **بُعد الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation):** هي مجموعة من السلوكيات والصفات، التي تُشير إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى وجهات نظر مُختلفة عند حل المُشكلات، ويجعل الآخرين ينظرون إلى تلك المُشكلات من زاوية مُختلفة أيضاً. ويُشجعون على التفكير غير التقليدي ويقترحون طُرُقاً جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام. (Hughes.2014: 8).

وبعد اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة، وما خلُصت إليه من نتائج وتوصيات، فقد أجمعت على إجراء المزيد من الدراسات حول نمط القيادة التحويلية، وربطها ببعض المُتغيرات المُختلفة في السلوك التنظيمي، نظراً لأهميتها في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم عن العمل.

ثانياً: **الدعم التنظيمي المدرك:** عرفه Gunarto, Yusriani & Patiro (2024: 1090) بأنه: تصورات العاملين حول مدى اهتمام المؤسسة برفاهيتهم واحتياجاتهم، وتقديرها لمساهماتهم، واستعدادها لتقديم الدعم والمُكافآت لهم. وعرفه بن جامع ولعياشي (2023: 200) بأنه: الصورة الذهنية التي يأخذها العاملون عن مؤسستهم نتيجة ما تُقدمه لهم من

مُساعدة، واهتمام بهم وتحسين ظروف عملهم. أما (5: 2023) Utomo et al. فعرّفوه بأنه: عملية إدراكية تُستخدم لإظهار الالتزام الذي يُبديه الآخرون داخل العلاقات الاجتماعية. كما وصفه القرني والقرني (2021: 350) بأنه: عملية تقدير لجهود العاملين، تهدف إلى تعزيز رفاههم الوظيفي، بما يُسهم في رفع مُستوى تحفيزهم ودعم بيئة عمل إيجابية تُعزز من التزامهم و رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال التعريفات السابقة يُعرف الباحثان الدعم التنظيمي المُدرك بأنه: درجة إدراك المُعلمين لاهتمام المدرسة بهم، وتقدير جهودهم، وتوفير بيئة عمل مُحفزة، مما يُسهم في رفع مُستوى التزامهم وتحقيق أهداف المدرسة. ويتأثر هذا الدعم بعوامل مثل التقدير المُؤسسي، وتوفير الموارد، وتعزيز العلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل.

ويُشكل الدعم التنظيمي المُدرك أهمية كبيرة للعاملين والمؤسسة على حد سواء، فإدراك العاملين لدعم المؤسسة لهم من شأنه أن يدفعهم إلى تطوير قُدراتهم، وزيادة الجهد المبذول لتحقيق الأهداف، وتحسين صورة المؤسسة عند العاملين (مخامرة، 2022: 162). كما أشارت كُل من دراسة عطية (2019: 385)، ودراسة الكعبي (2016: 172)، إلى أن الدعم التنظيمي المُدرك يُعد عاملاً جوهرياً في الحد من السلوكيات السلبية غير المرغوب فيها داخل المؤسسات مثل: الانسحاب الوظيفي، والتهمك التنظيمي، والسلوكيات المهنية السلبية، والتغيب عن العمل.

وفي نفس السياق، ذكر العنزي والقرني (2018: 54) أهمية الدعم التنظيمي المُدرك في البيئة التعليمية من خلال تعزيز التنمية الذاتية للمُعلمين عن طريق زيادة الخبرات والمعارف. وتعزيز التنمية الذاتية للمُعلمين عن طريق زيادة الخبرات والمعارف. ورفع دافعية المُعلمين نحو كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية. وتقليل ظاهرة الغياب، ودوران العمل بين المدارس. وزيادة المشاركة في الأنشطة المدرسية.

وقد أكدت مجموعة من الدراسات الأجنبية أهمية الدعم التنظيمي المُدرك في قدرته على تعزيز اندماج العاملين في العمل، مما يُمكنهم من تقديم أقصى إمكاناتهم ويجعلهم رأس مال بشري ثمين داخل المؤسسة (Nugraha, & Kharismasyah, 2024: 146). كذلك ترجع أهميته في رفع مُستوى التزام المُعلمين، حيث تعكس تصوراتهم للمدارس مدى

تعامل المؤسسات التعليمية معهم. (Muttaqin,2023: 186). إضافة إلى ذلك، يُعد هذا الدعم عاملاً مؤثراً في تحسين أداء العاملين، حيث يُساعد إدراكهم لتقدير المؤسسة لإسهاماتهم والاهتمام برفاهيتهم على زيادة مستوى الإنتاجية، والحد من تدني الأداء الوظيفي(Shabbir, Naz, & Trivedi, 2021: 43).

ومن خلال تحليل المُعطيات السابقة يستنتج الباحثان: بأن الدعم التنظيمي المُدرِك يُشكل عنصراً أساسياً في إيجاد بيئة عمل مُحفزة داخل المؤسسات التعليمية لا سيما المدارس، حيث يُسهم في تعزيز التزام المُعلمين، ويُعزز زيادة الإنتاجية لديهم، وتحسين الأداء الوظيفي، لذلك يصبح من الضروري على القيادات التربوية والتعليمية تبني ممارسات الدعم التنظيمي المُدرِك ضمن السياسات التعليمية، لضمان بيئة مدرسية أكثر استقراراً وتقدماً.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت متغير القيادة التحويلية"

1. دراسة (العمراني،2024): هدفت التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المُعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (899) مُعلماً ومُعلمة. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مُديري المدارس الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية كانت مُرتفعة بنسبة (80.32%). وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني للمُديرين لرفع مستوى درجة ممارستهم لسلوكيات القيادة التحويلية.

2. دراسة (العتيبي والعجلان،2024): هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قائدات مدارس الطفولة المُبكرة في مدينة الطائف لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (376) مُعلمة. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وكشفت النتائج أن درجة ممارسة قائدات مدارس الطفولة المُبكرة في مدينة الطائف لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمات جاءت بدرجة كبيرة جداً

بنسبة (84.80%). وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس والمُعلمات حول القيادة التحولية.

3. دراسة (دبوس وصبرا، 2024): هدفت التعرف إلى واقع مُمارسة مُدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المُعلمين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (381) مُعلماً ومُعلمة من مدارس الضفة الغربية. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة مُمارسة القيادة التحولية لدى مُديري المدارس الفلسطينية كانت مُرتفعة بمُتوسط حسابي (3.61). وأوصت الدراسة إلى توفير برامج تدريبية مُستمرة تُركز على تطوير مهارات القيادة التحولية لدى مُديري المدارس.

4. دراسة (الأضم، 2021): هدفت التعرف إلى درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية غرب غزة للقيادة التحولية وعلاقتها بمُستوى سلوك المُواطنة التنظيمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (263) مُعلماً ومُعلمة من المدارس الثانوية بمُديرية غرب غزة. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وكشفت النتائج أن درجة مُمارسة مُديري المدارس للقيادة التحولية من وجهة نظر المُعلمين كانت مُتوسطة، بوزن نسبي (71.92%). وأوصت الدراسة إلى تنمية مهارات القيادات التحولية لدى المُدراء والمُعلمين من خلال إعداد ورش العمل التدريبية وعقد الندوات.

5. دراسة (العزايزة، 2020): هدفت التعرف إلى درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمُعلمين. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (258) مُعلماً من المدارس الثانوية بالمحافظة الوسطى. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن مُستوى مُمارسة مُديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية كانت بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (81.22%). وأوصت الدراسة بعقد لقاءات دورية بين المُدربين والمُعلمين لمنحهم المزيد من الثقة للتغلب على مُعوقات العمل.

6. دراسة (عمامرة وعاشور، 2019): هدفت التعرف إلى درجة مُمارسة القيادة التحولية لدى مُديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المُعلمين في قسبة إربد. واستخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (253)

مُعلماً ومُعلمة من المرحلة الأساسية، و(193) مُعلماً ومُعلمة من المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية لمديرية تربية قسبة إربد. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مُديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت مُتوسطة، بمُتوسط حسابي (3.65). وأوصت الدراسة إلى عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمُديرين من قبل وزارة التربية والتعليم والجامعات لرفع مُستوى درجة مُمارستهم للقيادة التحولية في الإدارة المدرسية.

ثانياً: دراسات تناولت متغير الدعم التنظيمي المدرك:

1. دراسة (أبو عجاج، 2023): هدفت التعرف إلى تأثير الدعم التنظيمي المدرك، كمُتغير وسيط في العلاقة بين المرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي، لدى مُعلمي المدارس الحكومية بالمُحافظات الجنوبية في فلسطين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والسببي. وتكونت عينة الدراسة من (387) مُعلماً ومُعلمة من المدارس الحكومية بالمُحافظات الجنوبية في فلسطين. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن مُستوى إدراك مُعلمي المدارس الحكومية بالمُحافظات الجنوبية في فلسطين للدعم التنظيمي المدرك المُقدم لهم، كان بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (70.82%). وأوصت الدراسة بإدخال تحسينات جوهرية على واقع وظيفة المُعلم في وزارة التربية والتعليم بالمُحافظات الجنوبية في فلسطين.

2. دراسة (مخامرة، 2022): هدفت التعرف إلى مُستوى الدعم التنظيمي المدرك، وسلوك الإيثار، والتحقق من العلاقة الارتباطية بينهما. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (105) مُعلماً ومُعلمة من المدارس الثانوية في مدينة رهط بالنقب. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وبينت النتائج أن مُستوى الدعم التنظيمي المدرك جاء بدرجة مرتفعة بنسبة (79%)، بينما جاء مُستوى سلوك الإيثار بدرجة مرتفعة جداً بنسبة (85.2%)، كذلك وجود علاقة ارتباطية مُوجبة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك الإيثار. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة قياس في إدارة التعليم تهتم وتُتابع بشكل مُستمر قياس مُستوى إدراك الدعم التنظيمي.

3. دراسة (Andriyanti & Supartha, 2021): هدفت إلى قياس تأثير الدعم التنظيمي المُتصور على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التوسط في الرضا الوظيفي في مدرسة أديوانا يوناغي في اندونيسيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من جميع المُعلمين الذين يعملون في مدرسة أديوانا يوناغي في اندونيسيا، وعددهم (55) مُعلماً. واعتمدت الدراسة أداة المُقابلة والاستبانة. وأظهرت النتائج أن واقع الدعم التنظيمي داخل المدرسة كان مُتوسفاً بمتوسط حسابي بلغ (4.05). وأوصت الدراسة إلى تعزيز الدعم التنظيمي من خلال الاهتمام برفاهية المُوظفين وتحسين بيئة العمل. ورفع مُستوى الرضا الوظيفي عبر سياسات تحفيزية وتقديرية.

4. دراسة (القرني، 2020): هدفت الكشف عن العلاقة بين مُمارسة قادة المدارس الأهلية بمُحافظة جدة للقيادة الخادمة، والاستغراق الوظيفي لدى المُعلمين، وتحديد دور الدعم التنظيمي المُدرك كمتغير وسيط في هذه العلاقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (367) مُعلماً ومُعلمة من المدارس الأهلية بمُحافظة جدة. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وكشفت النتائج أن مُدركات المُعلمين حول الدعم التنظيمي جاءت بمُستويات مُتوسطة بنسبة بلغت (54.04%). وأوصت الدراسة على تعزيز وتنويع أشكال الدعم التنظيمي المُقدم للمُعلمين.

5. دراسة (المطيري، 2020): هدفت التعرف إلى مُستوى الدعم التنظيمي المُدرك لدى مُعلمي مدارس التعليم العام بمُحافظة المهدي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (328) مُعلماً من مدارس التعليم العام بمُحافظة المهدي. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة. وكشفت النتائج أن مُستوى الدعم التنظيمي المُدرك في مدارس التعليم العام بمُحافظة المهدي جاء إجمالاً وعلى جميع الأبعاد بدرجة عالية. وأوصت الدراسة إلى إنشاء وحدة مستقلة على مُستوى الوزارة تعنى بقياس ومتابعة وتطوير مُستوى الدعم التنظيمي المُدرك بكافة أبعاده.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والسببي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمتع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي (2024م)، والبالغ عددهم (5093) مُعلماً ومُعلمة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2023: 66). وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (10%)، بلغت (510) معلماً ومُعلمة، طُبقت عليهم الاستبانة، وتم استرداد جميع الاستبانات المُوزعة، وبعد فحصها قبل المُعالجة الإحصائية تبين أن جميع الاستبانات صالحة.

أدوات الدراسة:

الأداة الأولى: استبانة القيادة التحويلية، إعداد الباحثين:

- صدق استبانة " القيادة التحويلية":

أولاً: صدق المُحكّمين: قام الباحثان بعرض الصورة الأولى للاستبانة على عدد من المُحكّمين والمُختصين في أصول التربية والإدارة التربوية وإدارة الأعمال من الجامعات والوزارات الفلسطينية، والجامعات العربية، وفي ضوء ملاحظاتهم وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

جدول (1): توزيع فقرات استبانة القيادة التحويلية في صورتها النهائية على أبعادها

عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
7	البُعد الأول: التأثير المثالي.
5	البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية.
5	البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية.
5	البُعد الرابع: الاعتبارات الفردية.
22	المجموع

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم حساب مُعامل الارتباط بين كُل فقرة من فقرات استبانة (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه؛ وقد كانت هذه المُعاملات تتراوح

بين (0.743-0.972) وهي معاملات دالة إحصائياً، مما يدل على أن الفقرات تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثالثاً: الصدق البنائي: تم حساب معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الاستبانة (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية لها؛ وقد كانت هذه المعاملات تتراوح بين (0.931-0.950)، وهي معاملات دالة إحصائياً، مما يدل على أن أبعاد الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي.

- ثبات استبانة " القيادة التحويلية": تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام قانون التجزئة النصفية، وكانت قيمة معامل الثبات (0.939)، وهي قيمة مرتفعة، كما تم التأكد من ثباتها بحساب معامل كرونباخ ألفا، وكانت قيمته (0.978) وهي قيمة مرتفعة، وهكذا، يتضح أن الأداة تتسم بصدق والثبات عاليين، مما يجعلها مناسبة للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

الأداة الثانية: استبانة الدعم التنظيمي المُدرَك، إعداد الباحثين:

- صدق استبانة " الدعم التنظيمي المُدرَك":

أولاً: صدق المُحكَمين: قام الباحثان بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المُحكَمين والمُختصين في أصول التربية والإدارة التربوية وإدارة الأعمال من الجامعات والوزارات الفلسطينية، والجامعات العربية، وفي ضوء ملاحظاتهم وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

جدول (2): توزيع فقرات استبانة الدعم التنظيمي المُدرَك في صورتها النهائية على أبعادها

عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
5	البُعد الأول: العدالة التنظيمية.
5	البُعد الثاني: سلوك القادة لمساندة العاملين.
5	البُعد الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.
5	البُعد الرابع: الدعم وتأكيد الذات.
20	المجموع

ثانياً: **صدق الاتساق الداخلي**: تم حساب مُعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة (الدعم التنظيمي المُدرّك) والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه؛ وقد كانت هذه المُعاملات تتراوح بين (0.725-0.960) وهي مُعاملات دالة إحصائياً، مما يدل على أن الفقرات تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثالثاً: **الصدق البنائي**: تم حساب مُعامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الاستبانة (الدعم التنظيمي المُدرّك) والدرجة الكلية لها؛ وكانت هذه المُعاملات تتراوح بين (0.936-0.964)، وهي مُعاملات دالة إحصائياً، مما يدل على أن أبعاد الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي.

- **ثبات استبانة "الدعم التنظيمي المُدرّك"**: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام قانون التجزئة النصفية، وكانت قيمة مُعامل الثبات (0.970)، وهي قيمة مُرتفعة، كما تم التأكد من ثباتها بحساب مُعامل كرونباخ ألفا، وكانت قيمته (0.981) وهي قيمة مُرتفعة، وهكذا، يتضح أن الأداة تتسم بصدق والثبات عاليين؛ مما يجعلها مناسبة للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية: المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ومُعامل الارتباط بيرسون، وكُل من مُعادلة سييرمان براون وجتمان، واختبار الانحدار الخطي المُتعدد للتحقق من وجود الأثر بين المُتغير المُستقل والمُتغير التابع.

نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات:

أولاً: **إحصاءات وصفية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمين**:

قام الباحثان بحساب المُتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "القيادة التحويلية" بأبعادها ودرجتها الكلية.

تم الاستلام في : 2025/09/20 تم القبول في: 2025/10/11 تم النشر في : 2025/10/13

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "القيادة التحويلية" ودرجتها الكلية

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: التأثير المثالي.	7	4.014	0.802	80.28	1	كبيرة
2	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية.	5	3.900	0.692	78.00	3	كبيرة
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.	5	3.806	0.742	76.12	4	كبيرة
4	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية.	5	3.995	0.729	79.90	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	22	3.937	0.686	78.74	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة التحويلية؛ حصل على وزن نسبي (78.74%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لا يكتفون بالأدوار الإدارية التقليدية، بل يتبنون نمط القيادة التحويلية الذي يقوم على تحفيز المعلمين، وتعزيز روح الانتماء لديهم، وبناء الثقة والاحترام المتبادل، وتشجيع الإبداع والابتكار والتغيير الإيجابي داخل المدرسة، كما يدل ذلك على أن مديري المدارس يسعون جدياً إلى إحداث تأثير حقيقي في بيئة العمل، من خلال إشراك المعلمين في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، وتقدير جهودهم، وتوجيههم نحو أهداف تتجاوز الأدوار الوظيفية الروتينية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Menon, 2025) التي أظهرت نتائجها تبنياً واسعاً لمُدرّاء المدارس لسلوكيات القيادة التحويلية خلال فترة أزمة جائحة كوفيد-19 في قبرص. كما اتفقت مع دراسة (العمراني، 2024) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية كانت مرتفعة بنسبة (80.32%). كذلك اتفقت مع دراسة (العتيبي والعجلان، 2024) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الطائف لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة جداً بنسبة (84.80%). أيضاً اتفقت مع دراسة (دبوس

وصبراً، 2024) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس الفلسطينية كانت مُرتفعة، بوزن نسبي (72.2%). واتفقت مع دراسة (العزايذة، 2020) التي توصلت إلى أن مُستوى مُمارسة مُديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (81.22%). ولكنها اختلفت مع دراسة (الأضم، 2021) التي توصلت إلى أن درجة مُمارسة مُديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمين كانت مُتوسطة، بوزن نسبي (71.92%). واختلفت مع دراسة (عمامرة وعاشور، 2019) التي توصلت إلى أن درجة مُمارسة القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس في مُديرية تربية قسبة إربد كانت مُتوسطة، بمتوسط حسابي (3.65).

ثانياً: إحصاءات وصفية لمُستوى إدراك مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين للدعم التنظيمي المُقدم لهم في مدارسهم من وجهة نظرهم.

تم حساب المُتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "الدعم التنظيمي المُدرك" بأبعادها ودرجتها الكلية.

جدول (4): المُتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "الدعم التنظيمي المُدرك" ودرجتها الكلية

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البُعد الأول: العدالة التنظيمية.	5	3.915	0.831	78.30	4	كبيرة
2	البُعد الثاني: سلوك القادة لمُساندة العاملين.	5	4.090	0.780	81.80	2	كبيرة
3	البُعد الثالث: المُشاركة في اتخاذ القرار.	5	3.999	0.826	79.98	3	كبيرة
4	البُعد الرابع: الدعم وتأكيد الذات.	5	4.310	0.634	86.20	1	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للاستبانة	20	4.078	0.716	81.56	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مُستوى إدراك مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين للدعم التنظيمي المُقدم لهم في مدارسهم؛ حصل على وزن نسبي

(81.56%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلأن المعلمين يرون أن إدارات مدارسهم تُوفر لهم دعماً تنظيمياً جيداً، وأن البيئة التنظيمية تُسهم في تلبية احتياجاتهم، وتُقدر جهودهم، ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على فاعلية الإدارة المدرسية في تعزيز بيئة العمل وتقديم الدعم المهني والمُعنوي للمُعلمين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عجاج، 2023) التي توصلت إلى أن مستوى إدراك مُعلمي المدارس الحكومية بالمُحافظات الجنوبية في فلسطين للدعم التنظيمي المُدرَك المُقدم لهم من الإدارة المدرسية، كان بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (70.82%). كما اتفقت مع دراسة (مخامرة، 2022) التي توصلت إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك لدى مُعلمي المدارس الثانوية في مدينة رهط بالنقب جاء بدرجة مُرتفعة، بوزن نسبي (79%). أيضاً اتفقت مع دراسة (المطيري، 2020) التي توصلت إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المُدرَك في مدارس التعليم العام بمُحافظة المهدي جاء بدرجة عالية. ولكنها اختلفت مع دراسة (Andriyanti & Supartha, 2021) التي توصلت إلى أن واقع الدعم التنظيمي داخل مدرسة أديوانا يوناجي في اندونيسيا كان مُتوسطاً. كما اختلفت مع دراسة (القرني، 2020) التي توصلت إلى أن مُدركات مُعلمي المدارس الأهلية بمُحافظة جده حول الدعم التنظيمي جاءت بمُستويات مُتوسطة بنسبة تعادل (54.04%).

ثالثاً: إحصاءات وصفية للتحقق من فرضية الدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة مُديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرَك لدى المُعلمين.

قام الباحثان باستخدام الانحدار الخطي المُتعدد.

جدول (5): تحليل الانحدار المُتعدد للكشف أثر القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرَك

لدى مُعلمي المدارس الثانوية

المُتغيرات المُستقلة	مُعاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية. Sig.
المقدار الثابت.	0.382	4.663	0.000
التأثير المثالي.	0.221	6.477	0.000
الدافعية الإلهامية.	0.113	2.927	0.004

تم الاستلام في : 2025/09/20 تم القبول في: 2025/10/11 تم النشر في : 2025/10/13

0.000	7.701	0.291	الاستثارة الفكرية.
0.000	8.328	0.316	الاعتبارات الفردية.
مُعامل التحديد المُعدّل = 0.816		مُعامل الارتباط = 0.904	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 564.607	

يتبين من النتائج السابقة ما يلي:

- أن مُعامل الارتباط يساوي (0.904)، قيمة الاختبار "F" المحسوبة بلغت (564.607)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي المُدرّك لدى مُعلمي المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث أن وجود العلاقة يُمثل مدخل سليم لوجود أثر ما بناءً على هذه العلاقة، وهذا ما يكشف عنه قيمة مُعامل التحديد المُعدّل.
- أن مُعامل التحديد المُعدّل يساوي (0.816)، وهذا يعني أن (81.6%) من التغير في مُستوى الدعم التنظيمي المُدرّك تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع القيادة التحويلية، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمُمارسة مديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين لأبعاد القيادة التحويلية على الدعم التنظيمي المُدرّك لدى المُعلمين، ووصلت قيمة التأثير الكلي إلى (81.6%)، وهو تأثير جيد، والنسبة المُتبقية (18.4%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تُؤثر في مُستوى الدعم التنظيمي المُدرّك.
- وبالنظر إلى قيمة "T" المحسوبة للمتغير المُستقل (القيادة التحويلية) وللقيمة الاحتمالية Sig. المُقابلة لها؛ حيث قيمة (Sig) أقل من (0.05)، تُبين أن جميع أبعاد القيادة التحويلية دالة إحصائياً وتُؤثر في مُستوى الدعم التنظيمي المُدرّك، وهنا نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمُمارسة مديري المدارس الثانوية بالمُحافظات الجنوبية لفلسطين لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على الدعم التنظيمي المُدرّك لدى المُعلمين.

• **معادلة التأثير:** الدعم التنظيمي المُدرَك = $0.382 + 0.221$ (التأثير المثالي) + 0.113 (الدافعية الإلهامية) + 0.291 (الاستشارة الفكرية) + 0.316 (الاعتبارات الفردية).
ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يُمارس القيم الأخلاقية العالية، ويتصرف بنزاهة وقُدوة واحترام، يُسهم في تعزيز ثقة المُعلمين بالمؤسسة ويدفعهم إلى إدراك مُستوى عالٍ من الدعم التنظيمي، ويعكس ذلك أهمية التأثير المثالي في بناء بيئة مدرسية يسودها الاحترام والثقة، مما يُعزز من الرضا الوظيفي للمُعلمين وانخراطهم المهني. وأن النمط القيادي الذي يجمع بين الإلهام والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية والتأثير المثالي يُسهم في بناء بيئة مدرسية يشعر فيها المُعلمون بالدعم والتقدير والتمكين والتحفيز، ويُعد هذا مُؤشراً على أهمية تبني نمط القيادة التحويلية كإطار إداري فاعل في تعزيز الأداء المهني والرضا الوظيفي لدى المُعلمين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمدرسة. وأن تشجيع المدير للمُعلمين على التفكير النقدي، وطرح الحلول المُبتكرة، والمُساهمة في تطوير العمل المدرسي، يُسهم في تعزيز إدراكهم بأنهم يحظون بدعم ومُساندة حقيقية من المدرسة، ويعكس ذلك أهمية تبني سياسات قيادية تُتيح للمُعلمين حرية التفكير والمُبادرة والابتكار، بما يُعزز من مشاعر التقدير والانتماء والتمكين المهني. وأن تفهم المدير لاحتياجات المُعلمين الفردية، وتقديم الدعم الشخصي لهم، يُسهم بشكل واضح في شعورهم بأنهم يحظون برعاية وتقدير من المدرسة، ويعكس ذلك الدور الإنساني العميق للقيادة التحويلية في خلق بيئة مدرسية داعمة، تُراعي الفروق والاحتياجات الخاصة بكل مُعلم على حدة، وتُعزز الانتماء والتمكين المهني.

نتائج الدراسة:

يُجمل الباحثان أهم نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض التالي:

1. يُمارس مُديري المدارس الثانوية القيادة التحويلية بدرجة عالية؛ بوزن نسبي (78.74%).
2. بلغ مُستوى إدراك مُعلمي المدارس الثانوية للدعم التنظيمي المُقدم لهم في مدارسهم نسبة عالية؛ بوزن نسبي (81.56%).

3. جميع أبعاد القيادة التحويلية "التأثير المثالي" و"الدافعية الإلهامية" و "الاستثارة الفكرية" و "الاعتبارات الفردية" تؤثر معنوياً في الدعم التنظيمي المُدرَك لدى مُعلمي المدارس الثانوية.

توصيات الدراسة:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:
1. تصميم برامج تدريبية مُخصصة لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس.
 2. تفعيل نظام تقويم دوري لقياس مُستوى مُمارسة القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس، بالاستفادة من أدوات تقييم علمية مُناسبة (استبيانات، مُقابلات، ملاحظات ميدانية).
 3. تقديم فرص تدريب وتطوير مهني مُوجهة ومُحدثة ترتبط باحتياجات المُعلمين الفعلية.
 4. مُراعاة العدالة في الترقيات والتقييمات المهنية بما يُعزز الشعور بالإنصاف.
 5. إشراك المُعلمين في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية لإشعارهم بقيمتهم المهنية.
 6. تقديم فرص تدريب وتطوير مهني مُوجهة ومُحدثة ترتبط باحتياجات المُعلمين الفعلية.
- المصادر والمراجع العربية:

أبو عجاج، محمد (2023). الدعم التنظيمي المُدرَك كمُتغير وسيط بين المُرونة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى المُعلمين في المدارس الحكومية بالمُحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.

أبو عيادة، هبه والعترى، طلال (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحديات "دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث، الجزائر، 7(1)، 295-308.

أبو كويك، منصور وطومان، محمد (2014). الأطلس الفني - محافظات غزة، ط1، غزة: وزارة التخطيط.

إسحاق، عبد الشكور وأبو سن، أحمد(2022). أثر الدعم التنظيمي المُدرَك على نية ترك العمل: دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 366-411.

- الأضم، مروة (2021). درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية بمُديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمُستوى سلوك المُواطنة التنظيمية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين، 1(3)، 993-1024.
- بن جامع، رشيدة ولعياشي، نور الدين (2023). أثر الدعم التنظيمي المُدرِك على أداء القابلات: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقل، مجلة دراسات اقتصادية، 10(1)، 362-389.
- الجهني، نعيم والقحطاني، شايع ومرسي، مرفت والشملان، خالد والرشيدي، عابض (2018). نماذج مُعاصرة في القيادة، ط1، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.
- دبوس، محمد وصبرا، رهام (2024). واقع مُمارسة مُدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المُعلمين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 6(3)، 181-226.
- دوح، التاجي وشنيني، حسين (2019). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر، 9(2)، 295-311.
- الروسان، إخلص (2015). الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي (بالتطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد)، رسالة دكتوراه، جامعة أم دُرمان الإسلامية، السودان.
- صالح، ديما (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، فلسطين، 2(7)، 572-593.
- العتيبي، مُنيرة والعجلان، ساره (2024). درجة مُمارسة قيادات مدراس الطفولة المُبكرة في مدينة الطائف لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع92، 831-878.
- العزايذة، شهد (2020). القيادة التحويلية لدى مُديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمُعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عطية، غادة (2019). أثر الدعم التنظيمي المُدرّك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 49(1)، 385-450.

علي، ناسو وعباس، حسين (2016). *الشخصية القيادية*، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

عمايرة، رضا وعاشور، محمد (2019). درجة مُمارسة القيادة التحويلية لدى مُدري المدارس في مُديرية قصبه إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المُعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، غزة، فلسطين، 28(3)، 386-409.

العمراني، عبدالغني (2024). درجة مُمارسة مُدري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المُعلمين، *مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للإدارية والإنسانية*، 2(2)، 33-65.

العنزي، حجي والقرني، صالح (2018). مُستوى الدعم التنظيمي المُدرّك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المُواطن التنظيمية لدى المُعلمين والمُعلمات، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 3(1)، 49-73.

الغامدي، محمد (2021). *القيادة التحويلية*، السعودية: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية. الغزالي، حافظ (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القرني، صالح (2020). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المُدرّك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، *مجلة الإدارة العامة*، 61(2)، 295-367.

القرني، عبدالله والقرني، صالح (2021). مُستوى الدعم التنظيمي المُدرّك بالمدارس الثانوية بمُحافظة العرضيات وعلاقته بالتمثيل التنظيمي لدى المُعلمين، *مجلة القراءة والمعرفة*، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع235، 347-372.

- الكعبي، حميد (2016). دور الدعم التنظيمي المُدرّك في تقليل التهكم التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعية، *مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الرافدين الجامعية*، ع111، 162-175.
- مخامرة، كمال (2022). الدعم التنظيمي المُدرّك وعلاقته بسلوك الإيثار لدى مُعلمي المدارس الثانوية في مدينة رهط بالنقب، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، ع15، 156-186.
- المطيري، عبدالله (2020). الدعم التنظيمي المُدرّك وعلاقته بضغوط العمل لدى مُعلمي مدارس التعليم العام بمُحافظة المهدي، *مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس* ع226، 39-94.
- نورث هاوس، بيتج (2018). *القيادة الإدارية النظرية والتطبيق*، (ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف)، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- هادي، عبد نور (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق القُدرات الجوهرية المُتميزة، *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، ع26(9)، 50-77.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2023). *الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة 2023/2022*، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، فلسطين.

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables, *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46-55.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, Psychology press, 2nd , London: by Lawrence Erlbaum Associates.
- Firmansyah, F., Prasojo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H., (2022). Transformational leadership effect on teacher performance in

- Asia: A meta-analysis, **Cypriot Journal of Educational Science**, 17(6), 2127-2146.
- Gunarto, M., Yusriani, S., & Patiro, S. P. S. (2024). Perceived organizational support as a moderator of job insecurity, turnover intention, and job satisfaction in private higher education, **Proceedings of the 5th Asia Pacific Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Tokyo, Japan**, September 10-12, 2024, 1088-1099.
- Hughes, A. (2014). Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize, **CMC Senior Theses**, Claremont McKenna College, USA.
- Menon, M. E. (2025). Transformational school leadership and the COVID-19 pandemic: Perceptions of teachers in Cyprus, **Educational Management Administration & Leadership**, 53 (2), 339–356.
- Muttaqin, I. (2023). Examining perceived organizational support and teacher empowerment, *Al-Hayat: Journal of Islamic Education (AJIE)*, 7 (1), 173-191.
- Nugraha, D., & Kharismasyah, A. Y. (2024). Perceived organizational support as mediation of work engagement and self-efficacy on employee performance, **Asian Journal of Economics, Business and Accounting**, 24 (2), 136-149.
- Shabbir, T., Naz, K., & Trivedi, S. D. (2021). Perceived organizational support and employee performance: A moderating role of organizational justice during COVID-19, **International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership**, 2 (1), 35-44.
- Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: an empirical study on SMEs performance, **Journal of Law and Sustainable Development**, 11(2), 417–417.