

## درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم

د. عمر صالح بامر حول \*

عبدلرحيم حميد الحمدي \*

عبدالقادر عوض باجيير \*

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (57) مديرًا ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية من مختلف مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمديرتي تريم وسيئون في محافظة حضرموت الوادي بالجمهورية اليمنية، واستخدمت الاستبانة لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها حيث بلغت قيمة الثبات (0.85)، وُبعد المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)، كانت نتائج الدراسة كما يأتي:

1. أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية (4.2328) وهي درجة ممارسة كبيرة جدًا، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي، ثم تلاه بُعد الدافعية الإلهامية، ورعاية الأفراد، وآخر الأبعاد هو بُعد التحفيز العقلي.

\* جامعة عدن / كلية التربية.

\* جامعة سيئون / كلية التربية.

\* جامعة سيئون / كلية التربية.

2. ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي فقط، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة سنوات الخبرة (6 - 10)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغيرات: (النوع، التخصص، المؤهل العلمي).

وفي نهاية الدراسة أوصت بتصميم دورات تدريبية وتأهيلية لتنمية قدرات ومهارات مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي في الأساليب الإدارية الحديثة، والأسلوب العلمي في حل المشكلات، وتحديد ضوابط ومعايير للتعامل والانفتاح بين الإدارات المدرسية ومؤسسات المجتمع المختلفة. واقترحت إجراء دراسة مماثلة على مدارس مرحلة التعليم الثانوي والجامعي.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة؛ مرحلة التعليم الأساسي؛ القيادة التحويلية.

## Degree of primary school principals' practices of dimensions of transformational leadership from the point of view of the principals.

### Abstract:

This study aims to identify the degree of primary school principals' practices of dimensions of transformational leadership from the point of view of the principals. The researchers have used descriptive analytical method to achieve the objectives of the study. The sample has consisted of (57) school principals chosen randomly from different primary schools in Tarim and Seiyun Districts in Wadi

Hadramout, Republic of Yemen. A questionnaire was used to measure the degree of practice dimensions of transformational leadership. The validity and reliability of the questionnaire have been checked to be found as (0.85). To analyze the data statistically, the researchers have used averages and standard deviations, t-test, mono-variance analysis, and Chevy test.

The results of the study were as follows:

1- The average of the degree of primary school principals practices of dimensions of transformational leadership was (4.2328) which is a very high degree of practice where it comes first followed by ideal effect, inspirational motivation, care of individuals, and the last dimension is mental stimulation.

2- There had been statistically significant differences at the significance level (0.05) in the sample estimates of the degree of basic school principal practices of dimensions of transformational leadership in (ideal effect) in terms of the variable of years of experience for the benefit of the age category of years of experience (6-10). On the other hand, there had been no statistically significant differences at the significance level (0.05) in terms of the variables of gender, specialization, educational qualification.

The researchers have come up with a number of recommendations:

1. Designing training and qualifying courses to develop the abilities and skills of school principals of primary education stage using modern administrative methods and scientific methods of solving problems.
2. Determining regulations and standards for interaction and openness between school administrations and various community institutions.
3. Conducting a similar study on secondary and tertiary education stages

**Key Words:** School principal, Primary School, Transformational Leadership

إن السمة البارزة لهذا العصر الذي نعيشه اليوم هي التغيير المستمر، والتطور اللامتناهي لكل المناحي الحياتية المختلفة، فإن القيادة المعاصرة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة وسياسات تربوية ثابتة؛ لذا وجب عليها أن تنتقل من المفاهيم السلوكية التقليدية إلى الأنماط التنظيمية المعرفية المرنة والمتطورة والمتفاعلة، وهذه الطبيعة الجديدة للقيادة المعاصرة، قيادة التغيير، والتي تؤكد حقيقة واضحة وهي أن مهمة قيادة اليوم أصبحت في المقام الأول: إدارة لإحداث التغيير (الجوارنة وصوص، 2007).

وتعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والتربويين على استراتيجيات القيادة الفعالة والتميزة إلا أن ما كان صالحاً في الماضي قد لا يكون صالحاً في الحاضر أو المستقبل، وذلك نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة في ميدان القيادة والإدارة بشكل عام؛ فمدارسنا لم تعد بحاجة إلى مديرين فقط، بل بحاجة إلى مديرين قادة؛ يجيدون التأثير والإقناع لمن حولهم برؤى مدارسهم ورسالتها التربوية؛ لإحداث عمليات التغيير المطلوبة.

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً؛ حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد برنز (Burns, 1978) في كتابه (القيادة) المشار إليه في مصطفى (2002: 166) والذي أكد فيه أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً، وتسمى بالقيادة التحويلية

وهي نوع من أنواع القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم؛ ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتمامهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي.

### مشكلة الدراسة:

نال موضوع القيادة التحويلية اهتمامًا متزايدًا من قبل العديد من الكتاب والباحثين التربويين لما لها من أدوار فعالة و متميزة في حل العديد من المشكلات التربوية وتأثيرها في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفًا، ولتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى.

ونظرًا للتغيرات التربوية والأنفجار المعرفي الهائل الذي يتسم به العصر الراهن، فقد تم التأكيد على تحديث وتطوير الدور الذي يؤديه مدير المدرسة، بوصفه قائدًا تربويًا يقوم بأدوار إدارية وفنية واجتماعية، وعلى ضوء ذلك حرصت الدراسة على قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في إدارة المدارس وقيادتها، وقدرتهم في اكتشاف وتنمية ما لدى المعلمين والمتعلمين من قدرات وإبداعات في مجالاتهم.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من

وجهة نظرهم؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- 1) ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بعد التأثير المثالي (الكاريزما)، ضمن أبعاد القيادة التحويلية؟
- 2) ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بعد رعاية الأفراد ضمن أبعاد القيادة التحويلية؟
- 3) ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بعد التحفيز والاستثارة العقلية ضمن أبعاد القيادة التحويلية؟
- 4) ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بعد الدافعية الإلهامية ضمن أبعاد القيادة التحويلية؟
- 5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تصدت له، وهو: القيادة التحويلية وأبعادها، وكذلك من أهمية عينة الدراسة وما يقومون به من أدوار في تطوير العملية التعليمية بالمدارس، والكشف عن درجة ممارستهم القيادة التحويلية وأبعادها، وأيضاً تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما أضافته إلى الأدب التربوي المحلي من نشر ثقافة القيادة التحويلية وكيفية قياسها.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن:

(1) درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدارس وادي حضرموت القيادة التحويلية.

(2) ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، التحفيز والاستشارة العقلية، الدافعية الإلهامية).

(2) الفروق في استجابات مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لممارسة القيادة التحويلية والتي تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على قياس درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي القيادة التحويلية وأبعادها.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمديرتي سيئون وتريم من مديريات وادي حضرموت.

**الحدود البشرية:** مديرو مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمديرتي سيئون وتريم من مديريات وادي حضرموت.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018 / 2019م.

## متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: (النوع، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- المتغير التابع: تقديرات المديرين لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، التحفيز والاستشارة العقلية، الدافعية الإلهامية).

## مصطلحات الدراسة:

### 1) مديري مدارس التعليم الأساسي:

#### مدير المدرسة:

"المسؤول الأول عن مدرسته وقيادة العمل بها من النواحي: التربوية، التعليمية، الفنية، الإدارية، المالية، الاجتماعية، والثقافية، وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها، لذا يجب أن يكون واعياً بأساسيات عمله، ومتطلباته مقدراً لمسؤوليته، مخلصاً في أداء مهامه وواجباته التي تستهدف تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم، والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية التي يعمل بها" (وزارة التربية والتعليم، 1997: 45). وهذا ما يقصد به في هذه الدراسة.

#### مرحلة التعليم الأساسي:

عرفتها وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (2002: 7) بأنها: "تعليم عام موحد لجميع التلاميذ، ومدته (9) سنوات إلزامية، ويقبل فيها التلاميذ من سن السادسة، ويتم فيها اكتشاف الاتجاهات والميول لديهم وتطوير قدراتهم الذاتية. وهذا ما يقصد به في هذه الدراسة.

## (2) القيادة التحويلية:

### القيادة:

"هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيقاً التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف المؤسسة يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم" (الخطيب وآخرون، 1998: 12).

### القيادة التحويلية:

عُرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى أن ينهض كلٌّ منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (مصطفى، 2002: 166) نقلاً عن برونز (Burns, 1978).

### وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها:

الممارسات القيادية لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة حضرموت التي تؤثر في سلوك الإدارة المدرسية والعاملين فيها وتعزز ولاءهم التنظيمي، وتحفزهم على العمل المنتج، وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية وتقاس باستجابات المديرين لفقرات استبانة القيادة التحويلية وأبعادها التي تم إعدادها في هذه الدراسة.

## الأدب النظري:

### تعريف القيادة التحويلية:

تناول الأدب النظري مفهوم القيادة التحويلية من قبل الباحثين، والمهتمين بالجوانب الإدارية، واتضح بأنه ليس هناك تعريف محدد تم الاتفاق عليه، ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات وفيما يلي عرض موجز لبعض تلك التعريفات ومن أهمها:

عرفها الهواري (1996: 31) بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مروؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل". بينما عرفها الغامدي (2001: 72) بأنها: القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية من خلال إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباعها. وعرفها Burns المشار إليه في (العتيبي، 2006: 6) بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول للدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود". كما ينظر كركلاند (Kirkland، 2011: 55) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. ويمكننا أن نستخلص تعريف للقيادة التحويلية بأنها: عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين الحالية، وتحويلها للصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي.

## خصائص القائد التحويلي:

لكي يقوم القائد التحويلي بدوره داخل المدرسة وتحويلها نحو الأفضل بكل فاعلية ممكنة ينبغي أن يتمتع بعدد من الخصائص، وهي كما أشار إليها مصطفى (2002: 442):

(1) صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه.

(2) متمكن في الاتصال: قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

(3) ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.

(4) ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم.

وذكر الغامدي (2001: 76) خصائص أخرى من أهمها:

(1) القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

(2) القادة التحويليون يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

ومن خلال تلك الخصائص يمكن القول: إن للقادة التحويليين خصائص تميزهم عن

غيرهم من القادة التقليديين، فأهم ما يميز القائد التحويلي: سعيه نحو التغيير والتطوير

المستمر، ولديه الحكمة في التعامل مع المواقف المعقدة والظروف الطارئة والتكيف مع تلك

الظروف، ومعالجة المشكلات الناتجة عنها، ولديه آمال وأحلام مستقبلية يسعى لتحقيقها

وترجمتها إلى خطط تنفيذية يشترك العاملون في وضعها والعمل على تحقيقها، كما يتمتع القائد

التحويلي أيضاً بحب الاطلاع والتعلم المستمر لكل ما يخدم العملية التربوية داخل المدرسة.

## وظائف القائد التحويلي:

أشار الهواري (1996: 79) بأن القائد التحويلي يجب أن يقوم بإدراك الحاجة للتغيير، وتقديم رؤية مستقبلية، واختيار نموذج التغيير المطلوب، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة، مع إدارة الفترة الانتقالية للمنظمة.

## أبعاد القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وضعها باس (Bass) المشار إليه في كركلاند (Kirkland ، 2011: 171 – 173) وهذه الأبعاد هي:

### 1) التأثير المثالي (الكاريزما):

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القيادة كمنهج للدور، ويتمثل جوهر التأثير في إيجاد القيم التي تلهم وتوافر معاني العمل للمرؤوسين، ومفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي: مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يحتذى بهم من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم.

ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حس قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة

الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين.

ويتضح مما سبق أن الرؤية والثقة والاحترام والصدق ومشاركة المخاطر والتعاون والتكامل وقوة الشخصية؛ كل تلك الصفات والخصائص تعد من سمات بُعد التأثير المثالي أو الكاريزمي.

## (2) رعاية الأفراد:

هي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات (الرقب، 2010: 18).

ويؤكد كركلاند على أن القائد يُعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم، ويقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم. كما أكد باس (Bass) المشار إليه في الرقب (2010: 18) " أن الاهتمام بالأفراد يعدّ خدمة وتضحية وإيثاراً من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيتهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها". ولهذا يمكن القول بأن القائد لا يؤثر في المرؤوسين بهدف تغيير سلوكهم فقط؛ بل بهدف دفعهم للقيام بالأدوار والمهام المنوطة بهم بشكل أفضل وفَعَال.

### (3) التحفيز والاستشارة العقلية:

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تطبيق أو تصرف، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل: التقنية، والإنسانية، وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (الرقب، 2010: 17 - 18).

ويعمل القائد الذي يحفز الاستشارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقد لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، وبيحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهام، ويحث الآخرين إلى النظر للمشكلات من جوانب مختلفة (Kirkland، 2011: 171 - 173).

### (4) الدافعية الإلهامية:

يعتمد القادة التحويليون على الدافعية الإلهامية، ولديهم المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، ويميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالتها ويعبرون بثقة بأن الأهداف ستتحقق (Kirkland، 2011: 171 - 173). ويعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (الرقب، 2010: 17).

## مقومات القيادة التحويلية:

ذكر الهلالي (2006: 15) أربع مقومات تدل على أهمية القيادة التحويلية ومدى ارتباطها

بمناخ التغيير السائد في المجال التربوي والتعليمي وهي:

(1) أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة

التعليمية بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير هادف .

(2) أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز المؤسسات التعليمية يتطلب تغييرات منتظمة؛ إذ

إن مثل هذه التغييرات تسمح لهذه المؤسسات بعمل الأشياء- التي عادة ما تقوم بها-

بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير.

(3) أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم، والثقافة الراسخة، وتنميتها للمؤسسات

التعليمية يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.

(4) أن الإعداد المهني المستمر للإدارة المدرسية والمعلمين يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من

المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

## المهارات والقدرات الأساسية للقيادة التحويلية:

للقيادة التحويليين دورٌ أساسيٌّ وفعالٌ في إحداث عملية التغيير والتحديث داخل

مدارسهم، ولكي يقومون بهذا الدور بكفاءة عالية يتعين عليهم امتلاك جملة من المهارات

والقدرات حتى يحققوا درجة عالية من التأثير في الرؤوسين، وقد ذكر القحطاني (2001:

135) عددًا من هذه المهارات، منها:

- 1) يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهيئوا أنفسهم وكل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
- 2) القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها.
- 3) يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
- 4) القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمدرسة.
- 5) القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- 6) القدرة على استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- 7) توافر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- 8) القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- 9) القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- 10) القدرة على مواجهة المواقف المتغير وإحداث التطوير الإداري.
- 11) القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

#### الدراسات السابقة:

أجرى النعمان (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (324) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية الطبقية العشوائية، من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في أمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم

(1620) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تكونت من (36) فقرة وزعت على أربعة مجالات تمثل أبعاد القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بصفة عامة متوسطة، وجاءت أبعاد الأداة - جميعها - في المستوى المتوسط، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الاستبانة بشكل عام، وعلى مستوى جميع مجالاتها تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وأجرى كلُّ من برقعان وحسن وسعيد (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية ومفهومها، وأنهاطها، وأبعادها، والتعرف على أهم سمات وأدوار رؤساء الأقسام كقادة تحويليين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة المجمعة، وقد اختيرت عينة الدراسة بصورة عشوائية منتظمة وتكونت من (93) عضو هيئة تدريس من درجات علمية مختلفة، منهم (44) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك محمد بن سعود و(49) عضو هيئة تدريس من جامعة المجمعة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتكونت من (54) فقرة وزعت على (7) أبعاد وأظهرت النتائج: وجود اتفاق بين أفراد العينة ككل على استخدام رؤساء الأقسام لمهارات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، ووجود اتفاق بين أفراد العينة ككل في توافر متطلبات بناء رؤية عامة وثقافة مشتركة للقسم لدى رؤساء الأقسام بالجامعتين، وإجمالاً على توافر متطلبات تطبيق رئيس القسم لأدواره القيادية التحويلية فيما يرتبط بمراعاة الاحتياجات الفردية للعاملين معه والعمل على تلبيتها.

وقام حسين والدوش (2012) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأهلي بمحافظة عدن من خلال معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الأهلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام الأهلي بمحافظة عدن البالغ عددهم (70) مديرًا و(1683) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديرًا ومديرة، و(118) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم عشوائيًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت من ستة محاور هي: ( بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة، الرؤية المشتركة للمدرسة، تحديد أهداف المدرسة، هيكلية التغيير، تقديم نموذج سلوكي، الاستثارة الفكرية)، وخلصت الدراسة إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الأهلي بدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمعلمين لواقع ممارسة القيادة التحويلية في محور بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة، ومحور هيكلية التغيير، ومحور تقديم نموذج سلوكي من قبل المدير، تعزى لمتغير الوظيفة.

وأجرى ناصر الدين وشقوارة والحيلة (2012) دراسة هدفت إلى استقصاء أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات وعمداء ومديري الدوائر في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (18) جامعة، وعدد القادة الإداريين (195) قائدًا، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع المكون من (18) رئيس جامعة، و(117) عميدًا، و(60) مدير دائرة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، حيث تكونت من أربعة محاور هي: (التأثير المثالي، رعاية الأفراد، الاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية)، وأظهرت

النتائج: أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبق القيادة التحويلية بصورة عامة بدرجة مرتفعة جداً، بينما على مستوى أبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة مرتفعة جداً في ثلاثة أبعاد (التأثير المثالي، والاستشارة العقلية، والدافعية الإلهامية)، بينما كانت درجة تطبيق بُعد رعاية الأفراد مرتفعة فقط من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

وأجرت كنعان (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، وقد تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (565) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت من محورين رئيسيين هما: (القيادة التحويلية، الانتماء المهني) ويتفرع كل منهما الى عدد من المجالات، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بدرجة عالية، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والانتماء المهني للمعلم، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وقام الرقب (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) والتمكين للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكانت عينة الدراسة تكونت من (78) أكاديمياً،

و(338) إدارياً تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة. أداة لجمع المعلومات، التي تكونت من أربعة مجالات للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وأظهرت النتائج: توفر بعض عناصر التمكين بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة في عينة الدراسة، وأن سلوكيات المجالات الأربعة للقيادة التحويلية كانت متوفرة في الجامعات الفلسطينية، وهناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

وأجرى الشريف والتتح (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمينهم، وتكونت عينة الدراسة من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وهناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وملتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير وما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرت عيسى (2008) دراسة هدفت إلى التعرف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري

المدارس الثانوية للعام 2009/2008م والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة، وكانت عينة الدراسة هي نفس المجتمع. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من (71) فقرة وزعت على (6) مجالات. وأظهرت النتائج: وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بنسبة أقل من (60%)، واحتل المجال الخامس (الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به) المرتبة السادسة.

كما قام أبو تينة وعبيدات وخصاونة (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليشوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي تلك المحافظة ومعلماتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس محافظة البلقاء الأساسية والثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة لقيادة المدير التحويلية ليشوود وجانتزي كوسيلة لجمع البيانات والتي تتكون من (24) فقرة موزعة على (6) مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية لصالح المعلمات، أما أثر المرحلة الدراسية فقد كان دالاً إحصائياً لصالح المدارس الأساسية، وأن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم في مجالات القيادة التحويلية الستة من زملائهم من ذوي الخبرات الطويلة.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح الآتي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات.

- أجريت الدراسات السابقة في بلدان عربية كالأردن، والإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، وفلسطين، ودراستين في اليمن في محافظة صنعاء، وعدن، بينما نفذت الدراسة الحالية في الجمهورية اليمنية محافظة حضرموت.

- تعددت أهداف الدراسات السابقة واختلفت تبعاً لتعدد الموضوعات التي تناولتها: فمنها ما تناول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية (الشريفي والتنج، 2010؛ حسين 2012)، ومنها ما استقصى توفر أبعاد القيادة التحويلية في القيادات التربوية ودورها في التمكين الإداري (ناصر الدين وشقوارة والحيلة، 2012؛ الرقب، 2010؛ عيسى، 2008)، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف الدراسة؛ حيث يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها كما هي، والتعبير الكمي يصف الظاهرة وصفاً رقمياً ويوضح مقدار الظاهرة وحجمها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بوادي حضرموت وعددهم (250) مديراً ومديرة، موزعين على (16) مديرية.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (75) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتشكل هذه العينة ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية نظراً لتباعد مدارس وادي حضرموت المترامي الأطراف ومتعدد المديریات، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة على المتغيرات

الخبرة			التخصص		المؤهل الدراسي			الجنس	
أكثر 10	10-6	5-1	أدبي	علمي	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	إناث	ذكور
37	15	5	27	30	37	5	15	14	43
57			57		57			57	

### أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة للبحث وتضمنت (48) فقرة في أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي (الكاريزما)، رعاية الأفراد، التحفيز والاستثارة العقلية، الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية).

تم توزيع (75) استبانة واسترجعت (64) استبانة، وبعد مراجعتها تبين أن هناك (7) استبانات غير صالحة للتحليل وتم استبعادها، وتم اعتماد (57) استبانة للتحليل الإحصائي وشكلت ما نسبته (23%) من مجتمع الدراسة.

## صدق المحتوى (الظاهري)::

تم عرض الاستبانة المكونة من (48) فقرة على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات اليمنية ومن المختصين في الإدارة التربوية وطرق التدريس وعلم النفس، وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مئاسبة صياغة الفقرات لغويًا، ومدى إتمام الفقرة إلى المجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه، وإدخال تعديلات تصحيحية للصياغة، أو إضافة فقرات جديدة بما يخدم أهداف الدراسة ويزيد من قيمتها، وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، فتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر، وقد اعتمدت الدراسة على نسبة اتفاق المحكمين (80 %) فأكثر لإبقاء الفقرة.

وتم تقسيم درجات التقدير إلى خمسة مستويات هي: (الممارسة ضعيفة جدًا، الممارسة ضعيفة، الممارسة متوسطة، الممارسة كبيرة، الممارسة كبيرة جدًا)، وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، فقد أعطي البديل نسبة كبيرة جدًا (5) درجات، والبديل كبيرة (4) درجات، والبديل متوسطة (3) درجات، والبديل ضعيفة درجتين، والبديل ضعيفة جدًا درجة واحدة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) يوضح الفئات وحدودها والتقدير اللفظي

درجة الممارسة	الحد الأعلى للفئة	الحد الأدنى للفئة	الفئات
ضعيفة جدًا	1,80	1	الفئة الأولى
ضعيفة	2,6	1,81	الفئة الثانية
متوسطة	3,4	2,61	الفئة الثالثة
كبيرة	4,2	3,41	الفئة الرابعة
كبيرة جدًا	5	4,21	الفئة الخامسة

### صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، كما يوضحها الجدول الآتي:

### جدول (3) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه:

البُعد الرابع		البُعد الثالث		البُعد الثاني		البُعد الأول	
معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة						
0.675**	38	0.743**	25	0.436**	14	0.511**	1
0.605**	39	0.720**	26	0.515**	15	0.691**	2
0.633**	40	0.775**	27	0.426**	16	0.496**	3
0.605**	41	0.567**	28	0.501**	17	0.629**	4
0.732**	42	0.728**	29	0.466**	18	0.386**	5
0.719**	43	0.614**	30	0.216	19	0.634**	6
0.553**	44	0.741**	31	.0363**	20	0.599**	7
0.692**	45	0.763**	32	.0473**	21	0.760**	8
0.717**	46	0.734**	33	.0457**	22	0.402**	9
0.706**	47	0.698**	34	.0437**	23	0.674**	10
0.624**	48	0.687**	35	0.133	24	0.573**	11
		0.702**	36			0.650**	12
		0.513**	37			0.552**	13

\*\*معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.01

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن معاملات ارتباط كل فقرة من الفقرات بالمجال الذي

تنتمي إليه قوية جداً، وقوة معامل الارتباط يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال،

ويلاحظ وجود فقرتين أقل وفيهما ضعف وهما الفقرة (24) وهي ضعيفة والفقرة (19) وتم الإبقاء على هاتين الفقرتين رغم ضعفهما حفاظاً على توازن الاستبانة.

### ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة عن طريق الاتساق الداخلي لكل مجال من المجالات بمعادلة ألفا كرونباخ وجد أن قيمة الثبات فيها يوضحه الجدول الآتي:

### جدول رقم (4) ثبات الأبعاد حسب معامل ألفا كرونباخ:

الرقم	البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1	التأثير المثالي (الكاريزما)	13	0.83
2	رعاية الأفراد	11	0.81
3	التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية)	13	0.91
4	الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية).	11	0.84
	الكلي	48	0.85

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة عالية، وتراوح بين (0.81 - 0.91) مما يدل على أن عبارات أبعاد الدراسة اتسمت بقدر عالٍ من الثبات يمكن الاعتماد عليه في تحليل النتائج حيث بلغت قيمة الأداة كاملة (0.85).

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي

لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة ودرجة الممارسة لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية، وكانت كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ودرجة الممارسة

لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية

البُعد	رقم البُعد	ترتيبه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
(التأثير المثالي)	1	1	4.3779	0.41124	كبيرة جداً
(الدافعية الإلهامية)	4	2	4.2233	0.54113	كبيرة جداً
(رعاية الأفراد)	2	3	4.1818	0.46387	كبيرة
(التحفيز العقلي)	3	4	4.1390	0.55440	كبيرة
الكل			4.2328	0.43126	كبيرة جداً

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في بُعد (التأثير المثالي) كانت كبيرة جداً حيث إن المتوسط الحسابي له (4.3779) وقد يكون السبب هو اهتمام مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بالعلاقات الإنسانية والتأثير في سلوكيات المرؤوسين وهو أهم ما تتميز به القيادة عن الإدارة، ثم بُعد (الدافعية الإلهامية) بمتوسط حسابي (4.2233) ودرجة ممارسة كبيرة جداً، ثم بُعد (رعاية الأفراد) بمتوسط حسابي (4.1818) ومدى ممارسة كبيرة، وآخر الأبعاد كان بُعد (التحفيز العقلي) بمتوسط حسابي (4.1390) ودرجة ممارسة كبيرة، وكان المتوسط العام لدرجة الممارسة على جميع الأبعاد (4.2328) وهي تدل على درجة ممارسة كبيرة جداً، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة ناصر الدين وآخرين (2012)، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة كنعان (2014) حيث جاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الرابعة.

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة تدريبي مدارس مرحلة التعليم الأساسي

لبعد التأثير المثالي (الكاريزما) ضمن أبعاد القيادة التحويلية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد

التأثير المثالي (الكاريزما) ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وكانت كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في البعد

الأول: (التأثير المثالي الكاريزما):

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة
كبيرة جداً	0.48279	4.7368	1	1	أراعي الجوانب والقواعد الأخلاقية في تعاملي.
كبيرة جداً	0.50561	4.6842	2	5	أحث الآخرين على أهمية الالتزام بالقيم والمعتقدات
كبيرة جداً	0.68460	4.5088	3	2	أتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين.
كبيرة جداً	0.86855	4.4912	4	9	أمتنع في حديثي الكلام الجارح.
كبيرة جداً	0.94226	4.4035	5	7	أتجاوز المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة.
كبيرة جداً	0.69414	4.3509	6	6	أستثير الدوافع الداخلية النبيلة مثل (الإخلاص، التفاني...) لدى المعلمين.
كبيرة جداً	0.71941	4.3509	7	8	أعطي انتباهاً خاصاً لكل فرد يعمل معي.
كبيرة جداً	0.69007	4.3333	8	1	أزرع الاعتزاز في نفوس الآخرين.
كبيرة جداً	0.71108	4.3158	9	13	أعتمد على الاتصال المفتوح المباشر مع المعلمين.
كبيرة جداً	0.70088	4.2807	10	10	أعترف بالأخطاء عند اكتشافها دون خجل.
كبيرة جداً	0.70755	4.2281	11	4	أوفق بين السلوك القيادي والمبادئ التي أنادي بها.
كبيرة	0.71810	4.1404	12	12	أعالج الأزمات بحلول واقعية سريعة.
كبيرة	0.71416	4.0877	13	11	أتميز بقوة الشخصية واللباقة.
كبيرة جداً	0.41124	4.3779	البعد كامل (التأثير المثالي الكاريزما)		

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في البعد الأول (التأثير المثالي الكاريزما) على متوسط الفقرات كان كبيراً جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.3779)، وأن أعلى فقرتين هي: (1 و 5) حيث المتوسط الحسابي لأعلى فقرة (4.7368) وبانحراف معياري (0.48279) وتشير إلى (أراعي الجوانب والقواعد الأخلاقية في تعاملي)، والفقرة الثانية متوسطها الحسابي (4.6842) وبانحراف معياري (0.50561) وتشير إلى (أحث الآخرين على أهمية الالتزام بالقيم والمعتقدات)، وهذا قد يدل على اهتمام المديرين ببعده التأثير المثالي في جانب الأخلاق وإرساء القواعد الأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، وقد يكون سبب ذلك أهمية الاهتمام بالجانب الاخلاقي ودوره في التأثير في سلوك المرؤوسين، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة ناصر الدين وآخرين (2012)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، وأدنى الفقرات هي (11 و 12)، حيث المتوسط الحسابي للفقرة (11) (4.0877) وبانحراف معياري (0.71416) وتشير إلى (أتميز بقوة الشخصية واللباقة) والمتوسط الحسابي للفقرة (12) (4.1404) وبانحراف معياري (0.71810) وتشير إلى (أعالج الأزمات بحلول واقعية سريعة)، وكانت أدنى فقرتين في بُعد (التأثير المثالي الكاريزما)، وقد يكون سبب ذلك أن المديرين يرون أن الاهتمام بقوة الشخصية واللباقة في الحديث والتعامل مع المرؤوسين داخل ضمن الجانب الأخلاقي وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت له دراسة ناصر الدين وآخرين (2012) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (يتحدث عن قيمه ومعتقداته).

**الإجابة عن السؤال الثاني:** ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي

لبُعد رعاية الأفراد ضمن أبعاد القيادة التحويلية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد رعاية الأفراد ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وكانت كما يلي في الجدول الآتي:

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في البُعد الثاني: (رعاية الأفراد)

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة
كبيرة جداً	0.49875	4.7018	1	19	أحترم المعلمين كأشخاص لهم مكانتهم.
كبيرة جداً	0.47559	4.6667	2	20	أعبر عن تقديري للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل.
كبيرة جداً	0.69414	4.3509	3	23	أولي اهتماماً بكل المرؤوسين دون تمييز.
كبيرة جداً	0.65370	4.2982	4	22	أبث الحماس في نفوس المعلمين.
كبيرة جداً	0.76253	4.2456	5	14	أعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.
كبيرة جداً	0.72548	4.2105	6	16	أساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.
كبيرة	0.78918	4.1404	7	21	أشجع المعلمين على التعبير عن أفكارهم حتى عند تعارضها مع أفكارني.
كبيرة	0.82071	4.0702	8	15	أهتم بالفرد لأن لديه قدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.
كبيرة	0.86530	4.0351	9	18	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين.
كبيرة	0.81111	3.9474	10	24	أعمل على دمج المعلمين الانطوائيين في العمل.
متوسطة	1.05785	3.3333	11	14	أفضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.
كبيرة	0.46387	4.1818			

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في البُعد الثاني (رعاية الأفراد) على متوسط الفقرات كان كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.1818)، وأن أعلى فقرتين هي: (19 و 20) حيث المتوسط الحسابي لأعلى فقرة (4.7018) وبانحراف معياري (0.49875) وتشير إلى (أحترم المعلمين كأشخاص لهم مكانتهم)، والفقرة الثانية متوسطها الحسابي (4.6667) وبانحراف معياري (0.47559) وتشير إلى (أعبر عن تقديري للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل)، وهذا قد يدل على اهتمام المديرين في بُعد رعاية الأفراد ببناء علاقات قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بينهم، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة ناصر الدين (2012) حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة (يُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم)، وأدنى الفقرات هي (14 و 24)، حيث المتوسط الحسابي للفقرة (14) (3.333) وبانحراف معياري (1.05785) وتشير إلى (أقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم)، والمتوسط الحسابي للفقرة (24) (3.9474) وبانحراف معياري (0.8111) وتشير إلى (أعمل على دمج المعلمين الانطوائيين في العمل)، وكانت هذه أدنى فقرتين في بُعد (رعاية الأفراد)، وقد يكون سبب ذلك أن المديرين يرون أن تدريس وتدريب بعض المهارات للمعلمين، ودمج المعلمين الانطوائيين في العمل يأتي بنسبة وأهمية قليلة مقارنة للأبعاد الأخرى، لذلك كان تقديرهم لهذه الفقرتين جاء في الأخير، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة ناصر الدين وآخرين (2012) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (أقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم).

**الإجابة عن السؤال الثالث:** ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي

لبُعد التحفيز والاستشارة العقلية ضمن أبعاد القيادة التحويلية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد

التحفيز والاستشارة العقلية ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وكانت كما يلي في الجدول الآتي:

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في البُعد

الثالث: (التحفيز والاستثارة العقلية):

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة
كبيرة جداً	0.64453	4.3684	1	25	أتيح للمعلمين تبادل وجهات النظر والخبرات البناءة.
كبيرة جداً	0.80917	4.3333	2	30	أشجع المعلمين على طرح أفكار وأساليب جديدة.
كبيرة جداً	0.76376	4.3333	3	36	أقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق أفكارهم.
كبيرة جداً	0.82299	4.2982	4	37	أعمل على تشجيع الابداع عند المعلمين.
كبيرة جداً	0.72591	4.2807	5	29	أحث المعلمين على تقييم ممارساتهم وتطويرها.
كبيرة	0.84775	4.1754	6	33	أعزز الأنشطة التي تثير الحماس بين المعلمين داخل المدرسة.
كبيرة	0.69909	4.1053	7	34	أتعاون مع المعلمين في وضع معايير لتقويم إنجازاتهم.
كبيرة	0.87466	4.0526	8	28	أشجع المعلمين على التجريب والتقويم والتأمل.
كبيرة	0.83283	4.0526	9	35	أحرص على إيصال المعلومات الجديدة للمعلمين.
كبيرة	0.81265	4.0175	10	27	أحث المعلمين على الاطلاع على الجديد في علم التربية.
كبيرة	0.82375	4.0000	11	31	أطلب من المعلمين تبرير مقترحاتهم.
كبيرة	0.96102	3.9298	12	32	أتابع تحقيق الأهداف الخاصة بالنمو المهني للمعلمين.
كبيرة	0.71810	3.8596	13	26	أسعى إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي في حل المشكلات.
كبيرة	0.55440	4.1390			

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في البُعد الثالث (التحفيز والاستثارة العقلية) على متوسط الفقرات كان كبيراً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.1390)، وأن أعلى ثلاث فقرات هي: (25 و 30 و 36) حيث المتوسط الحسابي لأعلى فقرة (4.3684) وبانحراف معياري (0.64453) وتشير إلى (أتيح للمعلمين تبادل وجهات النظر والخبرات البناءة)، والفقرة الثانية متوسطها الحسابي (4.3333) وبانحراف معياري (0.80917) وتشير إلى (أشجع المعلمين على طرح أفكار وأساليب جديدة)، والفقرة الثالثة متوسطها الحسابي (4.3333) وبانحراف معياري (0.76376) وتشير إلى (أقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق أفكارهم)، وهذا قد يدل على اهتمام المديرين في بُعد التحفيز العقلي الاستثارة العقلية تشجيعهم للمناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار والأساليب الحديثة للوصول إلى أفضل النتائج، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت له دراسة ناصر الدين وآخرين (2012) حيث جاءت فقرة (يحث الآخريين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة) في المرتبة الأولى، وأدنى الفقرات هي (26 و 32)، حيث المتوسط الحسابي للفقرة (26) (3.8596) وبانحراف معياري (0.71810) وتشير إلى (أسعى إلى تنمية أسلوب التفكير العلمي في حل المشكلات)، والمتوسط الحسابي للفقرة (32) (3.9298) وبانحراف معياري (0.96102) وتشير إلى (أتابع تحقيق الأهداف الخاصة بالنمو المهني للمعلمين)، وكانت هذه أدنى فقرتين في بُعد التحفيز والاستثارة العقلية، وقد يكون سبب ذلك أن المديرين يرون أن تنمية أسلوب التفكير العلمي والنمو المهني عند المعلمين يحدث غالباً مع تعمق المعلم في مهنة التعليم، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة ناصر الدين وآخرين (2012) حيث كانت أدنى الفقرات هي (يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أولاً).

الإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي

لبعد الدافعية الإلهامية ضمن أبعاد القيادة التحويلية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد

التحفيز والاستشارة العقلية ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وكانت كما يلي في الجدول الآتي:

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في البعد

الرابع: (الدافعية الإلهامية):

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة
كبيرة جداً	0.78200	4.4912	1	44	أشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.
كبيرة جداً	0.56529	4.4211	2	39	أتحذث بتفاؤل عن المستقبل.
كبيرة جداً	0.87287	4.3333	3	38	أتحذث بحماس عما يجب إنجازه.
كبيرة جداً	0.73107	4.2982	4	40	أوضح الرؤية المستقبلية لتطوير العمل في المدرسة.
كبيرة جداً	0.79629	4.2807	5	41	أؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المدرسة.
كبيرة جداً	0.84552	4.2281	6	47	أقدم أمثلة لمساعدة المعلمين في القيام بأعمالهم.
كبيرة	0.86855	4.1754	8	45	أعمل على تطوير قدرات المعلمين ليكونوا قادة في المستقبل.
كبيرة	0.89520	4.1404	9	42	أعبر عن ثقتي بأن الأهداف ستتحقق.
كبيرة	0.89204	4.0877	10	43	أعمل على استشارة روح التحدي بين المعلمين.
كبيرة	0.78878	4.0526	11	46	أبنى المبادئ الإدارية الحديثة.
كبيرة	0.93391	3.9474	12	48	أقدم مثلاً ونموذجياً للانفتاح مع الآخرين.
كبيرة جداً	0.54113	4.2233			

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في البُعد الرابع (الدافعية الإلهامية) على متوسط الفقرات كان كبيراً جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.2233)، وأن أعلى فقرتين هي: (44 و 39) حيث المتوسط الحسابي لأعلى فقرة (4.4912) وبانحراف معياري (0.78200) حيث تشير إلى (أشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد)، والفقرة الثانية متوسطها الحسابي (4.4211) وبانحراف معياري (0.56529) وتشير إلى (أُتحدّث بتفاؤل عن المستقبل)، وقد يدل هذا على اهتمام المديرين في بُعد الدافعية الإلهامية بالتشجيع على العمل الجماعي وكذلك التفاؤل بالمستقبل وذلك لأهمية العمل الجماعي وما يؤدي إليه من ثمار ونتائج إيجابية على المعلمين والمدرسة والمجتمع ككل، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة ناصر الدين وآخرين (2012) إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (يتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه)، وأدنى الفقرات هي (48 و 46)، حيث المتوسط الحسابي للفقرة (48) (3.9474) وبانحراف معياري (0.93391) وتشير إلى (أقدم مثلاً نموذجياً للانفتاح مع الآخرين)، والمتوسط الحسابي للفقرة (46) (4.0526) وبانحراف معياري (0.78878) وتشير إلى (أُتبنى المبادئ الإدارية الحديثة)، وكانت هذه أدنى فقرتين في بُعد (الدافعية الإلهامية) وقد يكون سبب ذلك أن المديرين يرون أن الانفتاح على الآخرين له مخاطر وسلبيات ويرون ضرورة وضع قيود وشروط لذلك الانفتاح، أما تبني المبادئ الإدارية الحديثة فقد لا يعلم بعض المديرين عن تلك الأساليب والمبادئ شيئاً، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة ناصر الدين وآخرين (2012) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق).

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة

التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أولاً: وفقاً لمتغير النوع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري مرحلة مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع ضمن أبعاد القيادة التحويلية، ثم تم حساب الفروق المتوسطة ومستوى دلالتها باستخدام اختبار (ت)، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ومستوى دلالة لكل بُعد من أبعاد الاستبانة في الدرجة الكلية للفقرات وفقاً و متغير النوع:

النتيجة	القيمة الاحتمالية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد ن	الجنس	البُعد
غير دالة	0.600	0.528	55	0.41067	4.3614	43	ذكر	التأثير المثالي
				0.42425	4.4286	14	انثى	
غير دالة	0.231	1.211	55	0.47169	4.1395	43	ذكر	رعاية الأفراد
				0.42895	4.3117	14	انثى	
غير دالة	0.481	0.710	55	0.57251	4.1091	43	ذكر	التحفيز والاستشارة العقلية
				0.50306	4.2308	14	انثى	
غير دالة	0.340	0.962	55	0.55208	4.1839	43	ذكر	الدافعية الإلهامية
				0.50576	4.3442	14	انثى	
غير دالة	0.342	0.959	55	0.44060	4.2016	43	ذكر	الكل
				0.40100	4.3289	14	انثى	

\* فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسط الحسابي لكل بُعد من أبعاد الدراسة وفقاً لمتغير النوع وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عيسى (2008)، وتختلف مع دراسة (كنعان، 2014؛ الشريفى والتنج، 2010)، وقد يكون سبب ذلك اختلاف مجتمع وعينة ومتغيرات هذه الدراسة عن الدراسة الحالية. وربما الثقافة والتأهيل أثناء الخدمة التي تقيّمها التربية لجميع المدراء بغض النظر عن النوع.

حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير النوع بالنسبة للذكور (4.2016) وبانحراف معياري (0.44060) والقيمة التائية (0.959) والمتوسط الحسابي لمتغير الجنس بالنسبة للإناث (4.3289) وبانحراف معياري (0.40100)، وقيمة "ت" (0.959)، وكان مستوى دلالة لكل (0.342)، وقد يكون سبب ذلك هو اتباع المديرين والمديرات نفس الأسلوب الإداري والقيادي من غير تمييز مما أدى إلى عدم ظهور الفروق بينهم.

ثانياً. وفقاً لمتغير التخصص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في درجة ممارسة مديري مرحلة مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص ضمن أبعاد القيادة التحويلية، ثم تم حساب الفروق المتوسطة ومستوى دلالتها باستخدام اختبار (ت)، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد الاستبيان على حدة، وفي الدرجة الكلية للفقرات وفقاً لمتغير التخصص:

البُعد	الجنس	العدد ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	النتيجة
التأثير المثالي	علمي	30	4.4077	0.39439	55	0.574	0.569	غير دالة
	أدبي	27	4.3447	0.43429				
رعاية الأفراد	ذكر	30	4.2303	0.40356	55	0.830	0.410	غير دالة
	علمي	27	4.1279	0.52542				
التحفيز والاستشارة العقلية	أدبي	30	4.1769	0.53681	55	0.541	0.591	غير دالة
	علمي	27	4.0969	0.58060				
الدافعية الإلهامية	علمي	30	4.2576	0.50593	55	0.501	0.618	غير دالة
	أدبي	27	4.1852	0.58509				
الكل	علمي	30	4.2701	0.42182	55	0.685	0.496	غير دالة
	أدبي	27	4.1914	0.44578				

\* فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسط الحسابي لكل بُعد من أبعاد الدراسة وفقاً ومتغير التخصص، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عيسى (2008) حيث توصلت إلى أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص).

وبالنسبة لكل الأبعاد للقيادة التحويلية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير التخصص بالنسبة للعلمي (4.2701) وبانحراف معياري (0.42182) والقيمة التائية (0.685)

والمتوسط الحسابي لمتغير التخصص بالنسبة للأدبي (4.1914) وبانحراف معياري (0.44578)، وقيمة "ت" المحسوبة (0.685)، وكان مستوى للدلالة لكل (0.496)، وقد يكون سبب ذلك هو اتباع المديرين نفس الأسلوب الإداري والقيادي دون النظر إلى تخصصهم مما أدى إلى عدم ظهور الفروق بينهم، وهذا يعني أن القيادة عبارة عن مهارات يمكن أن يتقنها الفرد بغض النظر عن تخصصه إذا تلقى نفس التدريب.

**ثالثاً. وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة):** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0,05) في درجة ممارسة مديري مرحلة مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على

أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد الاستبيان على

حده، وفي الدرجة الكلية للفقرات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الأبعاد	متغير سنوات الخبرة	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	5-1	5	4.5949	0.24057
	10-6	15	4.5846	0.38307
	أكثر من 10	37	4.2620	0.43000
رعاية الأفراد	5-1	5	4.4000	0.66990
	10-6	15	4.2545	0.41970

0.45161	4.1229	37	أكثر من 10	
0.54826	4.4308	5	5 – 1	التحفيز العقلي
0.51427	4.2667	15	10 – 6	
0.56099	4.0478	37	أكثر من 10	
0.75624	4.4364	5	5 – 1	
0.51883	4.2727	15	10 – 6	الدافعية الإلهامية
0.52678	4.1744	37	أكثر من 10	
0.57180	4.4667	5	5 – 1	
0.35320	4.3542	15	10 – 6	الكل
0.42898	4.1520	37	أكثر من 10	

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً في المتوسط الحسابي لكل بُعد من الأبعاد، واختلاف تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة تدريبي مدارس مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في كل بعد من أبعاد الدراسة والكل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وفي الكل، ففي الكل كان تقدير ذوي الخبرة (1 – 5) بمتوسط حسابي (4.4667)، ثم جاء تقدير ذوي الخبرة (6 – 10) بمتوسط حسابي (4.3542)، ثم تقدير ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (4.1520)، وقد يكون سبب ذلك هو أن ذوي سنوات الخبرة (1 – 5) أكثر نشاطاً ومعرفة لتطبيق القيادة التحويلية وذلك لأنهم في بداية مشوارهم الإداري. ولمعرفة إذا ما كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) والجدول التالي يبين ذلك:



جدول رقم (13) يبين تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لكل بُعد من

أبعاد وفي الدرجة الكلية للفقرات وفقاً ومتغير سنوات الخبرة:

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المجموعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
التأثير المثالي	بين المجموعات	1.417	2	0.709	4.751	0.013	دالة
	داخل المجموعات	8.054	54	0.149			
رعاية الأفراد	بين المجموعات	0.446	2	0.223	1.038	0.361	غير دالة
	داخل المجموعات	11.604	54	0.215			
التحفيز العقلي	بين المجموعات	0.978	2	0.489	1.626	0.206	غير دالة
	داخل المجموعات	16.235	54	0.301			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	0.352	2	0.176	0.592	0.557	غير دالة
	داخل المجموعات	16.046	54	0.297			
الكل	بين المجموعات	0.736	2	0.368	2.053	0.138	غير دالة
	داخل المجموعات	9.679	54	0.179			

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في بُعد التأثير المثالي بقيمة احتمالية مقدارها (0.013) وهي أصغر من (0.05) وهذا يدل أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في كل بُعد التأثير المثالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وعند العودة إلى جدول (12) نلاحظ أنها لصالح أصحاب الخبرة (1-5)، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كنعان (2014)، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (عيسى، 2008؛ حسين والدوش، 2012) حيث توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمعلمين لواقع الممارسة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (شيفيه) والذي يبين الفروق بين كل متغيرين من متغيرات سنوات الخبرة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) يبين اختبار شيفيه لُبعد التأثير المثالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الوظيفة	5 - 1	10 - 6	أكثر من 10
5 - 1		0.01026	0.32266
10 - 6	0.01026		0.33292*
أكثر من 10	0.32266	0.33292*	

\* فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخبرة بين المجموعة التي سنوات خبرتها من (6 - 10) والتي متوسطها الحسابي (4.5949) والمجموعة التي سنوات خبرتها (أكثر من 10) والتي متوسطها الحسابي (4.2620) وكانت لصالح (6 - 10) لأن متوسطها الحسابي أكثر، وذلك لسنوات الخبرة ولوجود التنافس أكثر في السنوات؛ لكي تتم لهم الترقية.

رابعاً. وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي): هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في درجة ممارسة مديري مرحلة مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي)؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بُعد من أبعاد الاستبيان على حدة وفي الدرجة الكلية لفقرات وفقاً ومتغير المؤهل العلمي:

الأبعاد	المتغير	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	بكالوريوس	37	4.4256	0.37453
	ثانوية	15	4.3529	0.44941
	دبلوم	5	4.2769	0.47029
رعاية الأفراد	دبلوم	5	4.2273	0.50389
	بكالوريوس	37	4.1727	0.50720
	ثانوية	15	4.1711	0.37741
التحفيز العقلي	بكالوريوس	37	4.1718	0.53320
	دبلوم	5	4.1154	0.49088
	ثانوية	15	4.0950	0.64847
الدافعية الإلهامية	ثانوية	15	4.2727	0.50514
	دبلوم	5	4.2364	0.60485
	بكالوريوس	37	4.1909	0.55547
الكل	بكالوريوس	37	4.2451	0.43300
	ثانوية	15	4.2230	0.45755
	دبلوم	5	4.2125	0.42399

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً في المتوسط الحسابي لكل بُعد من الأبعاد، واختلاف تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في كل بعد من أبعاد الدراسة والكل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وفي الكل، ففي الكل كان تقدير مؤهل البكالوريوس بمتوسط حسابي (4.2451)، ثم جاء تقدير مؤهل ثانوية

بمتوسط حسابي (4.2230)، ثم تقدير مؤهل الدبلوم بمتوسط حسابي (4.2125)، وقد يكون سبب ذلك هو أن ذوي مؤهل البكالوريوس أكثر معرفة ومهارة من زملائهم الآخرين. ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (16) يبين تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لكل بُعد من أبعاد وفي الدرجة الكلية للفقرات وفقاً ومتغير المؤهل العلمي:

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المجموعات	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	النتيجة
التأثير المثالي	بين المجموعات	0.181	2	0.090	0.526	0.594	غير دالة
	داخل المجموعات	9.290	54	0.172			
رعاية الأفراد	بين المجموعات	0.025	2	0.013	0.056	0.945	غير دالة
	داخل المجموعات	12.025	54	0.223			
التحفيز العقلي	بين المجموعات	0.071	2	0.035	0.111	0.895	غير دالة
	داخل المجموعات	17.142	54	0.317			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	0.075	2	0.037	0.124	0.884	غير دالة
	داخل المجموعات	16.323	54	0.302			
الكل	بين المجموعات	0.010	2	0.005	0.027	0.974	غير دالة
	داخل المجموعات	10.405	54	0.193			

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسط الحسابي لكل بُعد من أبعاد الدراسة وفقاً ومتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (حسين والدوش، 2012؛ عيسى 2008)، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (كنعان، 2014؛ الشريف والتنع، 2010)، حيث توصلت

إلى أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي) وقد يكون سبب ذلك هو اختلاف مجتمع وعينة ومتغيرات هذه الدراسة عن الدراسة الحالية.

### الخاصة والتائج:

من خلال الدراسة الحالية يمكن أن نستنتج مايلي:

- 1) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية (4.2328) وهي تدل على درجة ممارسة كبيرة جداً.
- 2) جاء في المرتبة الأولى بُعد (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (4.3779)، وهي تدل على درجة ممارسة كبيرة جداً، ثم بُعد (الدافعية الإلهامية) بمتوسط حسابي (4.2233)، وهي تدل على درجة ممارسة كبيرة جداً، ثم بُعد (رعاية الأفراد) بمتوسط حسابي (4.1818)، وهي تدل على درجة ممارسة كبيرة، وآخر الأبعاد هو بُعد (التحفيز العقلي) بمتوسط حسابي (4.1390)، وهي تدل على درجة ممارسة كبيرة.
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة في كل بُعد من أبعاد الاستبانة وفي الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة تُعزى لمتغير النوع (ذكر و أنثى).
- 4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة في بُعد التأثير المثالي فقط تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة (6 - 10).
- 5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة في كل بُعد من أبعاد الاستبانة وفي الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة تُعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي).

6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة في كل بُعد من أبعاد الاستبانة وفي الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### توصيات الدراسة:

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة توصي الدراسة بالآتي:

- 1) الاستمرار في تشجيع مديري مرحلة التعليم الأساسي على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة، والأسلوب العلمي في حل المشكلات وإدارة الأزمات من خلال تنفيذ الدورات التدريبية والتأهيلية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ذلك.
- 2) إقناع القيادات العليا التربوية، ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة في نشر ثقافة ممارسة القيادة التحويلية.
- 3) إعطاء مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي صلاحيات أكثر في الجوانب الإدارية والفنية والمالية تمكنهم من تطبيق الأساليب القيادية الحديثة.

### مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات في هذا الجانب مثل:

- 1) إجراء دراسة مماثلة على مديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي، والجامعي.
- 2) إجراء دراسة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 3) إجراء دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية العمليات الإدارية المختلفة في المؤسسات التربوية.

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

1. أبو تينة، عبدالله محمد، و عبيدات، أسامة محمد، و خصاونة، سامر عبدالكريم. درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليشوود وجانترزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميههم ومعلماتهم، مجلة العلوم التربوية، عمان، الأردن، المجلد 35، العدد 1، 2008م.
2. برقعان، أحمد محمد، وحسين، صلاح عبدالله محمد، وسعيد، عبدالحكيم رضوان. (2013). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، صنعاء، اليمن، العدد (10) نوفمبر 2013م.
3. الجوارنة، المعتصم بالله، وصوص، ديمة. درجة ممارسة إدارة التغيير لدى متنسبي دورة مديري المدارس في كلية المعلمين أباها. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، 2007م.
4. حسين، عبده أحمد محمد، و الدوش، علي عبده محمد. القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الأهلي بمحافظة عدن، مجلة التواصل، عدن، اليمن، العدد (28) 2012م.
5. الخطيب، أحمد وآخرون. تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 1998م.
6. الرقب، أحمد صادق محمد. علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010م.
7. الشريفي، عباس عبد مهدي، و التنح، منال محمود محمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميههم. مجلة العلوم الانسانية، الإمارات العربية المتحدة العدد (45) 2010م.
8. العتيبي، سعد بن مرزوق. دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة، السعودية، 2006م.

9. عيسى، سناء محمد عيسى. دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.
10. الغامدي، سعيد.. القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المدينة المنورة، السعودية، 2001م.
11. القحطاني، سالم. القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. الرياض، السعودية، 2001م.
12. كنعان، رؤيا محمود محمد.. درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014م.
13. مصطفى، يوسف عبد المعطي. أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، يوليو 2002م.
14. ناصر الدين، يعقوب عادل، و شقوارة، سناء علي، و الحيلة، محمد محمود. درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012م.
15. النعمان، محمد حمود علي. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، صنعاء، اليمن. العدد (13) يوليو 2016م.
16. الهلالي، الهلالي الشربيني. إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة، المكتبة العصرية، مصر، 2006م.
17. الهواري، سيد. ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996م.
18. وزارة التربية والتعليم. اللائحة المدرسية: التشريعات التعليمية. صنعاء، اليمن، 1997.
19. وزارة التربية والتعليم. دليل الإدارة المدرسية. صنعاء، اليمن، 2002م.

20. Burns, J. (1978). Leadership, New York: Happer & Row.
21. .26Kenneth A. lethwood (1990) :Transformational Leadership, where dose it stand: Education Digest, Vol. 58, Issue3, No v.92, pp19-19
22. Kirkland, K. (2011). The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941 .

