

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة الحناكية للقيادة التحويلية وسبل تفعيلها

أ. غريبة هليل الحربي

قسم الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة طيبة

agaib2007@hotmail.com

د. أريج حمزة السيسي

قسم الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة طيبة

areejalsis@gmail.com

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة البحاكية للقيادة التحويلية وسبل تفعيلها

أ. غريبة هليل الحربي

قسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة طيبة

د. أريج حمزة السيسي

قسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة طيبة

الملخص

هدف البحث تقديم سبل مقترحة لتفعيل القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام للبنات بمحافظة البحاكية من خلال الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية بالمدارس. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع الاستبانة كأداة للبحث على عينة قوامها ٢٢٠ معلمة، إضافة إلى إجراء مقابلة مع ٥ مديرات، وتكونت الاستبانة من ٢٨ عبارة، موزعة على أربعة محاور وهي: الجاذبية، والدافع الإلهامي، والتشجيع الفكري، والاهتمام بالأفراد، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي (SPSS)، ومن أهم النتائج: أن مديرات مدارس التعليم العام بالبحاكية يمارسن القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وعلى مستوى الأبعاد جاء تحقق بعد الجاذبية بدرجة كبيرة، أما باقي الأبعاد فجاءت مرتبة تنازلياً كالآتي: الاهتمام بالأفراد، يليه التشجيع الفكري، ثم الدافع الإلهامي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالبحاكية للقيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الخبرة، والدورات، والمرحلة. ومن بين التوصيات المقدمة: تبني رؤية تحويلية، يؤمن بها أفراد المنظمة التعليمية، وتوجيه الأهداف لتحقيقها. وإقامة دورات تدريبية لمديرات المدارس قبل التحاقهن بالوظائف التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، البحاكية، مديرو المدارس، مدارس التعليم العام.

The Scope at which Principals of Public Education Schools for Girls at Al Hinakiyah Province Practice Transformational Leadership and Ways to Activate it

Dr. Areej H. Alsaysi

College of Education
Taibah University

Gharibah H. Alharbi

College of Education
Taibah University

Abstract

The study aimed to recommend ways to activate transformational leadership at public education schools for girls at Al Hinakiyah Province by exploring the level at which Transformational Leadership is being exercised in schools. In order to achieve objectives, the analytic descriptive approach was used, through the distribution of a questionnaires to a sample of 220 female teachers, in addition to conducting an interview with five school principals. The questionnaire was composed of 28 statements, distributed into four areas, namely attraction, inspirational motivation, intellectual encouragement, and paying attention to individuals. Some of the most important findings were that principals in public education schools for girls at Al Hinakiyah Province practice Transformational Leadership at an amod level. Moreover, at the dimensional levels, attraction came at a very high level, while other dimensions came in a descending order as follows: paying attention to individuals, intellectual encouragement and finally inspirational motivation. There were no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) for the teachers' estimations of the levels at which school principals exercise Transformational Leadership at Public Education Schools for Girls at Al Hinakiyah Province that can be ascribed to expertise, training courses and study stage variables. Part of the recommendations offered included adoption of the transformational vision, which members of the educational institution should embrace and direct their objectives to achieve. Moreover, training courses ought to be conducted for school principals before joining the teaching profession.

Keywords: Transformational Leadership, Al Hinakiyah, school principals, Public Education Schools.

مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة البحر الأحمر للقيادة التحويلية وسبل تفعيلها

أ. غريبة هليل الحربي

قسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة طيبة

د. أريج حمزة السيسي

قسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة طيبة

المقدمة

تباينت أنماط الشخصية القيادية تبعاً لتباين نظرياتها، فمنهم من رأى القيادة شخصاً قائداً بالفطرة، تبعاً للمدخل السماتي (الرقب، ٢٠١٠)، ومنهم من ركز في سلوكيات القائد الفعلي، تبعاً للمدخل السلوكي (الظاهر، ٢٠١٠)، ومنهم من رأى القيادة مشاركة تنطلق من ممارسة الثقة، وإشراك الجماعة في القرار (الحربي، ٢٠٠٨)، ومنهم من اعتبر القيادة موقفاً، ومحك فاعلية القائد في تحقيق الأهداف وفقاً للمواقف المختلفة (الأغا، ٢٠١٠)، وسار المدخل الموقفي جنباً إلى جنب مع روتين العصر المتسارع، إلا أنه من القواعد المتعارف عليها في القيادة الموقفية أنه لا يوجد اتجاه أمثل يصلح للاستخدام في كافة المواقف (الحربي، ٢٠٠٨)، مما جعل التخطيط مهمة صعبة، وأدى ذلك إلى ظهور المداخل الحديثة القائمة على أساس قيادة الفريق انطلاقاً من قناعاتهم، واتجاهاتهم، ويعتبر المدخل التحويلي من المداخل الحديثة، التي تمثل خلاصة الجوانب الإيجابية في النظريات السابقة، فهي تجمع بين النظريات السلوكية، والتقليدية، والموقفية، والتشاركية، كما أن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر نظريات القيادة شهرة، لتحويل المنظمات إلى المستوى المأمول.

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على "أساس من الرؤية والرسالة التي يتمثل بها قائدها مما يخوله لنقل الناس من حوله نقلة حضارية، بالإضافة إلى تميزه عن غيره بأهداف عالية ومعايير مرتفعة، وهو بذلك يحمل جاذبية خاصة، يتمتع على أثرها باحترام الآخرين، ويدير المنظمة بالمعاني والقيم، ونتيجة لذلك يتصف بالديمقراطية" (العجمي، ٢٠١٠، ص ١٣).

ويؤكد درويش (٢٠٠٩) أن نجاح القيادة يرتبط بعناصر، ومواصفات سلوكية، ومعرفية، وأخلاقية، تتوفر بالقيادة التحويلية، إلا أن قائمة الكفايات الإدارية التحويلية، قد لا تتوفر لدى بعض العاملين بمجال الإدارة المدرسية، ويعود ذلك إلى طبيعة السلوك الإنساني المتنوع، الناتج عن اختلاف المبادئ، والقناعات، والاتجاهات، والرغبات، بالإضافة إلى أن امتلاك المهارة أمر

نسبي يختلف من شخص إلى آخر ، وأكد الأغا ذلك (٢٠١١) بقوله "إن الحديث عن المهارات القيادية، حديث عما يفعله القادة، ولكن مجرد الحديث عن هذه المهارات لا يعني بالضرورة مقدرة كل من يقرأها أو يدرسها على أن يكتسب تلك المهارة" (ص٢١)، وذكر العتيبي (٢٠٠٧)، أن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية: هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق" (ص٣).

تعريف القيادة التحويلية ونشأتها

يعود أول استخدام أكاديمي لمصطلح القيادة التحويلية للعالم دانتون، في كتابه القيادة الثائرة عام ١٩٧٢م، كما ظهرت نظرية القيادة التحويلية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، في كتاب (القيادة) للعالم السياسي جيمس بيرينز (الأغا، ٢٠١٠)، ثم توالى جهود العلماء أمثال باس وبيرينز فقدموا نموذجاً مطوراً للقيادة التحويلية باستخدام مقياس القيادة متعدد الأبعاد، ويرمز له بالرمز MLQ كاختصار لجملة Multifactor leadership Questionnaire والذي اشتمل على ثلاثة عناصر تختص بالقيادة التحويلية وهي: الكاريزما الشخصية، والتحفيز، والاهتمام بالفرد (Burns, 1978). كما طور باس وأفوليو مقياساً يسمى نموذج القيادة كاملة المدى، ويضم عناصر منها الحث والإلهام، وإدارة عدم التدخل، وبذلك أصبحت القيادة التحويلية مشتملة على عناصر الكاريزما، والتحفيز، والإلهام، والاهتمام بالأفراد.

وتعددت مفاهيم القيادة التحويلية فعرّفها Burns بأنها: "عملية يحاول عن طريقها القائد والتابعون النهوض لتحقيق أكبر قدر من الدافعية والأخلاق، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه، وأولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج" (Burns, 1978, P. 83)، ويقصد بقوله: تبادل المنافع، القيادة التبادلية القائمة على المصلحة الذاتية والتي تختلف عن القيادة التحويلية جذرياً، وتعرفها مؤتمن (١٩٩٥) بأنها: "قيادة الجهد المخطط والمنظم، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم، للموارد البشرية، والمادية، والفنية، والتقنية، المتاحة للمؤسسة التعليمية" (ص٤٥)، والملاحظ أن تعريف Burns ينطوي على شيء من الرؤية، والرسالة، والأخلاق، وهذا ما لم يلاحظ في تعريف مؤتمن الذي اشتمل على عمليات إدارية بحثية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ، حيث ابتعدت كثيراً عن الرؤية التي صنعها Burns لمفهوم القيادة التحويلية، واقتربت من مفهوم الإدارة التقليدية، إلا أنه مما يُحسب لتعريف مؤتمن إدراجها لعبارة تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، وكأنها تشير إلى أن القيادة التحويلية ذات طابع تحويلي يُغير من مستوى المنظمة وأحوالها، وقد أصابت في

هذا الجانب، وخلاصة القول: إن الإدارة بالرؤية التحويلية تتبنى رؤية أفرادها وتمثلهم، كما تحقق الإدارة بالرؤية التكامل والترابط بين أفراد المنظمة، وعليه تتحقق الأهداف (الهواري، ٢٠٠١).

أبعاد القيادة التحويلية: تكشف أبعاد القيادة التحويلية سلوك القائد التحويلي في المنظمة حيث أشار درويش إلى أن استبانة MLQ متعددة العناصر التي طورها باس وأوفوليو بينت أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد تتمثل في الجاذبية (التأثير المثالي) التي "تصف سلوك القائد الحائز على إعجاب التابعين وتقديرهم، والحفز الإلهامي الذي يصف سلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي، والاستثارة الفكرية بالبحث عن الأفكار، والاعتبار الفردي من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين" (درويش، ٢٠٠٩، ص ١٠٦)، وتجمع أبعاد القيادة التحويلية بين مداخل القيادة السماتية، والموقفية، والسلوكية، في القائد حيث يغطي البعد الكاريزمي المدخل السماتي في توفير نموذج أخلاقي يحترم مبادئ العمل، كما يغطي بعد التشجيع الفكري المدخل السلوكي في إشعال فتيل الإبداع، وبالمثل يغطي بعد الاعتبار الفردي المدخل التشاركي والموقف في مراعاة احتياجات الأفراد.

يتضح مما سبق أن نمط الإدارة التحويلي قادر على نبذ الحواجز والعقبات بين أفراد المنظمة، وتقليل الهوة بين أطرافها واستثارة وتوليد طاقاتهم الكامنة، كما يرفع من شأن الحوافز والمكافأة، فيصنع الرغبة والقبول بين الأفراد. إن التربية التحويلية تسعى إلى رفع روح الولاء والالتزام، وتجدد الثقة، وتمنحها للمنتمين إليها. وعليه ستجني هذه التربية أهدافها في وقت قريب.

القيادة التحويلية التربوية

تعتبر القيادة التربوية المرتكز الرئيسي الذي يعتمد عليه تطور المؤسسة المدرسية (الحري، ٢٠١٢)، من هنا تظهر حاجة المجتمع إلى قيادة تحويلية تملك القدرة على التأثير في الأفراد، وتوجيههم، وإرشادهم، وحفزهم للعمل بكفاءة عالية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف، كما تحتاج إلى قيادة قادرة على إعادة بناء النظم، والسياسات بما يتناسب مع متطلبات الفرد، وغاياته، والرفع من مستوى أدائه، وتعزيز قدراته (ماهر، ١٩٩٣)، وفي هذا السياق "يعد النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المدارس أو فشلها، لما للمدير من بعد حاسم في التأثير على سلوك المعلمين. وفي إيجاد الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً في التحصيل العلمي للطلاب" (الجوجو، ١٩٩٩، ص ٣).

ذكر الهاللي (٢٠٠١) أن إسهامات العالم leithwood كانت الأبرز في دخول القيادة التحويلية لمجال التعليم حيث أوجد نموذجًا تحويليًا للقيادة المدرسية، يراعي فيه العوامل التي حددها كل من "باس" و"أفوليو" متمثلة بالكاريزما والحفز والاهتمام ومفترضًا أهميتها، واعتبرها مهارات ضرورية لمدير المدرسة يتعين عليه اكتسابها (الهاللي، ٢٠٠١)، واستمر هذا النموذج حتى ظهور النمط القيادي التحويلي، بداية الثمانينات، كميزة من ميزات المدارس الفعالة، مع التركيز على نوعية التعليم، والتوقعات العالية لتحقيق وتقدم الطلبة (العيسى، ٢٠٠١).

ويعود الفضل للعالم هالنجر (Halinger) في تطبيق القيادة التحويلية، كنمط تعليمي فاعل ومبدع (العيسى، ٢٠٠١). كما أظهرت دراسة جيسيل (Geijse) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، ومبادرات الإصلاح المدرسي (Geijse, 2003).

ولهذه الأسباب تبهت سياسات التعليم بالدولة إلى دور القيادات التربوية في التطوير والتنمية، فهي قادرة على توجيه الأجيال القادمة نحو العالمية، وهذا بحقيقة الأمر هو ما يهدف له مشروع تأهيل القيادات التربوية، والذي ينص على ما يأتي: "نحن بحاجة لقيادات محترفة، تتود، وتوجه بوصلة التطوير والتعليم بالمملكة نحو العالمية، والتميز الدولي، على أسس وطنية، قيادات تجعل من النظريات برامج علمية، ومن الرؤى المستقبلية واقعًا معاشًا (مشروع الملك عبد الله، ٢٠١٠).

وفي ضوء تحولات العصر السريعة، تحتاج المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، إلى استثمار قيادة ذات طبيعة تحويلية، تركز على توجيه الفرد نحو استغلال قدراته، وتحقيق متطلباته، تصديقًا لما أشار له الطويل بقوله: "إن القرن الحادي والعشرين بحاجة إلى تربية تحويلية، لا تركز على نمذجة السلوك بقدر ما تركز على استحضار وإثارة خصائص المتعلمين، عبر عمليات تفكير وتفكر، تحفزه على التحليل، وعلى تطوير أفكاره" (الطويل، ٢٠٠٦، ص١٩٨)، وهي بذلك تتجاوز تحقيق أهداف المؤسسة، حتى تصل إلى أهداف الفرد نفسه، لتصبح الرسالة العليا للمنظمة محققة لجزء من اهتمامات الفرد الذاتية وأهدافه، شريطة ألا تتعارض أهداف الفرد وأهداف المنظمة التعليمية.

ولهذا تُبنى أهمية القيادة التحويلية في البيئة المدرسية على عدد من المبررات كواقع المؤسسات التعليمية التي تحتاج لقيادة رمزية، وثقافية، وإنسانية، تتوفر في نموذج القيادة التحويلية بدرجة عالية، كما تبنى على واقع الأدب الإداري الذي يؤكد أهمية تطبيقها كنمط

في المدارس، حيث ذكرت أبو العلا لماذا لا يؤخذ في الحسبان تغيير السلوك والقيم والاتجاهات (البعد اللامادي) إذ قد يؤثر مدير المدرسة في أخلاق فريق العمل (أبو العلا، ٢٠١٢)، وأشاد الربيع (٢٠١١) بتوسيع دائرة القيادة التحويلية في المجال التربوي، كما أوصى الآغا (٢٠١١) بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس غزة.

وقد غيرت القيادة التحويلية في هيكلة المدرسة من الناحية التنظيمية، بنفس درجة تغييرها من الناحية الثقافية والانفعالية، حيث أفادت دراسة قدمتها العيسى (٢٠٠١) بأن جهود القيادة التحويلية تشمل جانبين في المؤسسة التعليمية هما: الجانب التنظيمي بما يطلبه التنظيم من إحداث تغيير في البناء الرسمي للمدرسة، وتغيير لطبيعة المواد وطريقة الجدول المدرسي والجانب الانفعالي: بما يضمنه من إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، وأضاف العُشاف (١٩٩٥) مجالات أخرى كمجال الفلسفة العامة للمدرسة، ويشمل منظومة القيم العامة ومجال الأهداف قريبة المدى، والغايات بعيدة المدى، والعناصر الهيكلية كالعناصر المادية والقانونية والبشرية.

ويقوم القائد التحويلي بعدة إجراءات، تساعد على إرساء دعائم القيادة التحويلية بالمدرسة، كتغيير معايير المؤسسة التعليمية التي تحد من طريقة تفكير العاملين، وتحدي الوضع الراهن مع ربط الأعضاء بالأفكار الجديدة، وذكر الحربي (٢٠٠٩) أن بناء رؤية واضحة، وإعطاء معنى للعمل، من خلال ربط جميع المهام بالأهداف العامة المشتركة، مع التركيز على العمليات الإدارية الأساسية داخل المدرسة والتي تتمثل في صنع القرار، والاتصال الإداري، والحفز، وتقييم الأداء من أهم مهارات القائد التحويلي، واتفقت الدراسات على أن الرؤية وبناءها، يعد من أهم الإجراءات لتطبيق القيادة التحويلية المدرسية؛ فهي تمثل مورداً عذباً ترتوي منه جميع العناصر الأخرى، وخصوصاً العنصر البشري المتمثل بالعاملين.

مهارات القائد التحويلي

يمتلك القائد التحويلي مهارات إدارية تمكنه من أداء عمله على الوجه المطلوب، فهي المعيار الذي يتم الحكم من خلاله على نجاح المؤسسة، وتحديدها يجعل من قياس مؤشرات ارتفاعها وانخفاضها عملية سهلة، حيث تُصاغ المهارة على هيئة أفعال في المواقف المدرسية، وأشار القحطاني (٢٠٠١) إلى المهارات التي يجب على القائد التحويلي امتلاكها ومنها مهارة إدارة الوقت، والاتصال الفعال، والمهارات الإبداعية والابتكارية، وذكرت عيسى (٢٠٠٨) بعض مهارات القائد التحويلي كمهارة التطوير الذاتي، وتوقع الرؤية المشتركة وتطويرها، ومهارة اتخاذ القرار. كما أضاف العمري (٢٠٠٤) لما سبق ذكره مهارة التعامل مع الغموض، والمواقف

الطارئة، والمتعددة، واستخلص الآغا (٢٠١٢) خمس مهارات أساسية للقيادة التحويلية، باعتبارها المهارات الجامعة لأكثر من صفة، وهي الجذور التي تنبثق منها القيادة التحويلية، كمهارة الخطاب التحويلي، ومهارة العمل الجماعي، وإلهام الرؤية المشتركة، مع مهارة تعديل السلوك بالقيم، ومهارة التفهم، ويضيف الآغا أن هذه المهارات تتسم بشموليتها، وواقعيتها، وإمكانية، تطبيقها مع ملاءمتها للواقع المدرسي، واستنتج من هذه الدراسة مهارة التخطيط التحويلي للقائد استناداً إلى ما ذكره القحطاني (٢٠٠١) والرقب (٢٠١٠) من أن القائد التحويلي يصيغ الأهداف، ويجيد وضع الرؤية، والرسالة كما يتمتع بمهارة حل المشكلات، ودمج هذه المهارات يعطي مهارة التخطيط التحويلي، الذي يؤمن بخطة ذات رؤية متحولة، تتجاوب مع التغيير وترسي أهدافها على قواعد تتحور من شكل لآخر، لتتلاءم مع وضع البيئة المدرسية، كما أن دمج مهارة مراعاة الفروق الفردية وفقاً لما ذكره الآغا (٢٠١٠)، مع مهارة العمل الجماعي كما ذكرها الرقب (٢٠١٠)، يعبر عن مهارة المقاربة والتسديد، ويقصد بها المواءمة والتقريب بين وجهات النظر قدر الإمكان لصنع بيئة تعليمية أكثر صحة، فمتى ما اجتمعت القوى المؤثرة في موقف ما باتجاه واحد، أصبحت محصلة القوى أكثر إنجازاً وتأثيراً، فالقائد التحويلي الذكي هو القادر على توحيد وجهات النظر قدر الإمكان، وتطبيق مهارة إلهام الرؤية المشتركة (العيسى، ٢٠٠١)، ومهارة الاتصال الفعال، والنصح، والإقناع (الرقب، ٢٠١٠) دون دفع، أو إكراه يقود لاستخلاص مهارة الإيحاء الإيجابي المؤثر، كما أن امتلاك الطاقة الإيجابية العالية تعدها العيسى صفة من صفات القائد التحويلي التي تمكنه من نقل مشاعر النجاح، والاحتراف، والقبول للأفراد، والافتناع، والثقة العالية (العيسى، ٢٠٠١، ص ٥٢)، وإيمان القائد التحويلي بالأهداف يوحى بإيجابية هذا الهدف للعاملين معه، فتنتقل الطاقة الإيجابية لهم بإيحاء يؤثر في ذواتهم الشخصية، وتندرج هذه المهارة تحت بُعد الحفز الإلهامي بالاشتراك مع بُعد الكاريزما للقائد المثالي.

يتضح مما سبق أن القائد التحويلي يسعى لامتلاك مهارات التخطيط التحويلي، والمقاربة والتسديد، والإيحاء الإيجابي لتصبح في يده أداة التحول والتغيير بما يؤهله للقيادة التحويلية الرائدة.

حاولت دراسة الرقب (٢٠١٠) الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وبين تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت المنهج المسحي الارتباطي، حيث كشفت عن توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية بنسب كبيرة، وأخرى متوسطة، كما أن الأنماط السلوكية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد)

متوافرة في الجامعات الفلسطينية مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، وسنوات الخدمة).

وأجرى كل من التنح والشريفي (٢٠١٠) دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها 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، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة عن القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية مع قياس أثر المتغيرات الأخرى.

وأكدت دراسة الربيعية (٢٠١٠) التي كانت بعنوان كفايات القيادة التحويلية من قبل مديري مدارس التعليم العام على أهمية القيادة التحويلية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، كما كشفت عن درجة عالية من ممارسة مديري مدارس التعليم لكفايات القيادة التحويلية مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس حول كفايات الجاذبية والتأثير، وكفايات التحفيز والإلهام، وكفاية الاستثارة الفكرية، وكفاية الاهتمام الفردي (باختلاف متغير المؤهل).

كما قدم (Moolenaar, 2010) دراسة بعنوان اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، وشبكة العلاقات الاجتماعية، والمناخ المدرسي الإبداعي، لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، وشبكة العلاقات الاجتماعية، والمناخ المدرسي الإبداعي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تناسب طردي إيجابي بين القيادة التحويلية والمناخ المدرسي الإبداعي، وارتبطت أيضاً بالمناخ الإبداعي مقدره المدير على إدامة شبكة العلاقات الإنسانية، كما أنه كلما حرص المدرء على بناء علاقة حميمة قريبة من المعلمين، كلما سعى المعلمون إلى إحداث تغيير إيجابي في المدرسة. وأجرى (Luton, 2010) دراسة بعنوان القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وهدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية لرؤساء جامعة وكلية إدارة الأعمال بجامعة نورث كارولينا، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرين بالجامعة.

كما أجرى (Woodcock, 2010) دراسة بعنوان القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والدور المعتدل للدعم التنظيمي المدرك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من ١٢٣ طالباً من جامعة شمال يوني، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، ووجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك.

وقدم الآغا (٢٠١١) دراسة بعنوان نموذج مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس، وقياس درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية بالمدارس الإعدادية، بوكالة الغوث بغزة، وانتهج الباحث المنهج الوصفي، حيث كشفت الدراسة أن القيادة التحويلية هي قيادة القرن الواحد والعشرين، وكشفت عن درجة ممارسة عالية لمهارات القيادة التحويلية، كما توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

كما أجرت الشلهوب (٢٠١١) دراسة بعنوان درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما هدفت لتقدير دلالة الفروق المحتملة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو تقدير درجة الممارسة تعزى لمتغير الجنس، وطبيعة الوظيفة، حيث توصلت الدراسة إلى أن امتلاك القيادات التربوية لسمات القيادة التحويلية جاء بدرجة تحقق عالية، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك سمات القيادة التحويلية تبعاً لاختلاف الجنس والوظيفة. وأجرى الحربي (٢٠١٢) دراسة كشفت عن العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وجمعت البيانات عن طريق استبانة تقيس أبعاد القيادة التحويلية، والالتزام التنظيمي، وبينت نتائج الدراسة موافقة المعلمين على ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، فجاء أسلوب التشجيع الفكري في المرتبة الأولى، يليه أسلوب الاهتمام الفردي، ثم أسلوب الجاذبية والتأثير، وأخيراً أسلوب الدافع الإلهامي، وكشفت الدراسة عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمدينة.

أظهرت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية بعض التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، حيث اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وتشابه مع جميع الدراسات السابقة ذات العلاقة بانتهاج ذات المنهج ماعدا دراسة الرقب (٢٠١٠) التي اختارت المنهج المسحي الارتباطي في تحليل استجابات عينة الدراسة. ومن أوجه التشابه التي لوحظت في بعض الخصائص الديمغرافية للعينة والمجتمع اختيار البحث الحالي لمديرات مدارس التعليم العام ومعلماته كعينة ليطبق مع جميع الدراسات السابق عرضها، كما تشابهت خصائص العينة للبحث الحالي في متغير سنوات الخبرة مع خصائص العينة في دراسة (الربيعه، ٢٠١٠؛ والهاللي، ٢٠٠١؛ والعيسى، ٢٠٠٨؛ والآغا، ٢٠١١؛ والعمري، ٢٠٠٤؛ والحربي، ٢٠١٢) وتشابهت في متغير الدورات فقط مع دراسة الفقيه (٢٠٠١) والربيعه (٢٠١٠). وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في إدراجها لمتغير المرحلة الذي لم يدرج إلا في دراسة الحربي (٢٠١٢).

وإستخدام البحث الحالي أدوات الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات اقتداءً بدراسة الآغا (٢٠١١) والربيعه (٢٠١٠) في الجمع بين الأداتين: الكمية والنوعية، مما يوفر لنتائج البحث القوة والدعم، كما استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات إلا أن دراسة لوكس (Luck, 2002) ودراسة العمري (٢٠٠٤) استعانوا في تصميم الاستبانة بالمقياس المتعدد العوامل الذي اكتشفه باس وافوليو لقياس الممارسة القيادية انطلاقاً من أبعاد القيادة التحويلية.

وبينت الدراسات السابقة قدراً كبيراً من الاختلاف في مستوى الممارسة القيادية التحويلية للقيادة؛ حيث ظهرت ممارسات عالية من القيادة التحويلية في (دراسة الربيعه، ٢٠١٠؛ والآغا، ٢٠١١؛ والرقب، ٢٠١٠؛ والهاللي، ٢٠٠١) وممارسة متوسطة كما في دراسة الفقيه (٢٠٠١) والعيسى (٢٠٠١) وممارسة ضعيفة كما في دراسة العمري (٢٠٠٤) وهذا التباين في مستوى الممارسة راجع بالدرجة الأولى إلى نوع المؤسسة التعليمية التي ضمتها شريحة المجتمع والمتغيرات التي تخص العينة كالمؤهل.

واتفق البحث الحالي مع عدد من الدراسات السابقة في التركيز على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس والتحول إلى الوضع المنشود كما في دراسة (الفقيه، ٢٠٠١؛ والعيسى، ٢٠٠١؛ والربيعه، ٢٠١٠؛ والحربي، ٢٠١٢؛ والآغا، ٢٠١١؛ والهاللي، ٢٠٠١؛ Luck, 2002) واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات على الاهتمام بعنصر التدريب والمران كدراسة الحربي (٢٠١٢) والفقيه (٢٠٠١).

ركز البحث الحالي من حيث الموضوع على تفعيل القيادة التحويلية، وبناء المهارات اللازمة لهذا التفعيل مثل دراسة الأغا (٢٠١١) والربيعة (٢٠١٠)، في حين أن بعض الدراسات السابقة ركزت على فاعلية القيادة التحويلية، بل حرصت على قياس مستوى ممارستها وربطها بعلاقات أخرى كالتمكين أمثال الرقب (٢٠١٠).

وساعدت الدراسات السابقة البحث الحالي في بناء فكرته، وهيكلها النظري لتساعد المربين على تطوير أداء ومواكبة التقدم والتطور، واستفاد البحث الحالي من الدراسات الأجنبية في التركيز على فاعلية النمط القيادي التحويلي وقدرته على توجيه دفة التغيير للمسار الصحيح كما استفادت الدراسة الحالية في اختيار أفراد عينة الدراسة وتحديدها، وتصميم الاستبانة واختيار محاورها وصياغة عناصرها، والمعالجات الإحصائية المناسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتوصيات.

مشكلة الدراسة

على الرغم من اتفاق التربويين من منظرين، وممارسين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة ذلك أنه هو القادر على تسيير العملية التعليمية في مدرسته، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، إلا أن الممارسات القيادية لمدير المدرسة قد تعاني من بعض القصور، فذكر العمري (٢٠٠٤) أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المؤسسات العامة لا يرقى إلى المستوى المأمول، كما أن الدور القيادي لا يقتصر على مدير المدرسة فحسب بل يتعداه ليحمل المعلم جزء من هذا الدور ولكن الدراسات السابقة كشفت أن كثيراً من المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية (Barnett, 1999)، كما كشفت دراسة الحربي (٢٠١٠) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في المدرسة، وأشار الربيعة (٢٠١١) بضرورة توسيع دائرة القيادة التحويلية في المجال التربوي، كما أوصى الأغا (٢٠١١) بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، كما أشار أبو ناصر (٢٠١٢) بقوله: إن التحدي الذي تواجهه بحوث القيادة التحويلية هو اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة، وعلى ضوء هذه المشكلة، حاول البحث الحالي الكشف عن واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية لنمط القيادة التحويلية.

أسئلة البحث

- ما مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمحاكاة الحناكية للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلماتهن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمات مدى ممارسة مديرة المدرسة للقيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات (الخبرة، المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية)؟
- ما السبل المقترحة لتنفيذ القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام بمحاكاة الحناكية من وجهة نظر المديرات؟

أهداف الدراسة

سعى البحث الحالي لتحديد مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها في إدارة المؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للبنات بالحناكية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر معلماتهن، والوصول إلى تصور مقترح لتنفيذ نمط القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المديرات.

أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته من كونه يحاول وضع آلية لتنفيذ القيادة التحويلية، سعياً لتعميمها على القيادات الإدارية بكافة المدارس، لتوفر نموذجاً قيماً ومهارياً للقائد التحويلي المتمثل في مديرة المدرسة، كما أن نتائج البحث قد تساعد المختصين بمكاتب التربية والتعليم على اختيار ومفاضلة المديرات قبل تعيينهن، ومباشرتهن العمل المدرسي، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للمديرات، والمعلمات، والتوجيه والإرشاد، وتقييم العملية التربوية، بما يتضمنه البحث من آلية ممارسة القيادة التحويلية وطريقة تنفيذها، كما يمكن أن تغذي الآلية برامج التدريب لتصميم حقيبة تدريبية موجهة تخص الإداريين للرفع من مستوى الممارسة والأداء الإداري من خلال عرضها لأهم المهارات الواجب توفرها في القائد المدرسي التحويلي.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: يُعرفها العالم برنز (1978) Burns بأنها عملية يحاول عن طريقها القائد والتابعون النهوض ببعضهم بعضاً. لتحقيق أكبر قدر من الدافعية والأخلاق، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزية مع مرؤوسهم، وبين أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وتُعرَّف إجرائياً بأنها: شبكة من العلاقات والعمليات داخل المنظمة، تسعى لتحقيق أهداف المنتمين إليها، من قائد، وفريق عمل، لنقل المنظمة من الوضع القائم للوضع المنشود، بطريقة تحويلية، تسير فيه المصالح بخطوط متوازية، وبأقصى حد من الدافعية والأخلاق. **محافظة الحناكية**: تُعرَّف بأنها إحدى المحافظات التابعة لمنطقة المدينة المنورة وتبعد عنها مسافة تقارب المائة كيلومتر يتجاوز عدد سكانها إحدى وستين ألف نسمة (المخلفي، ٢٠٠٦)

حدود الدراسة

اقتصر البحث على مديرات المدارس والمعلمات، لكونهن يمثلن القوى العاملة بمدارس التعليم العام كمؤسسات تربوية تصنع أجيال المستقبل، كما اقتصر على مدارس البنات بالحناكية، لاعتبارات وظيفية تخص الباحثة وتواجدها المستمر في الميدان التربوي، وطبق خلال العام الدراسي ١٤٣٤هـ - ١٤٣٥هـ.

إجراءات الدراسة

على ضوء طبيعة البحث وما يسعى لتحقيقه من أهداف، تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بالأساليب الخاصة بجمع وتنظيم البيانات وعرضها في أشكال، وجداول، وإجراء الحسابات اللازمة للوصول إلى المقاييس المختلفة التي تبرز الخصائص الأساسية للظاهرة (فهمي، ٢٠٠٥). سعياً لمعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديرات المدارس وإيجاد السبل المثلى لتفعيل هذا النمط من القيادة. واستقى البحث معلوماته اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة كمصدر أولي والاستبانة والمقابلة كمصدر ثانوي لجمع المعلومات.

ويشمل مجتمع البحث جميع مديرات ومعلمات مدارس التعليم العام بمنطقة الحناكية، وقراها، والتي تنقسم بدورها إلى ثلاث قطاعات تعليمية وهي: قطاع الحناكية، قطاع الحسو، قطاع الضميرية وضمت عينة البحث خمس مديرات لإجراء المقابلة، ومائتين وأربع وسبعين معلمة لإجراء الاستبانة كجزء من مجتمع البحث البالغ عددهن ثلاثاً وخمسين مديرة، وتسع مائة وأربع وستين معلمة. وفقاً للمعادلة الإحصائية للعالمين مورجان وكرسجي krejcie, Robert المستخدمة لتحديد حجم العينة (فهمي، ٢٠٠٥). وعلى ضوء إحصائيات مكتب التربية والتعليم بمحافظة الحناكية لعام ١٤٣٤هـ، يبين الجدول الموضح أدناه أعداد المديرات والمعلمات حسب قطاعات التعليم في المنطقة:

جدول (١)

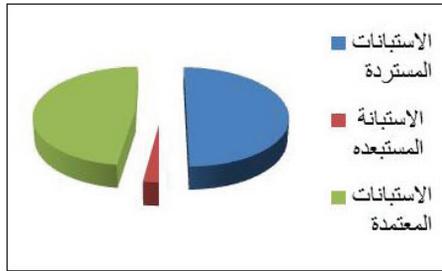
إحصائية خاصة بأعداد المديرات والمعلمات حسب قطاعات التعليم في محافظة الحناكية

الرقم	القطاع	مديرات	معلمات
١	الحناكية	٤١	٨٦٣
٢	الضميرية	٦	٦١
٣	الحسو	٥	٤٠
٤	المجموع	٥٢	٩٦٤

المصدر: الشؤون التعليمية محافظة الحناكية

خصائص العينة

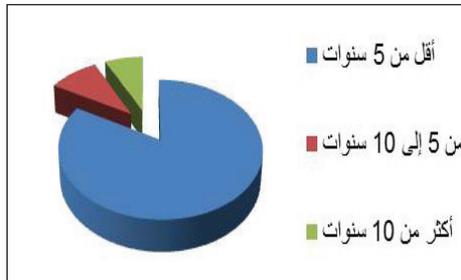
أختيرت عينة المعلمات باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهي أبسط أنواع العينات وأكثرها أصالة لاختيار عينة الدراسة (فهمي، ٢٠٠٥). وبالأسلوب ذاته أختيرت عينة المديرات لإجراء المقابلة، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة ٢٨٠ استبانة، وكانت الاستبيانات المستردة ٢٣٠، وتم استبعاد ١٠ استبيانات، لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك بلغ مجمل عدد الاستبيانات المستخدمة لفرض البحث ٢٢٠ استبانة تمثل أفراد عينة البحث الحالي من المجتمع الأصلي للبحث، والشكل البياني (١) يوضح ما سبق:



الشكل (١)

يمثل الأعداد والنسب المئوية للاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد عينة الدراسة

أ- توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة:



شكل (٢)

توزيع عينة المعلمات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتبين من الرسم البياني (٢) أن أغلب أفراد عينة البحث خبرتهم ما بين ١ إلى أقل من ٥ سنوات بنسبة ٨٣,٢٪ وقد يعزى ذلك لخصوصية المكان حيث إن محافظة الحناكية إحدى قرى المدينة المنورة، وتخضع القرى غالباً لحركات التعيين على الوظائف التعليمية الشاغرة للمعلمات المستجدات بصورة ميسرة كما يتم النقل منها سريعاً، ولذلك نجد أن أغلب المعلمات المستجدات بمحافظة الحناكية لا تتجاوز خبرتهن التعليمية الخمس سنوات، ثم تليهن من تتراوح خبرتهن ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٩,٥٪، ثم اللاتي تزيد سنوات خبرتهن عن ١٠ سنوات بنسبه ٧,٣٪.

ب- توزيع أفراد عينة البحث بحسب المرحلة



شكل (٣)

توزيع عينة المعلمات وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

يتبين من الرسم البياني (٢) أن أغلب أفراد عينة البحث هن معلمات مدارس المرحلة الابتدائية بنسبة تمثل ٨٩,٦٪، وتساوت أعداد معلمات مدارس المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية بنسبة ٧,٢٧٪ من عينة البحث، وقد يرجع السبب في ذلك لاختيار عينة البحث من المجمعات المدرسية التعليمية والتي تضم المرحلة الدراسية المتوسطة والثانوية في مبنى واحد، وتعاود أعداد معلمات المرحلة المتوسطة والثانوية في المجمعات غالباً.

ج- توزيع أفراد عينة البحث بحسب الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية

كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (٢)

توزيع عينة المعلمات وفقاً لمتغير الدورات

م	الدورات	العدد	النسبة
١	بدون دورات	١٧٥	٧٩,٦
٢	أقل من عام	٤٣	١٩,٥
٣	عام فأكثر	٢	٠,٩
	المجموع	٢٢٠	١٠٠

يتبين من الجدول (٢) أن أغلب أفراد عينة البحث من معلمات لم يسبق لهن الحصول على دورات تدريبية بنسبة تمثل ٦, ٧٩٪ تليهن من يمتلكن دورات مدتها أقل من عام بنسبة ٥, ١٩٪، ثم اللاتي تزيد دوراتهن التدريبية عن عام بنسبه ٩, ٠٪، وقد يعزى ذلك لخصوصية المكان حيث إن المعلمات اللاتي يعملن بالقرى قد لا تتوفر لهنَّ الفرص التدريبية كما تتوفر لمثيلاتهن بالمدن، كما أن القرى تستأثر بالمعلمات المستجدات في حركة التعيين للوظيفة، كما ورد سابقاً.

أداة البحث الدراسة

١- الاستبانة

بناء الأداة

واشتملت الاستبانة على قسمين أحدهما: يحوي بعض الخصائص الديموغرافية عن عينة البحث وهي: سنوات الخبرة، والمرحلة، والدورات التدريبية. أما القسم الثاني فاحتوى على ٢٦ عبارة تختص بقياس مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات وتكونت من (٢٦) عبارة موزعة على أربعة محاور تمثلها أبعاد القيادة التحويلية وهي: الجاذبية، والتحفيز الإلهامي، والتشجيع الفكري، والاعتبار الفردي، كما يتضح من الجدول (٣).

جدول (٣)

توزيع عبارات الاستبانة

عدد العبارات	المحاور (المبعد)
٧	المحور الأول: بعد الجاذبية
٥	المحور الثاني: بعد التحفيز الإلهامي
٧	المحور الثالث: الاستثارة الفكرية
٧	المحور الرابع: بعد الاعتبار الفردي (الاهتمام بالعاملين)
٢٦	مجموع العبارات

ولتحديد طريقة استجابات أفراد البحث، فقد استخدم البحث مقياس ليكرت الثلاثي التدريجي لقياس متغيرات البحث كما يوضح الجدول (٤)

جدول (٤)

توزيع درجات المقياس لمتغيرات البحث حسب أسلوب ليكرت

درجة الاستجابة	التصنيف الدرجة	موافق ٣	محايد ٢	غير موافق ١
----------------	-------------------	------------	------------	----------------

صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

يعد الصدق أحد الركائز الأساسية التي تُعتمد في تصميم الاستبانة. وقصده بيان إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم لأجله (فهمي، ٢٠٠٥). وتقيسُ البحث صدق أداة جمع البيانات من خلال طريقتين. أولاهما تسمى: الصدق الظاهري. والأخرى: الصدق العاملي لمناسبتهما لبحوث قياس الاتجاهات والبحوث المسحية (فهمي، ٢٠٠٥).

الصدق الظاهري (المحكمين): يُقصد بالصدق الظاهري مدى مناسبة أداة البحث لما يراد قياسه (فهمي، ٢٠٠٥) وقد عرضت الاستبانة على خمسة محكمين من أجل التأكد من محتواها من حيث مدى ملاءمة المفردات والعبارات لقياس ما صيغت لأجله وللتأكد من وضوح الأسئلة وصياغتها بصورة سليمة، وشمولها لكافة المحاور، وعلى ضوء التعديلات التي أفاد بها المحكمون بالتعديل أو الحذف أو الإضافة للعبارات ظهرت الاستبانة بالصورة النهائية.

صدق المحتوى للأداة (الصدق العاملي): تم حساب معاملات الارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة حيث يشير الارتباط إلى مدى ارتباط درجة كل عبارة بالمحور الذي تتبعه (فهمي، ٢٠٠٥). ويتضح من الجدول أن معاملات الصدق جاءت بقيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وتشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي له مما يؤكد اتساق عباراتها، بما يدل على أن المقياس صادق فيما يقيسه.

جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط بيرسون							
المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٦٧٧	١	٠,٢٨٢	١	٠,٨٧٦	١	٠,٨٧٤
٢	٠,٥٨٠	٢	٠,٦٤٨	٢	٠,٨٩٢	٢	٠,٩١٩
٣	٠,٧٨٤	٣	٠,٧٦١	٣	٠,٨٩٢	٣	٠,٨٤٠
٤	٠,٨٩٦	٤	٠,٤٣٩	٤	٠,٩٣٢	٤	٠,٨٠٩
٥	٠,٧٨٠	٥	٠,٨٢٤	٥	٠,٨٤٦	٥	٠,٨٣٥
٦	٠,٩٠٩			٦	٠,٩١٦	٦	٠٠,٨٤٢

تابع الجدول رقم (٥)

معامل الارتباط بيرسون							
المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة						
٠,٧٩٠	٧	٠,٧٦٩	٧			٠,٧٢٠	٧
		٠,٨٥٤	٨				
		٠,٨٥٤	٩				

الصدق البنائي: يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية جاءت محصورة بين (٨٢٢. - ٩٧٧.) وهي قيم جيدة لتحقيق أغراض البحث.

جدول (٦)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معايير الاستبانة الخاصة بالقيادة التحويلية
٠,٨٢٢	أولاً: الجاذبية والتأثير
٠,٨٠٤	ثانياً: التحفيز الإلهامي
٠,٩٧٧	ثالثاً: التشجيع الفكري
٠,٩٧٤	رابعاً: الاهتمام بالعاملين

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

ثبات الأداة: يُقصد بالثبات مدى انسجام البيانات المحصلة من أفراد عينة البحث في فترات زمنية مختلفة، وقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدم البحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة (فهومي، ٢٠٠٥)، والجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧)

معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لمحاورها المختلفة

ثبات المحور	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة الخاصة بالجزء الأول القيادة التحويلية
٠,٨٧٦	٧	البعد الأول: الجاذبية والتأثير
٠,٧٢٤	٥	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
٠,٩٥٨	٧	البعد الثالث: التشجيع الفكري
٠,٩٢٥	٧	البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات لمحاور البحث تحقق بدرجة عالية من الثبات حيث تراوح بين (٠,٧٣٤، ٠- و ٠,٩٥٨) للاستبانة الخاصة بالقيادة التحويلية.

٢.٢. المقابلة

أجريت مقابلات فردية شبه مهيكلة، أُعدت أسئلتها مسبقاً على أن تكون الإجابة مفتوحة للمديرة التي تجرى معها المقابلة، وتم تحليل الإجابات لغرض الكشف عن سبل تفعيل القيادة التحويلية، في مدارس التعليم العام بالحناكية، وأبرز السلوكيات المتبعة لتعزيز جوانب وأبعاد القيادة التحويلية في شخصية المديرية لبعض المواقف اليومية، كما تم تمهيد المقابلة بذكر نبذة موجزة عن مفهوم القيادة التحويلية، يُوضح للمديرة الهدف، ومدى أهمية آرائها للدراسة، وقد تُرك لها حرية الحديث لما يقارب ٢٠- إلى ٣٠ دقيقة مع كل مديرة في خمس مدارس مختلفة.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة: أُستعين بأساليب الإحصاء الوصفي من التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، ومقياس ليكرت الثلاثي وبأساليب الإحصاء الاستدلالي؛ وذلك من خلال تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) واختبار (T test).

نتائج الدراسة تفسيرها ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة الحناكية؟ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية، ولتقدير مستوى الممارسة تم توضيح قيمة المتوسط الحسابي لكل ممارسة حسب الجدول رقم (٨)

جدول (٨)

توزيع قيم المتوسطات

المستوى	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف	من ١ إلى ١,٦٦
متوسط	من ١,٦٧ إلى ٢,٢٣
عال	من ٢,٢٤ إلى ٣

ويوضح الجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مدى ممارسة مديرات المدارس بالحناكية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات بالحناكية،

فبين أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (٢, ٢٧)، مما يشير إلى أن أفراد عينة البحث من المعلمات يرين أن مديرات المدارس يمارسن القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٢, ٢٧-٢, ١٣) درجة، أي بين العالية والمتوسطة.

جدول (٩)

استجابات عينة البحث من المعلمات حول مدى ممارسة مديرات المدارس بالحنائية للقيادة التحويلية

تسلسل العبارات	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٧-١	الجاذبية	٢, ٣٤	٠, ٥٣٥	١	عال
١٢-٨	الدافع الإلهامي	٢, ١٣	٠, ٥٠٥	٤	متوسطة
٢١-١٣	التشجيع الفكري	٢, ٢٧	٠, ٧٥٥	٣	متوسطة
٢٦-٢٢	الاهتمام بالأفراد	٢, ٣٢	٠, ٦٥٨	٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢, ٢٧	٠, ٦١٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (٩) أن بعد الجاذبية والتأثير احتل المرتبة الأولى من حيث ممارسته على أرض الواقع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢, ٣٤)، تلاه في المرتبة الثانية بعد الاهتمام بالأفراد بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٣٢)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التشجيع الفكري بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٢٧)، وتأخر إلى المرتبة الأخيرة بعد الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي بلغ (٢, ١٣)، ويلاحظ أن جميع هذه الأبعاد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ما عدا بعد الجاذبية الذي تحقق بدرجة عالية، وقد يكون ذلك راجعاً إلى أن مديرات المدارس يتم اختيارهن على أساس من الكفاءة، والخبرة الإدارية، وقد يعزى إلى تركيز مديرات المدارس على بعد الجاذبية والاهتمام بالأفراد، واختلفت هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة (الحربي، ٢٠١٢؛ والآغا، ٢٠١١؛ والرقب، ٢٠١٠؛ والربيع، ٢٠١٠؛ والشريفي والتتح، ٢٠١٠؛ والشلهوب، ٢٠١١) التي كشفت نتائجها عن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بدرجة عالية.

المعالجات التفصيلية حسب كل بُعد.

الجاذبية: يعطي بُعد الجاذبية من وجهة نظر المعلمات مؤشراً واضحاً ينبئ عن مدى توفر مهارات القيادة التحويلية بالقائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير التابعين (درويش، ٢٠٠٩)، وعليه تم حساب المتوسطات الحسابية، لإجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة لاستجابات المعلمات حول ممارسة مديراتهن لبعدها الجاذبية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	تحتزم المبادئ المهنية	٢,٦٧	٠,٤٧٠	٢	عال
٢	تحتزم المبادئ الأخلاقية	٢,٩٢	٠,٢٧٥	١	عال
٣	توفر بيئة عمل صحية	٢,١٧	٠,٦٩٢	٥	متوسط
٤	تتبنى رؤية واضحة	٢,١٧	٠,٩٠٠	٥	متوسط
٥	تصنع أهدافاً بعيدة المدى	١,٩٤	٠,٨٦٦	٦	متوسط
٦	تمتلك شخصية جاذبة	٢,١٨	٠,٦٩٢	٤	متوسط
٧	ترفع مستوى الالتزام التنظيمي	٢,٣٥	٠,٧٤٦	٣	عال
	الدرجة الكلية	٢,٢٤	٠,٦٦٣		عال

يتضح من الجدول (١٠) أن واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لبعدها الجاذبية من وجهة نظر المعلمات بالحنائية بلغ متوسطاً حسابياً كلياً قدره (٢,٣٤)، ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون تحقق بُعد الجاذبية بدرجة عالية، كما أن عبارات البعد ككل جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت من (٢,٩٢ - ١,٩٤) وجاءت عبارة "تحتزم المبادئ الأخلاقية" في المركز الأول بدرجة ممارسة عالية، وربما يرجع ذلك لكون المعلمات على ثقة بأن المديرات يمتلكن قيماً إسلامية عالية تجعل من احترام المبادئ الأخلاقية ضرورة حتمية تصطبغ بصبغة الالتزام والتحلي بالأخلاق الإسلامية، كما أن المديرية ترى نفسها سفيرة للأخلاق، وحتى تستطيع المديرية كسب ثقة معلماتها واحترامهن لها يفترض بها أن تكون مثلاً للسلوك القيمي الأخلاقي، واحتلت العبارة "تحتزم المبادئ المهنية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٦٧) حيث يشير إلى مستوى ممارسة عال، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "تصنع أهدافاً بعيدة المدى" والتي كانت بالمرتبة السادسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٩٤) بمستوى ممارسة متوسط، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس ينشغلن بتحقيق الأهداف قريبة المدى ذات النتائج الفورية، ويتغافلن عن الأهداف بعيدة المدى والتي تتطلب مجهوداً كبيراً في التخطيط والتنفيذ، كما تضعف العناية بالتأهيل الجيد للكادر الإداري قبل الالتحاق بالوظيفة التعليمية، وافتراره للدورات التدريبية يجعل من صياغة الأهداف وتنفيذها عملية صعبة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (الربيع، ٢٠١٠)؛ والنسج والشريف، ٢٠١٠؛ والشلهوب، ٢٠١١؛ والحربي، ٢٠١٠) التي كشفت نتائجها عن أن سلوكيات

القيادة التحويلية، ومنها التأثير الكاريزماتيكي موجودة لدى مديري المدارس بنسب عالية، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Luton, 2010) ودراسة (woodcock, 2010) في أن مديرات المدارس يمارسن الالتزام التنظيمي بدرجة عالية.

التحفيز الإلهامي: كما كشفت ممارسة مديرات المدارس لأسلوب التحفيز الإلهامي من وجهة نظر المعلمات عن تركيز مديرة المدرسة على التصرفات التي تثير في المعلمات حب التحدي، واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية، وعليه تم حساب المتوسطات الحسابية، لإجابات أفراد عينة البحث كالتالي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات حول ممارسة مديراتهن لأسلوب الحفز الإلهامي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	تعزز من ثقة المعلمات بأنفسهم	٢,٤٣	٠,٨٦٠	عالي	١
٢	تشرك المعلمات في صناعة القرار	٢,١٩	٠,٦٨٧	متوسط	٣
٣	تشرك المعلمات في صياغة الرؤية المستقبلية.	١,٨٦	٠,٨١١	متوسط	٥
٤	تحقق أكبر قدر من المخرجات بالتودد العاطفي	٢,٢٣	٠,٤٢٠	متوسط	٢
٥	تقدم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني	١,٩٨	٠,٨٧٨	متوسط	٤
	الدرجة الكلية للبعد	٢,١٣	٠,٧٢١	متوسط	

تشير النتائج المعروضة في الجدول رقم (١١) إلى أن درجات استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز الإلهامي شاملة جاءت بمتوسطات حسابية بلغت (٢,١٣).

وفيما يتعلق بمدى تحقق كل عبارة من عبارات بعد الحفز الإلهامي، جاءت متوسطة في جميع العبارات ما عدا عبارة واحدة، وأخذت العبارة "تعزز من ثقة المعلمات بأنفسهم" المرتبة الأولى وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٣) بمستوى ممارسة عال، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديرة المدرسة تتسم بالثقة مما يجعلها تعطي الثقة لغيرها، كما أن تويض المهام للمعلمات كفيلة بغرس عنصر الثقة والتقدير بمدارس التعليم العام بالحناكية، كما جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تحقق أكبر قدر من المخرجات التعليمية من خلال التودد العاطفي" بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وهي تشير إلى مستوى ممارسة متوسط، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (تشرك المعلمات في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة) بمتوسط حسابي (١,٨٦) بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لعدة أسباب منها: ما يرجع إلى إغفال المديرات عنصر التحفيز الذهني للمعلمات، أو لضعف تمكنها من تقديمه، فالقدرة على الحفز الذهني تتطلب قدرات عقلية

عالية، ربما لا تمتلكها مديرة المدرسة، كما تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي كشفت أن مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية ومنها التحفيز الإلهامي بدرجة ممارسة متوسطة كدراسة الربيعية (٢٠١٠) إلا أنها تختلف من جهة أخرى عن النتيجة التي تفيد بارتفاع مستوى السلوك القيادي التحويلي ومنها سمات التحفيز الإلهامي كدراسة (الآغا ٢٠١١؛ والرقب ٢٠١٠؛ والتح والشريفي ٢٠١٠؛ والشلهوب ٢٠١١) ولعل اختلاف نتائج هذه الدراسة عن ما سبقها من دراسات راجع لاختلاف الخصائص الديمغرافية للعينة، أو الخصائص المكانية والزمانية لهذا البحث.

التشجيع الفكري: إن ممارسة مديرات المدارس لأسلوب التشجيع الفكري، كأحد أبعاد القيادة التحويلية يحتم عليهن البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (درويش، ٢٠٠٩)، وللوقوف على مستوى ممارسة هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات حول ممارسة مديراتهن لبعد التشجيع الفكري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	تحرص على تشجيع فريق العمل	٢,٤٤	٠,٧٥٢	عال	٢
٢	تقدّر الإنجازات التي تحقّقها المعلمات	٢,٣٤	٠,٨٥٢	عال	٥
٣	تقدّر الإنجازات التي تحقّقها الطالبات	٢,٣٥	٠,٨٤٥	عال	٤
٤	تشجع المعلمات على المشاركة في الأنشطة الخارجية	٢,٢٧	٠,٩٢٠	متوسط	٦
٥	تشجع المعلمات على تطوير طرق تقييم الطالبات	٢,١١	٠,٨٦٤	متوسط	٧
٦	تحترم مبدأ الحوار	١,٩٥	٠,٧٦٩	متوسط	٩
٧	تشجع على القيادة الذاتية .	٢,٠٢	١	متوسط	٨
٨	تثير تفكير المعلمات لحل المشكلات التي تعترضهن	٢,٠٥	٠,٨٦٨	عال	٢
٩	تتمي روح الإبداع.	٢,٥١	٠,٨٦٢	عال	١
	الدرجة الكلية للبعد	٢,٢٧	٠,٧٥	متوسط	

يشير الجدول رقم (١٢) إلى أن أفراد عينة البحث من المعلمات يرين أن ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحنائية، لأسلوب الاستشارة الفكرية جاء بدرجة تحقق متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٢٧)، وبصورة عامة جاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد ككل بمتوسطات حسابية تراوحت بين (١,٩٥-٢,٥١)، وأخذت العبارة "تتمي روح الإبداع" المرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٥١) بمستوى ممارسة عال، يمكن

أن يُعزى إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير المناهج، المسمى مشروع الملك عبد الله، والذي ينمي حس الإبداع، والابتكار، كما أن اهتمام مديرات المدارس بالأنشطة الصفية واللاصفية والخارجية يرفع من روح الإبداع، وجاءت عبارة "إثارة تفكير المعلمات لحل المشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد" بالمركز الثاني بمتوسط حسابي (٢,٥٠) بدرجة ممارسة عالية، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة عبارة "تشجع على القيادة الذاتية" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٢) وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (تحتزم مبدأ الحوار) بمتوسط حسابي (١,٩٥) وقد يعزى ذلك لضعف قنوات الاتصال الرأسي بين المديرية والمعلمات، أو ضعف الاتصال الأفقي بين المعلمات أنفسهن، كما أن ثقافة الحوار تحتاج لمهارات متعددة في الاتصال قد لا تتوفر في بعض المديرات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠١٢) التي كشفت نتائجها عن ممارسة القادة الأكاديميين في المدارس والجامعات لخصائص القيادة التحويلية بدرجات متوسطة، كما يختلف البحث مع بعض الدراسات السابقة كدراسة التنح والشريفي (٢٠١٠) والشلهوب (٢٠١١) والرقب (٢٠١٠)، ودراسة الربيع (٢٠١٠)، والأغا (٢٠١١)، و (Luton, 2010) و (woodcock, 2010) التي كشفت نتائجها عن تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة التحويلية.

الاهتمام بالأفراد: يتضمن بعد الاهتمام بالأفراد الممارسات التي تتصف باللطف، والاهتمام الخاص بالحاجات، والإنجاز، والتقدير (درويش، ٢٠٠٩)، ولهذا كشف البحث عن مدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحنائية، لأسلوب الاهتمام بالأفراد، من وجهة نظر المعلمات عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة، كما يلي:

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات حول ممارسة مديراتهن لبعدهن للاهتمام بالأفراد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	تؤمن بمبدأ تفويض المهام.	٢,١٩	٠,٧٧٩	متوسط	٥
٢	تساعد المعلمة على تحقيق الذات.	٢,٧٦	٠,٤٢٩	عال	١
٣	تقهم حاجات المعلمات الشخصية.	٢,١٩	٠,٨٩٦	متوسط	٥
٤	تراعي الفروق الفردية بين المعلمات	٢,٤٣	٠,٧٥٨	عال	٢
٥	تحتفظ بعلاقات طيبة مع المعلمات.	٢,٢٧	٠,٨٢٥	متوسط	٤
٦	تصفي لآراء المعلمات .	٢,٢٧	٠,٩٢١	متوسط	٤
٧	تصفي لآراء الطالبات	٢,٣٣	٠,٧٥٥	متوسط	٣
	الدرجة الكلية للبعد	٢,٣٤	٠,٦٥	عال	

يظهر من الجدول رقم (١٣) موافقة معلمات مدارس التعليم العام بالحناكية على ممارسة مديراتهن الخاصة لبعده الاهتمام بالأفراد بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤) درجة أي أن بعد الاهتمام تحقق بدرجة ممارسة عالية، وجاءت استجابات أفراد العينة على عبارات البعد ككل بمتوسطات حسابية تراوحت من (٢,٧٦-٢,١٩) وهي تعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على ممارسة مديرات المدارس لهذا البعد، وجاءت العبارة (تساعد المعلمة على تحقيق الذات) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وهي تكشف عن درجة موافقة عالية جداً، وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٢)، وقد يعود ذلك إلى أن تحقيق الذات ناتج عن مراعاة مديرة المدرسة لحاجات المعلمات النفسية، وتلبية رغباتهن، ومشاركتهن في صياغة الأهداف، وهذا من شأنه أن يرفع مستوى رضاهن الوظيفي، ويحقق ذواتهن، تليها في الترتيب الثاني عبارة (تراعي الفروق الفردية بين المعلمات) بمتوسط حسابي (٢,٤٣) بدرجة ممارسة عالية، وقد نفسر هذا الارتفاع في النتيجة على ضوء معاملة المديرة للمعلمات معاملة حسنة. ومحاولة فهم رغباتهن، وحاجاتهن وقدراتهن الشخصية، وجاءت في الترتيب قبل الأخير عبارة (تحتفظ بعلاقات طيبة مع المعلمات) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٧)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارتان (تفهم حاجات المعلمات الشخصية، وتؤمن بمبدأ تفويض المهام) بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٩) وبدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة البحث، قد يعزى لاستجابة المديرة لرغبات واحتياجات، ودوافع المعلمات، وتلقيها بالأسلوب المناسب، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الربيعية (٢٠١٠) والاعا (٢٠١١)، والحربي (٢٠١٢) والتتح والشريفي (٢٠١٠) والشلهوب (٢٠١١) من ارتفاع لبعده الاهتمام الفردي في المدارس، كما ترتفع نتيجة هذا البعد عما توصلت له دراسة الرقب (٢٠١٠) التي ترى أن بعد الاهتمام الفردي قد تحقق في مديري المدارس بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

وللإجابة عن السؤال البحثي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات لدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية للقيادة التحويلية تعزى إلى (سنوات الخبرة، المرحلة، الدورات التدريبية) تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين تقديرات المعلمات لدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير الخبرة.

جدول (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين تقديرات المعلمات لدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير الخبرة

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	٢٦١,٢٧٣	٢	١٨٠,٦٨٧	٠,٦٦٨	٠,٥١٤
داخل المجموعات	٥٨٧٣٢,٦٠٩	٢١٧	٢٧٠,٦٥٧		
المجموع	٥٩٠٩٣,٩٨٢	٢١٩			

يتضح من الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات لدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية للقيادة التحويلية، والتي تعزى لمتغير الخبرة، ويمكن أن يفسر ذلك، على أساس أن معلمات المدارس يتم التعامل معهن بالعدل والمساواة على اختلاف سنوات خبرتهن دون تفضيل أو محاباة. الفروق في تقديرات المعلمات لدى ممارسة المديرات بالحناكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها للمرحلة التعليمية.

جدول (١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المرحلة التي تقوم المعلمات بالتدريس فيها

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
بين المجموعات	١٨٠,٨٧٨	٢	٩٠,٤٣٩	٠,٣٣٣	٠,٧١٧	
داخل المجموعات	٥٨٩١٣,١٠٣	٢١٧	٢٧١,٤٨٩			
المجموع	٥٩٠٩٣,٩٨٢	٢١٩				

يتضح من الجدول (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات لدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية للقيادة التحويلية، التي تعزى لمتغير المرحلة، ويمكن أن يفسر ذلك على أساس التقارب المعرفي بين أفراد عينة البحث، حتى إن كان هناك اختلاف في المرحلة التي يقمن بالتدريس فيها، وربما يعزى ذلك للتشابه في الإجراءات والممارسات القيادية التحويلية في كافة مراحل التعليم الابتدائي، والمتوسط، والثانوي، وتختلف نتائج هذا البحث مع دراسة الحربي (٢٠١٢) التي كشفت عن وجود فروق بين معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، تعزى لمتغير المرحلة التي يتم التدريس بها، كما كشفت عن وجود فروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية تعزى لمتغير المرحلة التي يتم التدريس بها.

الفروق في تقديرات المعلمات لدى ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بالحناكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها لمتغير الدورات التدريبية.

جدول (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الدورات التدريبية للمعلمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
الدورات التدريبية	بين المجموعات	٦٨٥,٢٩٧	٢	٢٤٢,٦٩٨	١,٢٧٢	٠,٢٨٢
	داخل المجموعات	٥٨٤٠٨,٥٨٥	٢١٧	٢٦٩,١٦٤		
	المجموع	٥٩٠٩٣,٩٨٢	٢١٩			

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام بالحناكية تعزى لمتغير الدورات التدريبية التي اجتازتها المعلمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الربيعية (٢٠١٠) بغياب وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١ فأقل لممارسة القيادة التحويلية (باختلاف متغير الدورات التدريبية).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث

ولإجابة عن السؤال البحثي الثالث: ما السبل المقترحة لتنفيذ القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام بمحافظة الحناكية من وجهة نظر المديرات؟ تم إجراء مقابلة مع خمس مديرات من مديرات المدارس بالحناكية.

قامت إجابة أفراد العينة على المحاور التالية، وهي: الإجراءات التعريفية التي تخص الجانب الثقافى، والإجراءات البحثية وتقضي بترجمة المادة العلمية لأفعال وممارسات، والإجراءات التنفيذية، وتتضمن تأدية المهام على الصورة المرغوبة، وحل المشكلات.

اتفقت الغالبية العظمى من أفراد العينة (مديرات) على ضرورة التعريف بالقيادة التحويلية أولاً، وتغذية الجانب الثقافى عند مديرات المدارس والمعلمات والمشرفات لتنمية الحصيلة المعرفية، حيث أجابت بعض المديرات، وتعرش البعض في الإجابة الصحيحة والمقنعة، واستقبلت المديرية (س) السؤال بوجه رحب واستهلت حديثها بالصلاة على النبي محمد عليه السلام؟ واقترحت قائلة: إن سبل تفعيلها يكمن في وضوح الرؤيا، وحفز المعلمات، وحثهن على الإنجاز، وأوضحت المديرية (م١): أن القيادة التحويلية ربما تتواجد في مدرستها بمسمى آخر، ثم بينت جدوى توزيع المادة الإثرائية، ودراساتها تمحيصاً، وتحليلاً، واستيعاباً، فهو يرفع من الجانب المعرفي، لدى المديرية والمعلمات على حد سواء، كما أن المادة العلمية المقروءة،

والمسموعة، لها بالغ الأثر في وضوح المفاهيم، وتبينها لمنسوبات المدرسة، كما تعثرت المديرية (ص) في الإجابة وقالت: لم يسبق لي السماع بالقيادة التحويلية ولا أعرف أدنى حد من المعلومة عن هذا النمط الحديث، وعلقت مبتسمة: إن فاقد الشيء لا يعطيه، فكم نفقد من أهداف، ونخسر من خطط، بسبب الفهم الخاطئ، أو الجهل، والتخبط. وأفادت الوكيله (أ) والمديرية (س): بأن سبل تفعيل القيادة التحويلية يتلخص في وضوح الرؤية، وفهم الرسالة، وتأدية المهام، على وجه حسن. إلا أن المديرية (م ٢) تهربت من الإجابة بضرورة توفير مساقات دراسية لتدريس القيادة التحويلية، وعقد المحاضرات، والعروض التثقيفية، حتى تبين خطوات تفعيل هذا النمط من القيادة وتحقيق أهدافه، كما أبدت المديرية (م ١) اقتراحاً يقضي بترشيح عدد من مدارس التعليم العام بالمنطقة لاختبار قبلي يقيس مدى توفر خصائص هذه القيادة. كما اتفقت نسبة قليلة من أفراد العينة، على أن احترام مديرة المدرسة للمبادئ المهنية، والمبادئ الأخلاقية، هو السبيل لتفعيل القيادة التحويلية، فذكرت المديرية (ص): أن توفير بيئة عمل صحية، تحترم المبادئ المهنية، والأخلاقية، تحقق أهداف الوزارة، وأهداف التعليم الواردة في وثيقة سياسة التعليم بالمملكة، كما يساعد في تفعيل القيادة التحويلية بشكل كبير.

وأشارت نسبة قليلة من المديرات لضرورة زيارة الفصول بصورة يومية، والاطلاع على سير العمل، كما أن تفويض المهام وتقاسم السلطة على نحو متدرج يرفع من مستوى القيادة التحويلية، حيث أضافت الوكيله (أ) بقولها: زيارة الفصول يوميا، ومتابعة سير العمل، وتفويض المهام، من أهم صفات القائد الناجح، لأنها سبيل لغرس الثقة، وتحرير الطاقة الإيجابية عند المعلمات.

كشفت نتائج تحليل المقابلات مع مديرات المدارس عن السبل المقترحة لتفعيل القيادة التحويلية التالية:

- أن يعزز التعريف بالقيادة التحويلية الجانب الثقافي عند مديرات المدارس والمعلمات والمشرفات، كما أنه يغذي الجانب المعرفي والثقافي لهن، وتساهم الإجراءات كعقد المحاضرات والعروض التثقيفية مع توزيع مادة إثرائية في زيادة الحصيلة المعرفية لخطوات تفعيل هذا النمط من القيادة وتحقيق أهدافه.

- أن يبني الأساس البحثي دعائمه على قاعدة معرفية وكثيراً ما تساهم الإجراءات البحثية في ترجمة المادة العلمية لأفعال وممارسات يمكن ملاحظتها وسلوكيات يمكن قياسها ومنها: بناء الرؤية، وصياغة أهداف القيادة التحويلية الخاصة بالمدرسة، بصورة مشتركة بين المديرية ومعلماتها. والبحث عن نموذج قيمي، يُحْتَذَى به لتفعيل هذه القيادة وصياغة آلية التنفيذ وفقاً لإمكانات المدرسة.

- إقامة ورش عمل للقيادة التحويلية داخل المدرسة، وجلسات عصف ذهني بين مديرة المدرسة والمعلمات تدور حول: تأدية المهام وتفويضها على الصورة المرغوبة، وحل المشكلات التي تعترض طريق العمل بطريقة إبداعية، والتربية العملية لمهارات القيادة التحويلية المدرسية، والحرص على دراسة المستجدات التعليمية.
- أن تقوم المديرية بعدد من الإجراءات التي تسهم في تفعيل القيادة التحويلية ومنها:
 - زيارة الفصول بصورة يومية، والاطلاع على سير العمل وغرس الثقة، وتحرير الطاقة الإيجابية للمعلمات.
 - التوثيق المرئي، والصوتي، لما تم إنجازه بالمدرسة من أداء.
 - الإنصات الجيد، وتلبية الرغبات قدر الإمكان، وطرح الأفكار الجديدة، وإشغال فتيل الإبداع، والابتكار.
 - تعبئة الوثائق الخاصة بآلية التنفيذ.
 - رفع تقرير ختامي شامل عن المدرسة للجهات المسؤولة.
 - ترشيح أفضل المدارس التي طبقت آلية تفعيل القيادة التحويلية، وتكريمها بتقدير إنجازاتها.

توصيات الدراسة

- تفعيل القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام كنمط يؤمن به أفراد المدرسة وتوجه الأهداف لتحقيقه نظراً لما كشف عنه البحث من واقع ممارسة متوسط للقيادة التحويلية في المدارس.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتوجيه ومتابعة تنفيذ السبل المقترحة المقدمة لمديرات مدارس التعليم العام لتفعيل القيادة التحويلية.
- إضافة مساقات في كليات التربية تحت مسمى القيادة المدرسية، لدراسة النظريات القيادية، ومتابعة تطورها، نظراً لما كشفت عنه المقابلة من قصور في فهم القيادة التحويلية.
- إقامة وتنظيم دورات تدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم لإعداد الكوادر الإدارية قبل التعيين ومباشرة العمل الإداري، كما اتضح من خلال المقابلة التي أجريت مع مديرات المدارس أنها ترفع من الحصيلة المعرفية والمهارية للمتدربات.

دراسة

يقترح البحث الحالي توجيه الدراسات اللاحقة إلى:

- دراسة مماثلة لقياس مدى توفر ممارسات القيادة التحويلية بالمدارس في محافظات المدينة الأخرى
- دراسة معوقات تفعيل القيادة التحويلية في المدرسة، ومتابعة تطبيق الآلية المقترحة لتفعيلها.
- دراسة مقارنة حول فاعلية القيادة التحويلية في المدرسة ببعض الدول المتقدمة والاستفادة من تجاربها.

المراجع

- أبو العلا، ليلي محمد (٢٠١٢). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. الرياض: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- إدارة التربية والتعليم (٢٠١٣). إحصائية لعدد مديرات ومعلمات مدارس التعليم العام بالحناكية من الخطة السنوية. الحناكية: الشؤون التعليمية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة الحناكية.
- أفوليو، بروس (٢٠٠٣). تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. ترجمة: عبد الحكم الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الأغا، بلال فوزي (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- الجوجو، هاني (١٩٩٩). النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، عين شمس.
- الحربي، قاسم عائل (٢٠٠٤). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- درويش، ماهر صبري (٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها بإدارة التغيير. مجلة الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية، (٧٨)، ١٢٦-٨٤.
- الريبعة، صالح محمد (١٤٣١). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، كلية التربية، الرياض.
- الرقب، محمد صادق (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.

الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٦). أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها أو الإدارة- بالإيمان. الأردن: مطبعة الجامعة الأردنية.

الظاهر، نعيم (٢٠١١). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. إربد: عالم الكتب الحديث.

العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٧). دور القيادة التحويلية بإدارة التغيير. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير بالعمل الإداري (١٨-صفر-١٤٢٨هـ) ١-١٩، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، جدة

العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.

العساف، عبدالمعطي (١٩٩٥). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري ١٧(٦٢)، ٢٩-٥٤، معهد الإدارة العامة، مسقط عمان

العمرى، مشهور بن ناصر (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.

العيسى، سناء محمد (٢٠٠١). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

فهيم، محمد شامل بهاء الدين (٢٠٠٥). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج spss. الرياض: معهد الإدارة العامة.

القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية. التحويل نحو نموذج القيادة العالي. ط٢. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

ماهر، أحمد (١٩٩٣). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.

المخلفي، محمد مسعد (٢٠٠٦). الحناكية نخل. عمان: دار الكتاب

مؤتمن، منى (١٩٩٥). إدارة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية. مجلة رسالة المعلم، ٤(٣٦)، ٤٥-٥٢.

موقع مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (٢٠١٠). تطوير. أسترررر بتاريخ ٢٦/١/١٤٣٥هـ من الموقع <http://www.tatweer.edu.sa/Ar/ELP/Pages/default.aspx>.

الهاللي، الهاللي الشرييني (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية. مجلة مستقبل التربية العربية، ٤(٢١)، ٧٢-٩٠، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الهواري، سيد (٢٠٠١). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. عين شمس: مكتبة جامعة عين شمس.

Barnett, K., Mcorimick, J. & Connors, R. (1999). *A study of the leadership behavior of school principals and school learning culture in selected New South Wales state secondary schools*. A paper presented at the Australian association for research in education annual conference, 29 Nov.-2 Des., Melbourne.

-
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Ro.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 256-228.
- Luton, B. (2010). *Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system business school department chairs*. Ph. D. thesis, Capella University.
- Woodcock, C. (2010). *Transformational Leadership and Employee Commitment: The Moderating role of Role of Perceived Organizational support and Individual level Collectivism/individualism*. DPA dissertation, Northern Illinois University.