

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء  
للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

**The Practicing Degree of transformational leadership of  
secondary schools principals in capital Sana'a from the  
point of view of teachers**

د. محمد حمود علي النعمان<sup>(1)</sup>

---

استاذ مساعد – كلية التربية ( ارحب ) - جامعة صنعاء



جامعة الأندلس  
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

**(AUST)**

## الملخص :

(٦٩.٢٪) ، وجاءت ابعاد الاداة جميعها في المستوى المتوسط ، وجاء في الرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (١.٠٤٦) ، وجاء بعد الاعتبارات الفردية للأخريين في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (١.٠٦١) ، وفي الرتبة الثالثة جاء بعد التحفيز الإلهامية بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٠٧٣) ، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (١.٠٨٨) ، ويستدل من هذه النتيجة أن غالبية مديري المدارس الثانوية ومديراتها في أمانة العاصمة صنعاء يمارسون نمط القيادة التحويلية وأبعادها بدرجة متوسطة حسب ما يرى افراد عينة الدراسة. كما اشارة النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الاستبانة بشكل عام و على مستوى جميع مجالاتها تعزى إلى متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وأثر متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لموضوع الدراسة ، وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٣٦) فقرة ، موزعة على (٤) مجالات تمثل ابعاد القيادة التحويلية ، وتم التأكد من صدق الاداة بطريقتين : صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي ، كما تم التأكد من ثباتها بطريقتين: التجزئة النصفية وطريقة الفا كر - نباخ ، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة ، بنسبة (٢٠٪) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٦٢٠) معلماً ومعلمة تم اخيار العينة بطريقة عنقودية طبقية عشوائية ، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة ، اظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بصفه عامة متوسطة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام

## Abstract :

The study aimed to identify the practicing degree of transformational leadership of secondary schools' principals in capital Sana'a from the point of view of teachers, and the effect of gender, educational qualification and years of experience.

To achieve the goals of the study, the researcher used descriptive analytical method for relevance to the subject of the study. The researcher design questionnaire consisted of (36) items, spread over (4) areas and the veracity of the tool has been confirmed in two ways: sincerity of arbitrators and sincerity of internal consistency, and stability has been confirmed in two ways: retail midterm and Alpha Kronbach way. The population of the study was (1620) principals. The questionnaire was distributed to a sample of 324 principals (males and females) (20%) of the study's population. The sample of study was chosen randomly.

The result of the study showed that the practicing degree of transformational leadership of secondary schools' principals in capital Sana'a from the point of view of teachers is generally average. The response to the questionnaire was in general (69.2%). The estimate of the tool

was generally average and it came in the first rank after the perfect effect with a mean (3.51), and a standard deviation (1.046) and came after individual considerations for others in the second rank with a mean (3.47) and a standard deviation (1.061). In the third rank came after stimulation inspirational with a mean (3.44) and a standard deviation (1.073), and in the fourth and final rank came after intellectual stimulation with a mean (3.40) and a standard deviation (1.088).

It can be inferred from this result that the majority of secondary schools' principals in the capital Sana'a practicing transformational leadership style and dimensions moderately according to the responses of the sample of the study. In addition, the result of the study showed that there are no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) in the practicing degree of transformational leadership of secondary schools' principals in capital Sana'a from the point of view of teachers at the level of resolution in general and across all fields due to the variables of sex, and educational qualifications and years of experience.

## المقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية هي الإدارة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، وهي المسؤولة عن قيادة التغيير والتطوير بفاعلية، من أجل تحسين نوعية التعليم لمواكبة التغيرات التكنولوجية المعاصرة. ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، وهو القائد التربوي لجميع العاملين في المدرسة، ومن مهماته التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم، ومن خلال القيادة التشاركية والعمل الفريقي التعاوني الذي يوظف كل الطاقات البشرية والمادية، من أجل المصلحة العامة، وتحقيق الأهداف المنشودة (الصالح: ٢٠١١، ٣).

ولأهمية الدور القيادي لمدير المدرسة فإنه يُعتبر القدوة الحسنة والنموذج المحتذى للعاملين في المدرسة، ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي الصالح على أساس من الاستقرار النفسي والطمأنينة وحسن التفاهم، والبُعد عن الخلافات، والحرص على التعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة، وتشجيع المبدعين من المدرسين والإداريين، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة (أحمد: ١٩٩٤، ١٧٤).

ويعد النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المدارس أو فشلها، لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة. وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهامه ومسئولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة. (الجوجو: ١٩٩٩، ٣).

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها المديرون، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، أو لاستبدال بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة عملهم، وتترك لهم كل المسؤوليات. (آل ناجي: ١٩٩٦، ٧٩).

تعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية ، كان عليها كثير من المآخذ ، مما أدى إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية ، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثاً بهذا الاسم الجديد في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس بيرنز ، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع ، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ، ولديه مقدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغير مؤثر وذي مغزى ، وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية (يوسف: ٢٠٠٢ ، ١٤٠).

ويعد أسلوب القيادة التحويلية أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين ، وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسساتية ، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملجأً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم ، حيث إن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي. (العمر: ٢٠٠٩ ، ٣).

إن الواقعية في الثقافة التحويلية عند تطبيقها في البيئة المدرسية تتطلب مراعاة التنوع الكبير في الشخصيات والقناعات والاتجاهات والميول لدى القطاع الكبير من مديري المدارس ، وحيث إن النظرية التحويلية في أصل نشأتها نتجت من وصف الشخصيات التي تميزت بها على أنهم أصحاب شخصيات آسرة ، فإن ذلك غير متحقق البتة لكل مديري المدارس ، لذا فالواقعية تتطلب النزول إلى هذا الميدان للجمع بين الكلام النظري والواقع العملي ، فالحقيقة أنه يمكن بسهولة لأي قائد أو مدير مدرسة أن يقرأ عن القيادة المدرسية التحويلية ، ولكن مجرد القراءة أو الحديث عنها لن يمكن هذا المدير أو القائد بالضرورة من القدرة على ممارستها ، وعلى ذلك فقد قام الباحث بالتركيز في دراسته على درجة ممارسة القيادة التحويلية التي يمكن أن تتحقق لدى مديري مدارسنا عملياً.

مشكلة البحث: تؤكد الدراسات والابحاث التي اجريت في مجال الادارة التربوية على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة ، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة ، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما وكيفاً.

وأوضحت القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تُعد فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية، وعليه فقد تحددت مشكلة البحث في الاجابة عن السؤالين الآتيين:

(١) ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في امانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم؟

(٢) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في درجة الممارسة هذه تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

فروض الدراسة:

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، ليسانس/بكالوريوس، ماجستير وما فوق).

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- (١) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم؟
- (٢) التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية والتي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

٣) التوصل إلى مجموعة من التوصيات اللازمة لتحسين أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

١) أنها تقوم بدراسة نوع من أنواع القيادة قد يسهم في تطوير وتحسين أداء مدير المدرسة وهو القيادة التحويلية.

٢) احتياج المكتبة اليمنية لمثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لحدثة نمط القيادة التحويلية في حدود علم الباحث.

٣) قد يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس بشكل عام، ومديرو المناطق التعليمية التي تتبعها تلك المدارس بأمانة العاصمة صنعاء والمشرفون التربويون القائمون على العملية التعليمية، والعاملون على تحسينها.

٤) كذلك قد يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة التربوية.

٥) قد يستفيد من هذه الدراسة القائمون على برنامج التدريب والتطوير التربوي والإداري.

**مصطلحات الدراسة:** اشتملت الدراسة على مصطلحات تم تعريفها إجرائياً ومفاهيمياً على النحو الآتي:

**القيادة:** "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (النمر، ١٤١٧هـ، ٣١٣).

• تعريف مؤتمن: "هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (مؤتمن: ٢٠٠٥، ٥٤).

• يعرف الباحث القيادة إجرائياً بأنها: "مقدرة مدير المدرس على توجيه المعلمين نحو الإتقان والإنجاز والتفاعل".

**تعريف القيادة التحويلية:** لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:



- عرفها بيرنز صاحب النظرية بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود". (العتيبي: ٢٠٠١، ١).
  - ويعرفها باس (Bass: ١٩٩٤م) على أنها: " القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة ".
  - وذكر بيرنز (Burns: ١٩٨٧م) أن القيادة التحويلية: "هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة" ص ٣٤.
  - أما إجرائياً فيعرف الباحث القيادة التحويلية: بأنها أسلوب قيادي يمارسه مدير المدرسة لرفع درجة القناعة والولاء والتحفيز على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها، ويتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.
- حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية. من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين بها خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م
- الادب التربوي :**

نشأة القيادة التحويلية: في عام ١٩٧٨ م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ( Burns ) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام (١٩٨٥م) قدم ( Bass ) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل ( Bass & Avolio ) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج

لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي: ٢٠٠٩: ٢٨٦).

ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام ١٩٨٤ م إلى عام ١٩٩٠ م وقد وصف هالنغر (Hallinger) التغيير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم المحول (Gurr, 1996:34).

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيقها وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes&Zachariah, 2001:57)

أبعاد القيادة التحويلية: تمكن بعض الباحثين من تطوير رؤية واضحة للقيادة التحويلية وفقاً لمفهومها الحالي، وذلك باشتمالها على أربعة أبعاد أساسية Bass and Avolio (1993)، (Bass and Avolio 2004) تمثلت بما يأتي كما أوردها الرفاعي (٢٠١٢):

- (١) الجاذبية (التأثير المثالي): وهي مجموعة من الصفات التي تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، مما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الآخرين وتقديرهم، مما يدفعهم إلى الاقتداء به والاستجابة لتوجيهاته.
- (٢) الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية): وهي مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق

بسيطة . ويصف هذا البعد المدير الذي يتصرف بأسلوب يحفز المعلمين لدمجهم بالأهداف والرؤى المشتركة وجعلهم جزءاً منها ، مما يؤدي الى ايجاد معلمين مقتدرين على مواجهة التحديات واحداث التغيير فالقادة الذين يمتلكون هذا البعد يتصرفون بطريقة تشجع على روح الفريق ، ويضفون على أعمال أتباعهم معنى وتحدياً .

٣) **الاستثارة الفكرية (العقلية):** وتعني مقدرة القايد على قيادة اتباعه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية منها بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تتاج الى حلول. ووفقا لهذا النمط يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين ليكونوا مبدعين متحدين لمعتقداتهم وقيمهم التقليدية انجاز المهمات التعليمية ، ويتلمسون الافكار الجديدة والاساليب الحديثة ، ويعيدون النظر في المسلمات التي يؤمنون بها ، والتفكير في المشكلات بطريقة مبتكرة وعقلانية .

٤) **الاعتبار الفردي:** وتعني اهتمام القايد باتباعه وادراكه مدى الفروق الفردية ، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب مع اهتماماته ، والعمل على تدريب الافراد وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور . ووفقاً لهذا النمط يظهر مدير المدرسة الاهتمام بحاجات المعلمين الفردية ويربطها برسالة المنظمة والعمل على ايجاد المناخ الداعم لأسباعها ، ويقدم تغذية راجعة بشكل مستمر ، ويتفهم مشكلاتهم ، ويبدل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها لتشجيعهم وتنمية قدرتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهمات التعليمية المنوطة باعلا درجة من الابتكار .

خصائص القائد التحويلي: حدّد كلّ من هال وجونسون وكبندر (Hall, Johnson, Wysocki, & Kepner) مجموعة صفات ينبغي توافرها في القائد التحويلي، بأن يكون قادراً على تمكين الأتباع من أن يعملوا ما هو أفضل لمصلحة المؤسسة، وتقديم نماذج لقدوة حسنة تتصف بقيم عالية، والاستماع إلى جميع وجهات النظر لتعزيز روح العمل الجماعي وتطويرها، وبناء رؤية بمشاركة الآخرين في المؤسسة.

ومن خصائص القائد التحويلي لكي يستطيع التغيير وتحويل مدرسته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

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

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

(٣) ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.

(٤) ذو طاقة كبيرة : فهو مصدر للطاقة و التفاعلات الطيبة مع تابعيه ، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم .

وقدم (العمرى: ٢٠٠٤ ، ٢٣) خصائص أخرى يتمتع بها القادة التحويليين في المدرسة وهي:

- (١) يجب أن يكون له حضور واضح ، ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك العاملين في المدرسة مشاكلهم ، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- (٢) القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير ، مهمهم الشخصي و المهني هو إحداث تميز وتحويل مدارسهم إلى الوضع المنشود.
- (٣) يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية.
- (٤) يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- (٥) يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية ، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

كما أضاف (الغامدي ، ٢٠٠١: ٧٦) خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي:

- القادة التحويليين موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم .
  - القادة التحويليين يتقنون بأنفسهم ويتقنون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين .
- أهداف القيادة التحويلية المدرسية: حدد ليثوود ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية حث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي على النحو التالي :

(١) مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية : وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه ، وتقليل عزلة المدرس ، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية ، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة ، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير (Lethwood: ١٩٩٠ ، ١٧).

(٢) مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى: تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ، وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ، ورؤى الاعتبارات الشخصية ، الاستماع بطريقة فعالة للأراء المختلفة وتوضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات. (Lethwood: 1992, 72).

(٣) تعزيز تنمية المعلم: فدافعية المدرسين لتميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (Cashin & Others: ٢٠٠٢ ، ٩).

ويذكر (squires & others: ٢٠٠٢ ، ٣) أن من أهداف القيادة التحولية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم ، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة ، وعندما يحتوي على كل فرد فيها التعبير في تفكيره وسلوكه.

وظائف القائد التحويلي: حدد (ستب ، ٢٠٠١ م: ٧٣) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

- (١) يُدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .
- (٢) يُشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف .

٣) يُكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي :  
وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث  
تعكس التوجه العالمي ،وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع  
التوجه العالمي.

٤) يُدير الفرق العالمية : يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل  
العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى  
ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية .

٥) يُشرف على إدارة المفاجآت: على القيادة التحولية أن تنمي قدراتها ومهاراتها  
للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة  
٦) يُدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه  
المنظمات والتي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها .

**ورأى الهواري (١٩٩٦ م: ٧٤) أن هناك ستة وظائف رئيسة للقائد التحولي منها :**

- ١) إدراك الحاجة للتغيير .
- ٢) تقديم رؤية مستقبلية .
- ٣) تقديم نموذج للتغيير .
- ٤) إعادة تشكيل ثقافة المنظمة .
- ٥) إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحولي لأنها تتطلب التخلص من  
القديم والوهم بعضة من هذا القديم . وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب  
التغيير باستراتيجية مناسبة.

وقد قدم (السويدان: ٢٠٠٦ م ، ٣) أربعة مهام رئيسة للقائد التحولي لخصها الباحث  
**في النقاط التالية:**

- ١) تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود .
- ٢) إيصال الرؤية للإتباع .
- ٣) تطبيق الرؤية .
- ٤) رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية .

المهارات والمعارف التحويلية الأساسية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة: يلعب القادة التحويليون دورا محوريا في صياغة القيم والثقافات للمدارس ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليون في عالم متغير ، امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير، لذلك قدم (القحطاني: ٢٠٠١م ، ٣٢) مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المدارس الإلمام بها ، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين في المدرسة ومن هذه المهارات والمعارف ما يأتي :

- (١) يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهيئوا أنفسهم و يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف .
  - (٢) القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها.
  - (٣) يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
  - (٤) القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمدرسة.
  - (٥) القدرة على التعلم عند المنظمة ، والتطوير الذاتي عند الموظفين .
  - (٦) القدرة على استيعاب متطلبات العولة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
  - (٧) توفر مهارات التسهيلات ، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
  - (٨) القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
  - (٩) القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
  - (١٠) القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
  - (١١) القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.
- كما أن هناك مجموعة من المهارات والمتطلبات اللازمة في المدرس التحويلي للعمل جنبا إلى جنب مع المدير التحويلي حتى تصبح المدارس مؤسسات منتجة ، وتشمل تلك المعارف والمتطلبات ما يلي: ( Jim bean, : ١٩٩٥ ، ١).

- ١) المدرس التحويلي يجب أن يضع رؤية شخصية واضحة وقابلة للتنفيذ خاصة بالتدريس ويعمل على بلورتها في صورة صحيحة فورية في عملية التعلم .
  - ٢) المدرس التحويلي يقدم لطلابه التحدي والدعم القوي .
  - ٣) المدرس التحويلي ينمي القيادة وروح الفريق في تلاميذه .
  - ٤) المدرس التحويلي يستخدم إرشادا يتسم بأنه متعدد النماذج، متعدد الثقافات، بنائي، فعال، جمعي وذلك للوصول إلى مستويات عليا من الدافعية لدى الطالب .
  - ٥) المدرس التحويلي يخلق مناخا من الحفز العالي في حجرة الدراسة وفي أي مكان آخر من خلال الارتقاء بالعقلانية والفكر النقدي وأيضا التفكير التحليلي الإبداعي المتنوع ، وأخيرا مهارة الحل العلمي للمشكلات .
- مراحل أساسية ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحويل وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل:

- ١) إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المدرسة و معرفة التحديات و الفرص المتاحة تمهيدا لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورة .
- ٢) ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمدرسين والاستفادة من خبراتهم .
- ٣) توضيح الرؤية للعاملين بالمدرسة و إبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.
- ٤) التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار و الأنشطة و الممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها.
- ٥) التخطيط لإنجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير الاستراتيجي.
- ٦) إظهار الترابط بين الممارسات و السلوكات الجديدة و الانجازات المتحققة ، و تطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز (Kotter: 1990، 67).

استراتيجيات القيادة التحويلية المدرسية: هناك مجموعة من الاستراتيجيات يستخدمها المديرون التحويليون بالمدرسة وهي على النحو التالي (Jean, 1993:8):

- ١) زيادة كل فصل يوميا ، وتشجيع المدرسين على زيارة بعضهم في الفصول.



- (٢) مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام .
- (٣) مساعدة المدرسين على العمل بشكل أكثر في البحث عن تفسيرات مختلفة، وفحص الافتراضات، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع للمدرسة ككل، وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة مسبقا، أو الحفاظ على عمل المجموعة وعدم فرض التصور الخاص بالمدير .
- (٤) استخدام فرق بحثية إجرائية وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة، وإعطاء كل فرد مسؤوليات، وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسؤولية، وبالنسبة لغير المشاركين يطلب منهم أن يكونوا موضع مسؤولية في اللجنة.
- (٥) تحديد الأشياء الجديدة والتعرف على أداء فريق العمل وأداء الطلاب المساهمين في تحسين المدرسة .
- (٦) القيام بمسح لرغبات واحتياجات العمل وتقبل اتجاهات وفلسفات المدرسين واستخدام الإنصات النشط الايجابي والعناية بالآخرين .
- (٧) السماح للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معهم ، وطرح الأسئلة للتفكير فيها .
- (٨) أن تجعل المدرسين مسؤولين عن كل التلاميذ وليس عن فصولهم فقط .
- مجالات عمل القيادة التحولية: تشمل جهود القيادة التحولية جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما ( Fullan : ١٩٨٨ ، ٦ - ١٠):
- (١) الجانب التنظيمي ويشمل: الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكله التنظيمي وتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها التنظيم المدرسي، والجدول المدرسي، والأدوار والوظيفة ... الخ، والتي تتضمن تأثيرا غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية .
- (٢) الجانب الثقافي والانفعالي ويشمل: الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية. مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل

جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في  
عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة .

وحدد عساف مجالات أخرى للقيادة التحويلية مكملة للمجالات السابقة يمكن  
ذكرها فيما يلي :

- (١) مجال الفلسفة العامة للمدرسة : وتشمل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المدرسة.
- (٢) مجال غايات المدرسة : وتشمل الأهداف بعيدة المدى التي وجدت المدرسة من أجلها.
- (٣) مجال أهداف المدرسة : وتتمثل في الأهداف الفرعية والمرحلية التي تمكنها من الوصول إلى غايتها بعيدة المدى .
- (٤) مجال سياسات المدرسة : وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها المرحلية.
- (٥) مجال العناصر الهيكلية والوظيفية للمدرسة وعناصر العلاقات: حيث تتمثل العناصر الهيكلية في العناصر (المادية والقانونية والبشرية والمعنوية) ، ويقصد بمجال العلاقات أي العلاقات الخارجية والداخلية للمدرسة.
- (٦) أما العناصر الوظيفية فتمثل في وظائف المدرسة وطبيعة هذه الوظائف والمستويات .  
الوظيفية وحجم الوظيفة ومدى تعقيد الوظيفة (عساف : ١٩٩٩ ، ص ٤٧).

### الدراسات السابقة:

دراسة الغامدي (٢٠٠١م): هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج، أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في خصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  تعزى لمتغير الجامعة.

اجرى سوبيزن ( Supising , 2001 ) : دراسة هدفت إلى تعرف نمط القيادة التحولية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا. وقد تكون مجتمع الدراسة من ١٩٢ مديراً واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لجمع البيانات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ان النمط القيادي التحولي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد ، واتصف المديرون من ذوي الخبرة ( ١١ - ١٥ ) سنة بممارستهم للتأثير المثالي ، والإثارة ، والتحفيز العقلي ، والاعتبارية الفردية ، وهي مجالات القيادة التحولية ، بدرجة عالية دراسة يو وليثوود وجانتزي (Yu, Leithwood, & Jantzi, 2002) : هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحولية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية بهونج كونج ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (١١١) مدرسة ابتدائية ، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين اختيروا من هذه المدارس (٢٩٤١) معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة القيادة التحولية تكونت من (١١٣) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديريهم لبعض أبعاد القيادة التحولية وبخاصة تلك المتعلقة بتهيئة توقعات عالية من النمو المهني للمعلمين وأداء الطلبة ولم يوافق هؤلاء المعلمون على أن مديري المدارس يقدمون نماذج مناسبة يمكن الاقتداء بها ، وكانت موافقتهم ضعيفة فيما يتعلق ببناء الرؤية المدرسية ، وإن الأوضاع المدرسية أسهمت في التزام المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة اعلى من ممارسات القيادة التحولية.

كما قام العامري (٢٠٠٢م) : بعمل دراسة هدفت إلى دراسة السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات. وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب " المفردات غير الاحتمالية الهادفة". واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٨٨) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي التحولي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين.

دراسة (جيسيل وسليجرز، ولاينود، وجانتزي (Geijsel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2003) وكان الهدف منها هو التعرف على تأثير القيادة التحولية في التزام المعلمين والجهد نحو الإصلاح المدرسي . وقد أجريت الدراسة في هولندا وكندا ،

وتكونت عينة الدراسة الهولندية من مدارس الصفوف الثانوية وشملت (٢٠٠٠) معلم ومعلمة من (٤٥) مدرسة ثانوية، وضمت عينة الدراسة الكندية (١٤٤٢) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس إعدادية وثانوية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية، وتقدير الذات، وصناعة القرار، والجهد الإضافي، والالتزام بالتغيير، ومبادرات الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية الهولندية والكندية، وإن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والتطوير المهني والالتزام بالتغيير، وإن بناء الرؤية له تأثير مهم في تقديم المعلمين للجهود الإضافية في المدارس الهولندية والكندية.

وأجرى (جريفث، Griffith, ٢٠٠٤م): دراسة كان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية ذات عدد كبير من الطلبة في إنجلترا، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة (٦٠٢) معلماً واعتمده الدراسة على الاستبيان ككاه للدراسة، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين. دراسة العنزي (٢٠٠٥م): هدفت إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (١٩١) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (٧٦٤) معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي "نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  في

مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات : التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة كمنسارة (٢٠٠٥م): بعنوان "القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية والمهنية والقيمة في واقع الإدارة المدرسية، ورفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من المديرات والمساعدات والمعلمات بالمدارس الثانوية بمكة المكرمة، وبلغت عينة الدراسة (٥٨٦) تمثل ثلاث فئات مكونة من مديرات المدارس وعددهن (٤١) والمساعدات الإداريات وعددهن (٤٥) والمعلمات وعددهن (٥٠٠) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن أفراد الدراسة (المديرات -المساعدات -المعلمات) يوافقن بشكل عام على انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمة للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق المتوسط، وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في الواقع والمستقبل تجاه مدى انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمة للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية لصالح المديرات والمساعدات دون المعلمات .

دراسة الفقيه (٢٠٠٦م): هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة والعلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات في جميع الإدارات التربية والتعليم في المملكة والبالغ عددهم (٦٠١) فرداً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانتين لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحويلية باختلاف متغيري الوظيفة والدورات

التدريبية في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في متغيرات نوع الإدارة والمؤهل العلمي ونوع التأهيل.

دراسة سناء عيسى (٢٠٠٨م): هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (١١٧) مديراً ومديرة للعام الدراسي (٢٠٠٨/٢٠٠٧م). كما بلغت عينة الدراسة (١١٠) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة و توصلت الدراسة إلى النتائج اهمها: توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (٦٠٪). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

كما أجرت العمر (٢٠٠٩م): دراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لخصائص القيادة التحويلية، والتعرف على مستويات الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية، ومستويات الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، والكشف عن العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية من بينها (العمر وسنوات الخدمة) في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور، فيما بلغت عينة الدراسة (١٤٣) عضواً، اعتمدت الباحثة فيها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن رؤساء الأقسام كانوا يمارسون خصائص القيادة التحويلية بدرجات مرتفعة خاصة في محوري التحفيز والتشجيع، والرؤية والرسالة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول خصائص القيادة التحويلية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والعمر، وكشفت الدراسة عن وجود دالة إحصائية في

استجابات عينة الدراسة حول البعد المعنوي لأبعاد الروح المعنوية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما دراسة الربيعة (٢٠١٠م): فقد هدفت الى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام من خلال قياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين بمحافظة المجمعة، كما سعت إلى الكشف عن الفروق في درجة ممارسة المديرين لكفايات القيادة التحويلية من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديراً و (١٧٠٠) معلم وخلصت الدراسة إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، كما كشفت نتائج الدراسة عن أن مديري المدارس يمارسون كفايات القيادة التحويلية بدرجات عالية، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تسهم في تطوير مهارات مديري المدارس في ضوء كفايات القيادة التحويلية.

وأجرى كل من الشريفي والتنج دراسة (٢٠١٠م): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٦٩٠) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية لقياس (MLQ) المتحدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية، وتكيفها للبيئة الإماراتية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة (زقناك Sagnak: ٢٠١٠م): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس. طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم (٧٦٤) في (٥٠) مدرسة في نيوجدي في الولايات المتحدة الأمريكية. أعتد الاستبانة والمقابلة كأسلوب لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين

جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة عالية جداً، حيث للقيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة (مدرسين، طلبة، مديرين).

أجرى أبو هذاف (٢٠١١م): دراسة هدفت الى الوقوف على دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في المراحل الإعدادية بمدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة، من خلال الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية البالغ عددهم (٢٦١٥) معلم ومعلمة، فيما بلغت عينة الدراسة الأصلية (٤١٢) من المعلمين والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات اللازمة، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات افراد العينة حول القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى الى متغير الجنس وكان الفارق لصالح الاناث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات افراد العينة حول القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى الى متغير المؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات افراد العينة حول القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى الى متغير سنوات الخبرة وكان الفروق لصالح الاقل من (٥) سنوات.

وأجرى عواد دراسة (٢٠١٢م): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدرس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها و العلاقة بينهما، واعتمد الباحث في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية وعددهم (١٩٤١) معلماً ومعلمة، تم اختيار طبقة عشوائية تكونت من (٧٩٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة



التحويلية وتفويض السلطة في مدرس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من  
وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها بشكل عام كانت عالية.

وأجرى عواد دراسة (٢٠١٢م): هدفت إلى معرفة واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية  
الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكون  
مجتمع الدراسة من (٦٥٢) مديراً، وتكونت عينة البحث من (٢٨٨) مديراً اختيروا  
بالطريقة العشوائية، واعتمد الباحث في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي  
واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من  
النتائج أهمها: أن هناك واقع عال جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس  
الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

دراسة جمعان الغامدي (٢٠١٢م): هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري  
مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوأة. وتم استخدام المنهج الوصفي  
المسحي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع  
مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوأة للعام الدراسي (١٤٣٢/١٤٣٣هـ) والبالغ  
عددهم (٣٣٨) مدير، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوأة.  
وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن ممارسة مديري مدارس  
التعليم العام بمحافظة المخوأة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة  
منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٥).

دراسة الحبابي (٢٠١٤): هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في  
تحفيز العاملين من وجهة نظر مدراء المدارس وقد تكونت عينة البحث من (٢٨٣)  
مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من خمس محافظات. واستخدم  
الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة. وقد توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة  
مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في تحفيز العاملين في ضوء القيادة التحويلية  
بشكل عام كانت متوسطة من وجهة نظر المدراء أنفسهم، كما أظهرت نتائج  
الدراسة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ =  $\alpha$ ) في درجة  
ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في ضوء القيادة التحويلية تعزى لمتغير

سنوات العمل أو الخبرة، في تحفيز العاملين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

**دراسة سمر اكثم سميرات وعاطف يوسف (٢٠١٤م):** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلماً ومعلمةً، منهم (١٤٨) معلماً و(١٧٦) معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان. وكان اهم نتائج الدراسة إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي.

**دراسة الشريف (٢٠١٥م):** هدف الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين من أساليب القيادة التحويلية التي يتبعها هؤلاء المديرين في تعاملاتهم مع المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، كما تم توظيف الاستبانة أداة لها، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعددهم (١٢٤٤) معلم تم اختيار ٣٠٪ منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. وكان من اهم نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ا لكلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة تقدر (٣.٢٩) وانحرا معياري قدره (٠.٧٥)، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة تقدر (٣.٢٩) وانحراف معياري قدره (٠.٨٥).

## الدراسة الميدانية :

منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لموضوع الدراسة  
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في بأمانة العاصمة صنعاء للعام الدراسي (٢٠١٤ / ٢٠١٥) والبالغ عددهم (١٦٢٠) معلماً ومعلمة، منهم (٥٣٥) معلماً و(١٠٨٥) معلمة موزعين في عشر مناطق تعليمية (إحصائية مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء للعام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين بالطريقة العنقودية الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة على النحو الآتي:

- (١) اختيرت خمس مناطق تعليمية من اجمالي المناطق التعليمية بالطريقة العنقودية العشوائية.
- (٢) تم اختيار المدارس بالطريقة العشوائية البسيطة بواقع (٤) مدارس من كل منطقة تعليمية.
- (٣) تم اخذ جميع المعلمين في المدارس المختارة حيث بلغ عدد افرادها (٣٢٤) معلماً ومعلمة ، والجدول التالي يوضح عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل ، وسنوات الخبرة.

جدول (١) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٧	٪٣٣.٠٣
	أنثى	٢١٧	٪٦٦.٩٧
	المجموع	٣٢٤	٪١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم معلمين	١٤	٪٤.٣
	بكالوريوس / ليسانس	٢٦٠	٪٨٠.٣
	مؤهل جامعي + دبلوم عالي	٥٠	٪١٥.٤
	المجموع	٣٢٤	٪١٠٠

أقل من ٥ سنوات	٣٥	%١٠.٨
من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	٦٤	%١٩.٨
من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنة	١٢٠	%٣٧
من ١٥ سنة الى أقل من ٢٠ سنة	٧٠	%٢١.٦
من ٢٠ سنة فأكثر	٣٥	%١٠.٨
	٣٢٤	

أداة الدراسة: للكشف عن درجة ممارسة مديرو ومديرات المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية قام الباحث بتطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٥٢) فقرة.

صدق الاستبانة: كما ذكر عبيدات (٢٠٠٥ م: ١٩٨) من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة، وحتى تكون أداة البحث صادقة يجب أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وللتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما أعدت تم عمل الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

• **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** للتحقق من الصدق الظاهري للدراسة قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة بصورتها الأولية على (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة صنعاء، وكلية التربية (بأرحب)، في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج وطرائق التدريس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف على قدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وذلك للتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحيها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة للفقرات وصلاحيها للموضوع. وبناء على تعديلات المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة بنسبة موافقة (٨٠٪) فأكثر اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة وأصبحت عدد فقرات أداة الدراسة بصورتها النهائية تتألف من (٣٦) فقرة بعد

أنتم حذف (١٦) فقرة. وعليه يمكن الاطمئنان على توافر الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين

• **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٥) معلماً من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة. وتبين ان معامل الارتباط لمجالات الاستبانة تراوح ما بين ( ٠.٨٠١ - ٠.٨٢٢) وللإستبانة بشكل عام (٠.٩٢٤) مما جعل الباحث على ثقة بصدق الاتساق الداخلي للأداة

ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية، ومعامل ألفا - كرونباخ.

• **طريقة التجزئة النصفية:** تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون. وتبين أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل للمجالات جميعها تراوحت ما بين (٠.٨٢٦ - ٠.٨٩٩) وأن معامل الثبات الكلي (٠.٩٠٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وللتحقق من ثبات الاستبانة تما استخدام طريقة ألفا كرونباخ. كما تم استخدام اختبار T.TEST وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية. تعزى إلى متغير الجنس. (ذكر، أنثى). وتم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (one way a nova) للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة ومتغير المؤهل التربوي.

## نتائج الدراسة ومناقشتها :

يشتمل هذا الجزء من الدراسة على عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الاجابة على فقرات أسئلة الاستبانة ، وفق سلم إجابة خماسي حسب تصنيف ليكر كالتالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكر الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا) ، تم حساب المدى ( ٥ - ١ = ٤) ، ومن ثم تقسيمه على اكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية اي (٤/ ٥ = ٠.٨٠) ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية ، وهكذا تم ايجاد طول بقية الخلايا والجدول رقم (٢) التالي يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت المعتمد في الدراسة والنسبة المئوية المقابلة لكل خلية ودرجة الممارسة.

جدول (٢) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت و النسبة المئوية المقابلة ودرجة الممارسة

درجة الممارسة	النسبة المئوية المقابلة	طول الخلية
قليلة جداً	من ٢٠٪ - ٣٦٪	من ١ - ١.٨
قليلة	اكبر من ٣٦٪ - ٥٢٪	١.٨ - ٢.٦
متوسط	اكبر من ٥٢٪ - ٦٨٪	٢.٦ - ٣.٤
عالية	اكبر من ٦٨٪ - ٨٤٪	٣.٤ - ٤.٢
عالية جداً	اكبر من ٨٤٪ - ١٠٠٪	٤.٢ - ٥

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: ونص السؤال : ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل بعد من ابعاد الاداة بشكل خاص ويظهر الجدول رقم (٣) ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسبية والرتب، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل بعد من ابعاد اداة الدراسة

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية	درجة الممارسة	الرتبة
١	التأثير المثالي	٣.٥١	١.٠٤٦	٧٠.٢	متوسطة	١
٢	التحفيز الإلهامية	٣.٤٤	١.٠٧٣	٦٨.٨	متوسطة	٣
٣	الاعتبارات الفردية للآخرين	٣.٤٧	١.٠٦١	٦٩.٤	متوسطة	٢
٤	الاستثارة الفكرية	٣.٤٠	١.٠٨٨	٦٨	متوسطة	٤
	الدرجة الكلية	٣.٤٦	١.٠٦٦	٦٩.٢	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (٣) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر افراد العينة على مستوى الاداة بشكل كلي كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٦) بانحراف معياري (١.٠٦٦)، وجاءت ابعاد الاداة في المستوى المتوسط، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤٠ - ٣.٥١)، وجاء في الرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (١.٠٤٦)، وجاء بعد الاعتبارات الفردية للآخرين في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (١.٠٦١)، وفي الرتبة الثالثة جاء بعد التحفيز الإلهامية بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.٠٧٣)، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (١.٠٨٨)، ويستدل من هذه النتيجة ان غالبية مديري المدارس الثانوية ومديراتها في أمان العاصمة صنعاء يمارسون نمط القيادة التحويلية وابعادها بدرجة متوسطة كما يرى المعلمون ذلك. ويعزي الباحث ذلك الى تمتع مديري المدارس ومديراتها بصفات وخصائص القايد التحويلي، مما قد يشير الى تأثر هؤلاء المديرين بهذا النمط من القيادة. لا سيما وان هذه القيادة يغلب عليها الطابع الاخلاقي في التعامل مع المرؤوسين. والاخلاق سمة ايجابية إن تحلى بها المدير اصبح انسان مقبول اجتماعياً ، وربما يكون قدوة للآخرين لتمتعته بسلوك اخلاقي مرغوب من المجتمع. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الى ايمان

المديرين وسعيهم لإحداث التغيير في مدارسهم بتطبيق مبادئ القيادة التحويلية وخصائصها التي ترى في التغيير ضرورة ملحة وبخاصة في المؤسسات التربوية التي بحكم طبيعتها تتشد التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: عيسى (٢٠٠٨)، ودراسة كفسارة (٢٠٠٥)، ودراسة سميرات وعواطف (٢٠١٤) والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط للقيادة التحويلية لدى عينات الدراسة، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عواد (٢٠١٢)، ودراسة الربيعة (٢٠١٢)، ودراسة الشريقي والتفح (٢٠١٠) ودراسة العمري (٢٠١٠)، التي أشارت جميعها إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى عينات الدراسة، وكذلك تختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة العنزي (٢٠٠٥) التي أشارت إلى وجود مستوى منخفض من القيادة التحويلية لدى مديري المدارس .

ويعزي الباحث المستوى المتوسط لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية الى

مايلي:

- ١) قصور الإعداد الفني والمهني لمدرء المدارس.
- ٢) قلة البحث والاطلاع من قبل المديرين على آخر المستجدات والتطورات والأساليب الحديثة والجديد التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني والمهني، والتزامهم بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها حيث إن نمط القيادة التحويلية يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة والتي لها دور كبير في تطوير المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها.
- ٣) قلة الدورات التدريبية المتخصصة لمدرء المدارس على اكسابهم مهارات ما يستجد في مجال الادارة التربوية.
- ٤) عدم تبني غالبية مدرء المدارس للقيادة التحويلية عند ممارستهم للقيادة في مدارسهم نتيجة جهل المدرء بأدوارهم القيادية داخل المدرسة في ظل القيادة التحويلية.
- ٥) ضعف استخدام أنماط أساليب متنوعة للتعامل وقلة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ونقص تقديم التغذية الراجعة لدى مديري المدارس واهتمامهم بالجوانب الإدارية على حساب قربهم من العاملين لتحديد نقاط ضعفهم وقوتهم مما يجعله



غير قادرٍ على متابعتهم بصورة كافية ، ليستطيع إرشادهم بطريقة تحسن من أدائهم وبشكل لا يحبطهم.

(٦) وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد العينة لا يدركون أن الممارسات السلوكية لمديريهم تعكس ما تتضمنه القيادة التحويلية من ممارسات قيادية.

أما بالنسبة لأبعاد القيادة فيمكن استعراض نتائجها ومناقشتها على النحو التالي:

#### • بعد التأثير المثالي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمين والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبية والدرجة والرتب، لكل فقرة من فقرات المجال الأول. (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء بعد التأثير المثالي من وجهة نظر معلمهم)

الرتبة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الممارسة	الرتبة
١	يتحدث عن قيمه ومعتقداته.	٤.١٩	٠.٦٧٩	٨٣.٨	عالية	١
٢	يراعي الجوانب والقواعد الاخلاقية في تعامله.	٤.١٥	٠.٧٠٦	٨٣	عالية	٢
٣	يُوفَّق بين سلوكه القيادي والمبادئ التي ينادي بها.	٣.٣٧	١.١٢٤	٦٧.٤	متوسطة	٥
٤	يتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.	٤.١٠	٠.٧٣٨	٨٢	عالية	٣
٥	يستثير الدوافع الداخلية النبيلة مثل ( الاخلاص ، التضاني...الخ) لدى المعلمين.	٣.٣٩	١.٠٩١	٦٧.٨	متوسطة	٤

٦	متوسطة	٦٧	١.٠١٦	٣.٣٥	يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.
٧	متوسطة	٦٦.٤	١.١١٦	٣.٣٢	يتجاوز المصلحة الشخصية من اجل الصالح العام.
٨	متوسطة	٦٦	١.١٢٢	٣.٣٠	يتجنب في حديثه الكلام الجارح أو المهرج للآخرين.
١٠٠	متوسطة	٦٥.٤	١.١٤١	٣.٢٧	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها دون حجل.
٩	متوسطة	٦٥.٨	١.١٢٥	٣.٢٩	يفرس في نفس المعلم الفخر نتيجة ارتباطه به.
١١	متوسطة	٦٥	١.١٣٨	٣.٢٥	يقوم بتوفير احتياجات المعلمين قبل توفير احتياجاته الشخصية.
١٢	متوسطة	٦٤	١.١٥٢	٣.٢٠	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها.
	متوسطة	٧٠.٢	١.٠٤٦	٣.٥١	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد التأثير المثالي كانت متوسطة ، اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥١) بانحراف معياري(١.٠٤٦) وجاءت الفقرات (٤,٢,١) أنها تمارس بدرجة عالية ، وتراوح المتوسط بين (٤.١٠ - ٤.١٩) وجاءت الفقرات (٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢) أنها تمارس بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٢٠ - ٣.٣٩)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (١) والتي تنص على (يتحدث عن قيمه ومعتقداته) بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠.٦٧٩)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (١٢) والتي تنص على (يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها) بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (١.١٥٢) ويعزي الباحث هذه النتيجة المتوسطة لبعث التأثير المثالي الى اهتمام مدير المدرسة بممارسة التأثير المثالي في جانب الصفات والسلوك حيث يراعي الجوانب والقواعد الاخلاقية في تعامله ، ويؤفّق

بين سلوكه القيادي والمبادئ التي ينادي بها ، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له ، ويستثير الدوافع الداخلية النبيلة مثل ( الاخلاص ، التفاني...الخ) لدى المعلمين ، بما يؤدي الى الارتقاء بمستوى المعلمين الى الاعلاء ، ليتمكن من غرس الثقة لدى المعلمين ، وتمكينهم من اداء المهام التي اوكلها اليهم ، وتعزى هذه النتيجة المتوسطة أيضا الى ان المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الثانوي بأمانة العاصمة صنعاء يدركون امتلاك مديري المدارس لسلوكيات المثالية الى حد ما من خلال قيامهم بالتحدث عن قيمهم ومعتقداتهم ، ومراعاتهم للقواعد الاخلاقية في تعاملهم ، وسعيهم الجاد للتوفيق بين سلوكهم القيادي والمبادئ التي يؤمنوا بها ، وسعيهم الجاد الى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، وقد يعزى ذلك ايضا الى تمتع المدرء والمديرات بالمثاليات في تعاملهم مع المعلمين والمعلمات ، حيث يتجنبوا الحديث الجارح او المخرج للآخرين ، ويعترفون بالأخطاء عند اكتشافها بدون حرج ، وقد تعزى هذه النتيجة الى ادراك المعلمين والمعلمات أن مدرء المدارس يقومون بتوفير احتياجات المعلمين والمعلمات قبل توفير احتياجاتهم الشخصية .

#### • بعد التحفيز الإلهامية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد التحفيز الإلهامية من وجهة نظر المعلمين والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسبية والدرجة والرتب، لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء بعد

#### التحفيز الإلهامية من وجهة نظر المعلمين)

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية	الاهمية	درجة الممارسة	الرتب
١	٣.٦٠	١.٣٨٦	٧٢	عالية	٢	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.
٢	٣.٦٦	٠.٩٨١	٧٣.٢	عالية	١	يتحدث بحماس عما يجب انجازه.
٣	٣.٣٩	١.٠٩٢	٦٧.٨	متوسطة	٤	يوضح الرؤية المستقبلية لتطوير

					العمل في المدرسة.	
٣	عالية	٧١.٦	١.٠١٧	٣.٥٨	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المدرسة.	٤
٦	متوسطة	٦٦.٨	١.١٠٩	٣.٣٤	يعمل على استثارة روح التحدي بين المعلمين.	٥
٥	متوسطة	٦٧.٢	٠.٩٦٨	٣.٣٦	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	٦
٧	متوسطة	٦٦	١.١٢٥	٣.٣٠	يعمل على تطوير قدرات المعلمين وتمكينهم ليكونوا قادة جدد.	٧
٨	متوسطة	٦٥	١.١٣٨	٣.٢٥	يتبنى المبادئ الادارية الحديثة.	٨
	متوسطة	٦٨.٨	١.٠٧٣	٣.٤٤	المجموع	

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد التحفيز الإلهامية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٤) بانحراف معياري (١.٠٧٣) وجاءت الفقرات (١٣، ١٤، ١٦) أنها تمارس بدرجة عالية، وتراوح المتوسط بين (٣.٥٨ - ٣.٦٦) وجاءت الفقرات (١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠) أنها تمارس بدرجة متوسطة وتراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٢٥ - ٣.٣٩)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (١٤) والتي تنص على (يتحدث بحماس عما يجب انجازها) بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٩٨١)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (٢٠) والتي تنص على (يتبنى المبادئ الادارية الحديثة) بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (١.١٣٨)، ويعزي الباحث هذه النتيجة المتوسطة لبعد التحفيز الإلهامية الى ان مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لديهم القناعة الكافية بأهمية القيادة التحولية وضرورة ممارستها لكونها تسهم في تطوير الادارة التربوية، الى جانب انها تركز على الجانب الاخلاقي في التعامل مما يدفع المعلمين الى احترام مديريهم وبذل أقصى طاقاتهم لتنفيذ مهامهم لكون الجوانب الاخلاقية من قبل المدراء تجذب المعلمين نحوهم، وقد تعزى هذه النتيجة الى قدرة المدراء على توضيح الرؤية

المستقبلية لتطوير العمل في المدرسة ، وقدرتهم ايضاً على استثارة روح التحدي بين المعلمين ، وتشجيع المعلمين على تحمل المسؤولية ، وقيامه بالعمل بروح الفريق الواحد .

• بعد الاعتبارات الفردية للأخرين :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد الاعتبارات الفردية للأخرين من وجهة نظر المعلمين والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبية والدرجة والرتب، لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء بعد

الاعتبارات الفردية للأخرين من وجهة نظر المعلمين)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الممارسة	الرتبة
١	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	٣.٣٦	١.١٠٢	٦٦.٦	متوسطة	٦
٢	يحترم المعلمين كأشخاص لهم مكانتهم.	٣.٩١	٠.٨٥٢	٧٧	عالية	١
٣	يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل	٣.٨٨	٠.٨٦٩	٧٦.٤	عالية	٢
٤	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	٣.٣٣	١.١١٢	٦٦	متوسطة	٧
٥	يفرس الحماس والالتزام والثقة لدى المعلمين.	٣.٤٠	١.٠٨٨	٦٧.٤	متوسطة	٤
٦	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	٣.٣٢	١.١١٦	٦٦	متوسطة	٥
٧	يولي اهتماماً بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء.	٣.٣٧	١.١١٩	٦٥.٨	متوسطة	٨
٨	يعمل على دمج المعلمين الانطوائيين تدريجياً في العمل المدرسي.	٣.٤٢	١.٠٨١	٦٧.٨	عالية	٣
٩	يهتم بالفرد كون لديه احتياجات	٣.٣٠	١.١٢٢	٦٥.٤	متوسطة	٩

					وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين .
	متوسطة	٦٩.٤	١.٠٦١	٣.٤٧	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد الاعتبارات الفردية للآخرين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٧) بانحراف معياري (١.٠٦١) وجاءت الفقرات (٢٢، ٢٣، ٢٨) أنها تمارس بدرجة عالية، وتراوح المتوسط بين (٣.٤٢ - ٣.٩١) وجاءت الفقرات (٢١، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٩) أنها تمارس بدرجة متوسطة وتراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٣٠ - ٣.٤٠)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٢) والتي تنص على (يحترم المعلمين كأشخاص لهم مكانتهم) بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٨٥٢)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٢٩) والتي تنص على (يهتم بالفرد كون لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين) بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (١.١٢٢)، ويعزى الباحث هذه النتيجة المتوسطة لبعد الاعتبارات الفردية للآخرين إلى أن مدراء المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يراعون الفروق الفردية بين المعلمين، ويحترمون المعلمين كأشخاص لهم مكانتهم، ويعبرون عن تقديرهم للمعلمين عند ادائهم الجيد للعمل، وقد تعزى أيضاً إلى أن مدير المدرسة يعمل على مساعدة المعلمين في تطوير نقاط قوتهم من خلال غرس الحماس والالتزام والثقة لديهم، ومن خلال تشجيعهم على التعبير عن افكارهم حتى ولو تعارضه مع افكاره، وقيام المدير بدمج المعلمين الانطوائيين تدريجياً في العمل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المدير بالمعلم كون لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.

#### ❖ بعد الاستثارة الفكرية (العقلية) :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسات مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد الاستثارة الفكرية من وجهة نظر المعلمين والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسبية والدرجة والرتب، لفقرات  
المجال الرابع (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء بعد الاستشارة  
الفكرية (العقلية) من وجهة نظر المعلمين)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الممارسة	الرتبة
١	يحرص على ايصال المعلومات الجديدة الى المعلمين.	٣.٦٥	٠.٩٨٦	٧٣	عالية	١
٢	يقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الافكار الجديدة.	٣.٥٠	١.٠٥٠	٧٠	عالية	٢
٣	يطلب من المعلمين تبرير آرائهم ومقترحاتهم.	٣.٣٧	١.٠٩٩	٦٧.٤	متوسطة	٤
٤	يطلع المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.	٣.٣٩	١.٠٩٢	٦٧.٨	متوسطة	٣
٥	يحث الاخرين على النظر الى المشكلات من جوانب مختلفة عند القيام بحلها.	٣.٣٣	١.١١٢	٦٦.٦	متوسطة	٥
٦	يشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة.	٣.٢٦	١.١٣٤	٦٥.٢	متوسطة	٧
٧	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام.	٣.٣١	١.١١٩	٦٦.٢	متوسطة	٦
	المجموع	٣.٤٠	١.٠٨٨	٦٨	متوسطة	

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء لفقرات بعد الاستشارة الفكرية (العقلية) كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠) بانحراف معياري (١.٠٨٨) وجاءت الفقرات (٣٠، ٣١، ٣٣) أنها تمارس بدرجة عالية، وتراوح المتوسط بين (٣.٣٩ - ٣.٦٥) وجاءت الفقرات (٣٢)، (٣٤، ٣٥، ٣٦) أنها تمارس بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٢٦) -

٣٠٣٧)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣٠) والتي تنص على (يحرص على إيصال المعلومات الجديدة إلى المعلمين) بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٩٨٦)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣٥) والتي تنص على (يشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة) بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.١٣٤)، ويعزي الباحث هذه النتيجة المتوسطة لبعد الاستثارة الفكرية (العقلية) إلى قيام مدرّاء المدارس بمتابعة التطورات المتسارعة وخاصة في الجوانب العلمية، والتربوية، والتكنولوجية إلى حدّما، وهذا بدوره دفعهم إلى مواكبة المستجدات وخاصة في المجال الإداري والتربوي والعمل على الاستفادة منها في تحسين وتطوير العملية الإدارية والتعليمية، وهذا ما يدفعهم إلى تقديم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة، وقيامهم بإطلاع المعلمين على إنجازات المعلمين المبدعين للاستفادة من خبراتهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي المدرّاء إلى تقديم مقترحات جديدة للنظر في كيفية تنفيذ وإتمام المهام، وقد تعزى إلى قيام المدرّاء بتشجيع المعلمين على حل المشكلات بطرق مبتكرة، مع ضرورة مراعاة النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة عند القيام بحلها.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:** ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسط تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، مدة الخبرة، المؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة ثلاث فرضيات، وتم التحقق منها، وكانت النتائج على النحو التالي:

(١) **الفرضية الأولى:** وتنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0,05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). وللتحقق من صحة الفرضية فقد استخدم الباحث الاختبار التائي (t- test) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي رقم (٨):



جدول رقم (٨) نتائج الاختبار التائي (t- test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

رقم	المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	sig	مستوى الدلالة
1	التأثير المثالي	ذكر	١٠٧	٣.٨٦١	٠.٨٧٩	١.٤٨	٠.٤١٢	غير دالة
		انثى	٢١٧	٣.٥١٢	١.٣٢١			
2	التحفيز الإلهامية	ذكر	١٠٧	٣.٠٢١	١.١٩٦	١.١١	٠.٣٥٦	غير دالة
		انثى	٢١٧	٢.٩٨١	١.٢٠٣			
3	الاعتبارات الفردية للأخرين	ذكر	١٠٧	٣.١١١	١.١٧٤	١.٢٥	٠.٤٥١	غير دالة
		انثى	٢١٧	٣.٢٦٠	١.١٣٤			
4	الاستشارة الفكرية	ذكر	١٠٧	٣.١٢٢	١.١٧٥	١.٤٦	١.٦٣	غير دالة
		انثى	٢١٧	٣.٤٣١	١.٠٧٧			
	المجموع الكلي	ذكر	١٠٧	٣.٠٣١	١.١٩٣	١.٦٣	٠.٥١١	غير دالة
		انثى	٢١٧	٣.١١٦	١.١٧٤			

قيمة t الجدولية عند درجتي حرية (٣٢٢) و مستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (١.٩٨)

يتضح من الجدول السابق (٨) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات، كما يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من الأبعاد أكبر من قيمة (٠.٠٥)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة في كل تلك الأبعاد تعزى لمتغير الجنس، كما يتبين أن القيمة المطلقة "ت" المحسوبة لجميع الأبعاد مجتمعة تساوي (١.٦٣)، وهي أقل من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي (١.٩٨)، كما ان قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي (٠.٥١١) وهي أكبر من قيمة (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، مما يعني قبول الفرض الصفري. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يواجهون ظروف إدارية متقاربة مما يجعل تقديراتهم

متقاربة، ولذلك لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تعزى لمتغير الجنس.. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات لديهم تقبلاً للقيادة التحويلية، ويرغبوا في أن يكون المديرين أكثر ممارسة لها، بوصفها القيادة الأخلاقية التي تتناسب مع البيئة التربوية التي تهدف إلى صناعة الفرد المواطن صناعة اجتماعية. وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تتفق ورغبات المعلمين والمعلمات وميولهم. وقد يعزى ذلك إلى أن قضية الاهتمام بالقيادة التحويلية لدى المديرين نابع من قناعتهم لأهميتها، ولذلك يبذل كل مدير ومديرة ما يستطيع من جهود حسب ظروف عمله ليعكس صورة إيجابية عن إنجازاته في سبيل تنمية هذه المهارات لديه، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى تشابه ممارسة مديري و مديرات المدارس بسبب حصولهم على نفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم في مختلف المجالات، كما أن المديرين والمديرات يخضعوا لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسى (٢٠٠٨)، ودراسة ابو هذاف (٢٠١٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى الجنس لدى عينة الدراسة، في حين تختلف عن دراسة العنزي (٢٠٠٥)، ودراسة الشريفي والتنح (٢٠١٠) التي أشارت إلى وجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى الجنس لدى عينة الدراسة.

(٢) الفرضية الثانية وتنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم تربوي، ليسانس/بكالوريوس، دراسات عليا بعد الجامعة). ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول الآتي توضح ذلك:

جدول رقم (٩) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

رقم	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المربعات المتوسطة	قيمة f	sig	مستوى الدلالة
١	التأثير المثالي	بين المجموعات	٢.٣٠٣	٢	١.١٥٢	١.٩٤١	٠.٠٩٥	غير دالة
		داخل المجموعة	١٩٠.١٦٢	٣٢١	٠.٥٩٢			
		المجموع	١٩٢.٤٦٥	٣٢٣				
٢	التحفيز الإلهامية	بين المجموعات	٣.٣٣٣	٢	١.٦٦٧	١.٦٣١	٠.٠٧٤	غير دالة
		داخل المجموعة	٢٠٣.٣٦٧	٣٢١	٠.٦٣٤			
		المجموع	٢٠٦.٧٠٠	٣٢٣				
٣	الاعتبارات الفردية للأخرين	بين المجموعات	٣.١١٢	٢	١.٥٥٦	٢.٥٣٤	٠.١٢٠	غير دالة
		داخل المجموعة	١٩٧.٢٢٢	٣٢١	٠.٦١٤			
		المجموع	٢٠٠.٣٣٤	٣٢٣				
٤	الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٢.٨٨٢	٢	١.٤٤١	٧٦٩.٢	٠.٦٨٢	غير دالة
		داخل المجموعة	٢٠١.٣١٢	٣٢١	٠.٦٢٧			
		المجموع	٢٠٤.١٩٤	٣٢٣				
	المجموع الكلي	بين المجموعات	٣.١٠٢	٢	١.٥٥١	٢.٥١٠	٠.٥١١	غير دالة
		داخل المجموعة	١٩٨.٣١٢	٣٢١	٠.٦١٨			
		المجموع	٢٠١.٤١٤	٣٢٣				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (٢ ، ٣٢١) و مستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٣.٠٧)

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات، كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات أكبر من قيمة (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين في كل تلك المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ليسانس/بكالوريوس، دراسات عليا بعد الجامعة)، كما يتبين أن القيمة المطلقة

"ف" المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (٢.٥١٠) وهي أقل من قيمة "ف" الجدولية والتي تساوي (٣.٠٧)، كما إن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي (٠.٥١١) وهي أكبر من قيمة (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، مما يعني قبول الفرض الصفري. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يواجهون ظروف إدارية متقاربة كما أن لديهم رؤية متشابهة في تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية مما يجعل تقديراتهم متقاربة بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم. وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لدى المعلمين لا يشكل تأثيراً فاعلاً على ادراكهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وذلك لكون هذا الأمر يشكل قناعة لدى المعلمين سواء أكانوا من حملة البكالوريوس أم درجات أعلى من ذلك فدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية نابعة من خبرات المديرين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيس (٢٠٠٨)، ودراسة أبو هدايف (٢٠١٠)، ودراسة سميرات وعواطف (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى المؤهل لدى عينات الدراسة.

(٤) **الفرضية الثالثة وتنص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول الآتي توضح ذلك:

جدول رقم (١٠) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول (لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

رقم	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	sig	مستوى الدلالة
١	التأثير المثالي	بين المجموعات	١.١١٦٩	٤	٠.٢٧٦	٠.٣٩٩	٠.٨١٠	غير دالة
		داخل المجموعة	٢٣٤.٢٠٢	٣١٩	٠.٧٣٤			
		المجموع	٢٣٥.١٧٢	٣٢٣				
٢	التحفيز الإلهامية	بين المجموعات	٣.٥٦١	٤	٠.٨٩٠	١.٤٦٥	٠.٢١٣	غير دالة
		داخل المجموعة	١٩٣.٩٠٤	٣١٩	٠.٦٠٨			
		المجموع	١٩٧.٤٦٥	٣٢٣				
٣	الاعتبارات الفردية للأخريين	بين المجموعات	١.٦٨١	٤	٠.٤٢٠	٠.٧٣٨	٠.٥٦٧	غير دالة
		داخل المجموعة	١٨١.٦٧٦	٣١٩	٠.٥٧٠			
		المجموع	١٨٣.٣٥٧	٣٢٣				
٤	الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٢.٤٠٠	٤	٠.٢٧٣	٠.٩٣٧	٠.٤٤٣	غير دالة
		داخل المجموعة	٢٠٤.٣٠٠	٣١٩	٠.٦٤١			
		المجموع	٢٠٦.٧٠٠	٣٢٣				
٥ الكلي	المجموع	بين المجموعات	١.٠٩٤	٤	٠.٢٧٣	٠.٤٤٣	٠.٧٩٢	غير دالة

			٣١٩	٢٠٦.٣٥٥	داخل المجموعة
			٣٢٣	٢٠٧.٤٤٩	المجموع

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (٤ ، ٣٢٠) و مستوى دلالة (٠.٠٥) تساوي (٢.٤٥)

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع المجالات، كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات أكبر من قيمة (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة في كل تلك المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما يتبين أن القيمة المطلقة "ف" المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (٠.٤٢٣) وهي أقل من قيمة "ف" الجدولية والتي تساوي (٢.٤٥)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات تساوي (٠.٧٩٢) وهي أكبر من قيمة (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية، مما يعني قبول الفرض الصفري ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يواجهون ظروف إدارية متقاربة، كما أن لديهم رؤية متشابهة، وفهماً مشتركاً في تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحولية مما يجعل تقديراتهم متقاربة بالرغم من اختلاف فترات سنوات خبرتهم. وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة التعليمية لدى المعلمين لا تشكل تأثيراً فاعلاً وحاسماً على ادراكهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية، وقد يعزى ذلك إلى ضعف قدرات المدراء على ممارسة هذا النوع من القيادة بالإضافة إلى عدم تضمينه في الإعداد المهني أو التدريبي لهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن متغير الخبرة لم يعد عاملاً يؤثر في تصورات المعلمين أو إدراكاتهم إزاء ممارسة المديرين للقيادة التحولية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (٢٠٠٥) وعيسى (٢٠٠٨)، ودراسة الشريفي والتنح (٢٠١٠) ودراسة سميرات وعواطف (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في القيادة التحولية تعزى إلى الخبرة لدى عينات الدراسة، في حين تختلف مع دراسة الغامدي

(٢٠١١) ، دراسة الفقية (٢٠٠٦) ، ودراسة ابوهذاف (٢٠١٠) التي أشارت إلى وجود فروق في القيادة التحويلية تعزى إلى الخبرة لدى عينات الدراسة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يورد الباحث عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء ، وهي كما يلي:

١. إعداد برامج تدريبية شاملة في مجال القيادة التحويلية لدى المدراء بتعريفهم أهميتها في ممارسة العمل التربوي وفائدتها بما يسهم في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.
٢. إقامة برامج توعية منظمة لتعريف المعلمين بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل.
٣. ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
٤. إلى وزارة التربية والتعليم: ضرورة تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى جميع مديري المؤسسات التربوية غير المدارس ، مثل: مكاتب التربية بالمحافظات ، والمراكز التعليمية بالمديريات ، والمناطق التعليمية ، والروضات ، ومراكز التأهيل التربوي والنفسي.
٥. أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية.
٦. ضرورة تشجيع مديري المدارس الذين مؤهلهم أقل من بكالوريوس ، للحصول على درجة البكالوريوس.
٧. إجراء المزيد من الدراسات حول أسباب ومعوقات التي تحول دون ممارسة هذا النمط من القيادة لدى مديري المدارس.

## المصادر والمراجع:

- (١) أبو رياش، حسين وآخرون، ٢٠٠٦، الدافعية والذكاء العاطفي، عمان، دار الفكر
- (٢) أبو هذاف، سامي عايد (٢٠١١ م): "دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (٣) أحمد، أبو الوفا (١٩٩٤): صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي لمدير المدرسة وعلاقتها بالرضا عن العمل، دراسة ميدانية على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، مجلة كلية التربية، بدمياط، العدد العشرون، جامعة المنصورة.
- (٤) أفوليو، بروس، ٢٠٠٣، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم الخ ازمي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (٥) البدري، طارق عبد الحميد، ٢٠٠٥، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية، عمان، دار الثقافة للنشر.
- (٦) الجوجو، هاني (١٩٩٩): النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الانساني و المنظور الوظيفي، كلية التربية، عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة
- (٧) الحبابي، محمد اسماعيل (٢٠١٤) درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحولية في الجمهورية اليمنية كلية علوم التربية - جامعة محمد الخامس - الرباط - المغرب
- (٨) السويدان، طارق (٢٠٠٦ م): نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت.
- (٩) الشريفي، عباس عبد مهدي و التتح، منال محمود محمد (٢٠١٠) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية العدد (٤٥) المجلد (٧) تم الاسترجاع من الرابطة [www.ulmu.nl](http://www.ulmu.nl).



- ١٠ الصوالحي، نبيل محمود (٢٠١١): "استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، الأردن الجنادرية للنشر والتوزيع.
- ١١ الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٢ العامري، احمد سالم، ٢٠٠٢ ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة ٣٩ - العربية للعلوم الادارية، المجلد التاسع، ع(١)، ص ١٩
- ١٣ عماد الدين، منى مؤتمن، ٢٠٠٣ ، تقويم فاعلية برنامج: تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، أطروحة دكتوراه منشورة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- ١٤ العمراني ، عبد الغني محمد اسماعيل(٢٠٠٤): تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية ( اطروحة دكتوراه غير منشورة ) ، جامعة الأردنية، عمان ، الأردن.
- ١٥ العمري، مشهور بن ناصر، (٢٠٠٤) : العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- ١٦ العمر ، أمينة سليمان ( ٢٠٠٩ م): "خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ١٧ العنزي، حمود عايد، ٢٠٠٥ ، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٨ الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح، (٢٠٠١). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية.

- (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
- (١٩) الغامدي ، جمعان بن خلف جمعان (٤٣٢ هـ): "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة" ، رسالة ماجستير، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- (٢٠) الفقيه، محمد بن هادي، ٢٠٠٦ ، القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- (٢١) المخلافي، محمد سرحان، ٢٠٠٧ ، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، عمان، دار حنين للنشر والتوزيع.
- (٢٢) المومني، واصل جميل حسين (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية الفعالة، ط ١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- (٢٣) آل ناجي ، محمد (١٩٩٦): التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة ، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل ، المجلة التربوية ، العدد الثامن والثلاثون ، المجلد العاشر ، مجلس النشر العلمي
- (٢٤) النمر ، سعود وآخرون (١٩٩٣) : الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص.
- (٢٥) الهلالي ، الهلالي الشريبي (٢٠٠٦): إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة ، المكتبة العصرية
- (٢٦) الهواري، سيد (١٩٩٦): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- (٢٧) الهواري، سيد (٢٠٠٠): الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١ ، القاهرة، مكتبة عين شمس.

- ٢٨ سميرات اكثم، و مقابلة عاطف (٢٠١٤): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم ، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤١ ، ملحق
- ٢٩ بني عطا، سالم محمود احمد (٢٠٠٥): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحولية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات بينشخصية عند المعلمين (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- ٣٠ حريم، حسين (٢٠١٠): مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣١ سمث، ستب (٢٠٠١) ، إدارة التغيير ، مكتبة الشقري ، الرياض
- ٣٢ عبيدات ، ذوقان وآخرون (٢٠٠٥): البحث العلمي - مفهوم، أدواته، أساليبه ، ط ٩ دار الفكر، عمان ، الأردن.
- ٣٣ عساف، عبدالمعطي (١٩٩٩): السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة في الأردن، دار زهران، عمان
- ٣٤ عيسى، سناء محمد ، (٢٠٠٨): دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- ٣٥ كنسارة ، خديجة أحمد صديق (٢٠٠٥): "القيادة التحولية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي : دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، كلية التربية بمكة المكرمة ، جامعة أم القرى.
- ٣٦ مؤتمن، منى عماد الدين (٢٠٠٣): الأردن أولاً من منظور تربوي، وزارة التربية والتعليم عمان، الأردن.
- ٣٧ مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢) : أسلوب القيادة التحولية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . العدد السابع ، السنة الخامسة ص١٣٩.

٣٨ يوسف ، مصطفى عبد المعطي (٢٠٠٢): أسلوب القيادة التحولية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد السابع ، السنة الخامسة ، ص ١٣٩ - ٢٠٢ ، يوليو ٢٠٠٢ .

- 1) Bass, Bernard M. & Avolio, Bernard M. (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- 2) Bass, B. (2001). Leadership: Good, Better, Best. In: Bass, B. Leadership and performance Beyond Expectation.. New York: The Free Press
- 3) Barnett, K and McCormick. (2001). Vision, Relationship and Teacher Motivation: A Case Study . Journal of Educational Administration, 41(1), 55-73
- 4) Burns, J. (1978). Leadership, NY; Harder & Row .
- 5) Cardona. Pablo (٢٠٠٢): Transcendental leadership. Web sit: www. Management. Com/ practical ent. Leadership – styles. Htm.
- 6) Fullen ,M (١٩٩٨): Leadership for change in international handbook of educational and administration . Netherlands: Kluwer academic publishers, ٤٨ - ٨٨
- 7) Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance Journal of Educational Administration, 42 (3), 333-356
- 8) Hall. D. T. Schnider, R. B. & Nygren, H, T, (1970). Personal Factor of Organizational Identification". Administrative Science Quarterly, Vol. 15. P. 176-190.
- 9) .Leadwood, K. and Janie, D. 1990. Transformational leadership: How Principle can help reform school cultures speeches/ meeting Paper, Eric ED 323622, P.49.
- 10) Leithwood, Kenneth (1999) Changing Leadership for Changing Times Buckingham, Philadelphia: Open University press
- 11) Leithwood, K. (1992). Transformational Leadership, Where Does It Stand? Education Digest, 58 (3), 17-21.
- 12) Lucks, Howard Jay (2002) Transformational Leadership and Teacher Motivation across New York City Public Schools. DAI – A63/06, P.20- 67
- 13) Sagnak, M. 2010. The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate, Kuram ve Uygulamada

- Egitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory and Ractice, 10(2): 1135-115
- 14) Sergioivanni, Thomas (1990) "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results, Educational Leadership,47,(8), p.23-2.
  - 15) Supising , Jiraporn (2001) " Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8, Journal of Educational Administration, 38 (2), .p. 30
  - 16) Yu, H. Leithwood, K. and Jantzi, D. (2002) The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. Journal of Educational Administration, 40 (4), 368-389