

مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري الثانويات الخاصة في لبنان بحث إجرائي ضمن نطاق قضاء بعبدا

أسامة دعبول	د. فيولا مخزوم
الجامعة اللبنانية ousdubl@gmail.com Doi: 0009-0009-7248-3594	جامعة القديس يوسف في بيروت Violla.makhzoum@net.usj.edu.lb

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الخاصة في لبنان، بتركيز خاص على منطقة جبل لبنان. وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وتم اختيار عينة ميسرة من أربع مدارس تتألف من مدرستين يديرها مدراء ذكور، واثنين تديرها مديرات إناث، بالإضافة إلى المعلمين والمعلمات في هذه المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، حيث لم يتم رصد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومتغيرات العمر والجنس. ولكن تم رصد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ومتغيرات المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة. وأظهرت الدراسة أيضاً أنّ بيئة العمل المادية والبشرية في المدرسة تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى ممارسة القيادة التحويلية. كما أنّ هناك اختلاف بسيط جداً بين مستوى تطبيق مديري المدارس للقيادة التحويلية تبعاً للأبعاد الخمسة المذكورة، ويعتبر هذا المعدل مرتفعاً، ولا يوجد اختلاف بين أجوبة المعلمين في ما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام نسبة إلى معايير العمر والجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة للمعلمين. بناءً على النتائج، تم وضع عدد من التوصيات لتحسين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة في لبنان، وتشمل تعزيز الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية للحفاظ على مستواها، وتطوير مهارات القيادة التحويلية، وتعزيز الاتصال والتواصل، وتوفير بيئة داعمة للإبداع، وتشجيع التعلم والتطوير المهني، وبناء فريق عمل قوي داخل المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – المدير التربوي – المدارس اللبنانية الخاصة

المقدمة

لم يعد تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين أداؤها بغية تحقيق عملية تعليمية تعلمية ناجحة مرتبط فقط بتحسين أداء المعلمين وتطوير المناهج التربوية وتحديث البيئة المادية للمؤسسة، إنما بات ضرورياً على من يسعى لتحقيق هذا الهدف تنمية الكفايات المهنية، وتعزيز المهارات القيادية لدى المسؤولين عن إدارة هذه المؤسسات.

فالتحوّلات الجوهرية التي ظهرت في السنوات الماضية على مختلف المستويات (تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتسارع المعرفي، وانتشار الأمراض، والأزمات الاقتصادية، والآفات الاجتماعية...)، جعلت المؤسسات التعليمية أمام تحديات كبيرة، وتحت تأثير ضغوط جديدة، ألزمتها بتبني تصورات وأنماطاً حديثة في الإدارة والتنظيم والقيادة. في الواقع تعدّد الأنماط القيادية داخل المؤسسات التعليمية بحيث يمكن تقسيمها إلى حديث وتقليدي، لكن تبعاً للدراسات التي تناولت تحسين الممارسات المدرسية خلال العقود الثلاثة الماضية، برزت القيادة التحويلية كنمط جديد ضمن الإدارة التربوية. (Shaturaev Jakhongir، 2021) (داغستاني، 2021) (POMPILUS، 2019) وقد جاءت القيادة التحويلية لتضيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية تتعلق بسمات القائد، وعلاقته بالأفراد التابعين، وكيفية الارتقاء بهذه العلاقة لتحقيق توازن بين العمل على تطوير المؤسسة ونجاحها من جهة، وتعزيز دوافع العاملين فيها للإبداع والتطوير، وتلبية رغبتهم في تحقيق عوائد شخصية.

إشكالية الدراسة

توصّلت بعض الدراسات التي تمت مراجعتها مثل (الهديرس م، 2020) (داغستاني، 2021) (Lisdewi Muliati، 2022) إلى أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية تراوح بين المنخفض والمتوسط، وأنّ هناك علاقة وثيقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية، والعوامل التربوية المختلفة ضمن المؤسسة التربوية، حيث تلعب ثقافة المؤسسة التربوية لناحية القيم والمعتقدات المشتركة، إضافةً إلى هيكل المؤسسة والتنظيم، والصلاحيات الممنوحة للمدير، وتقنيات الاتصال، وآليات التواصل مع التحفيز، والابتكار، والتشجيع، دوراً في التأثير على مستوى ممارسة القيادة التحويلية. ما يعني ذلك أنّ على المؤسسات التربوية العمل على الوصول إلى المستويات العليا من ممارسة هذه القيادة بأبعادها الخمسة المتكاملة والمتجانسة مع بعضها البعض، من أجل الوصول إلى الفعالية القصوى لهذا النمط القيادي، وعليه وفي ظل واقع المدارس في لبنان، تتبلور إشكالية الدراسة على الشكل التالي: ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة اللبنانية الموجودة ضمن نطاق بعيداً؟

تساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم القيادة التحويلية وما هي أبرز الممارسات المناطة بهذا النمط من القيادة؟
- ما هو مستوى ممارسة المديرين في المدارس الخاصة للقيادة التحويلية ضمن الأبعاد المتعلقة بالصعيد الشخصي وبيئة العمل المادية والبشرية من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في هذه المدارس؟
- ما هو مستوى الممارسات التي يقوم بها المدبرون في المدارس الخاصة ضمن معايير القيادة التحويلية الخمسة من وجهة نظر الأكاديميين العاملين في هذه المدارس؟
- هل يختلف تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المدراء لأبعاد القيادة التحويلية بحسب عمر وجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم؟

فرضيات الدراسة

ينبثق من هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات البحثية نصوصها على الشكل التالي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق بالعمر والجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة للمدراء أنفسهم.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق ببيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين الأبعاد التالية: رعاية الأفراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز المهم، والتأثير المثالي، والتمكين.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية بحسب مستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام، وبين عمر وجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة المديرين في المدارس الخاصة القائمة ضمن نطاق قضاء بعيدا للقيادة التحويلية، إضافة إلى تحديد درجة ممارسة هؤلاء المديرين للأبعاد الخاصة بهذا النوع من القيادة بحسب الأكاديميين العاملين في هذه المدارس، وتحديد السلوكيات التي يمارسها المدير لممارسة القيادة التحويلية، والنظر إلى الفروقات في وجهة نظر الأكاديميين تجاه هذه الأبعاد، ومن ثم التوصل إلى مجموعة مقترحات وتوصيات لتحسين ممارسة هذا النمط من القيادة وإزالة المعوقات أو تفاديها.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها الذي يعتبر حديثاً ومهماً لناحية ربطه علم الإدارة ونظرياتها بالمجال التربوي. أما الفائدة العلمية له فتكمن في أنه سيعطي تصور واضح للمعايير الممارسة، وتلك التي لا بدّ من تحسينها أو تطويرها، من أجل تمكين المديرين في المدارس من تحقيق قيادة تحويلية ناجحة. كما من شأن هذه الدراسة أن تقدّم إفادةً للباحثين في مجال الإدارة التربوية الراغبين بإجراء دراسات تتعلق بأنماط وتأثيرات وممارسات القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص في مختلف المؤسسات التربوية.

منهج الدراسة

من أجل دراسة مستوى ممارسة القيادة التحويلة في المدارس الخاصة في لبنان، والإحاطة بالمعوقات التي تحول دون ممارستها بطريقة إيجابية من قبل المدراء، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات، وتصنيفها، وتحليلها، واستخراج الخلاصات والاستنتاجات منها. ويُعدّ هذا المنهج الأكثر شيوعاً وانتشاراً في عالم البحوث الإنسانية، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، إذ أنّ الباحث يجب أن تتوفر لديه أوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسها، والتي عادةً ما تكون مرتبطة بسلوك عيّنة من الناس، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من القضايا، معتمداً في ذلك على وسائل معينة وأدوات محدّدة (موسى وصبرينة، ٢٠١٣).

مجتمع الدراسة والعينة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين ولأكاديميين العاملين في المدارس الواقعة ضمن نطاق قضاء بعيدا في محافظة جبل لبنان، والبالغ عددها ١٦ مدرسة بحسب دليل المدارس الصادر عن المركز التربوي للبحوث والإنماء للعام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١. تم اختيار عيّنة ميسرة من مجتمع الدراسة عبارة عن أربعة مدارس، اثنتين منها يديرها مدراء ذكور، واثنتين تديرها مديرات إناث، وكافة المعلمين والمعلمات في هذه المدارس.

أدوات تطبيق الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان في جمع بياناته، حيث قمنا بعد الأطلاع على عدد كبير من الدراسات السابقة والمربطة بمفهوم القيادة التحويلية من إعداد نموذج من الاستبيان، وكانت محاوره وأسئلته مرتبطة بفرضيات وتسؤلات

الدراسة، والأبعاد الخمسة الخاصة بالقيادة التحويلية. بعد ذلك تم طرحها على مجموعة من الدكاترة المحكمين، والذين وضعوا بعض الملاحظات المساعدة في توضيح الأسئلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على واقع ممارسة القيادة التحويلية في بعض المدارس الخاصة في قضاء بعبداء في الأبعاد التالية: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، وبيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة، ومعايير تطبيق القيادة التحويلية على مستوى رعاية الأفراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز المهم، والتأثير المثالي، والتمكين.

الحدود المكانية: اقتصرته هذه الدراسة على المدارس الخاصة ضمن نطاق بعبداء وهي (مدرسة التحويلة مودرن سكول - مدرسة العناية الالهية لراهبات دير المحبة - مدرسة المجتبى - مدرسة المصطفى).

الحدود الزمانية: نفذت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

الحدود البشرية: اقتصرته الدراسة على معلمي المدارس، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع البحث، وتمكنهم من الإفادة بمستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات العمر، والجنس، والخبرة، والشهادة الجامعية، والبيئة المادية والبشرية.

اختبار الصدق والثبات

من أجل التأكد من صحة الاستبيان، وقبل توزيعه على المجموعات المشاركة في الدراسة الاستطلاعية، قمنا بتحكيم الاستمارة من قبل ثلاثة دكاترة خبراء من المختصين في العلوم التربوية وإدارة الأعمال في جامعة القديس يوسف، والجامعة اللبنانية، والجامعة الإسلامية. ومن ثم قمنا بإجراء بعض التعديلات على الاستبيان بناءً على توصيات هؤلاء المختصين، وبدأنا بتوزيع الاستبيان على عدد من المعلمين في مدارس مختلفة. بعد ذلك، أعدنا توزيعه بعد مرور ٣٠ يومًا على نفس العينة. وتبين لنا من خلال النتائج أنّ الأفراد الذين أجابوا على الاستبيانات أبقوا قيمة الإجابات ثابتة ولم يطرأ عليها أي تغيير، وهذا يدل على ثبات النتيجة. وبعد ذلك، قمنا بإجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ لهذه الدراسة الاستطلاعية، وكانت النتائج على الشكل التالي:

جدول رقم 1: اختبار الفا كرونباخ.

عدد العناصر	Cronbach's Alpha	المتغير
٨	٠.٨٨	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار رعاية الأفراد.
٨	٠.٨٦	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التشجيع الإبداعي
٨	٠.٨٧	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التحفيز المهم
٨	٠.٩١	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التأثير المثالي
٨	٠.٨٦	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار مستوى التمكين
٤٠	٠.٩٧	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

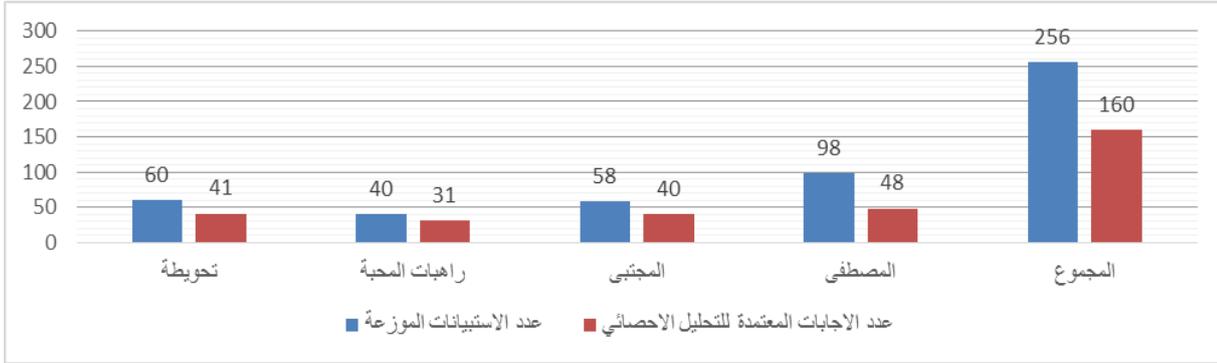
٩	٠.٧٦	٦. المواصفات الشخصية للمدير: العمر - الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة
٦	٠.٨٣	٧. بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

تم قياس الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر أنّ قيمة معامل الثبات المحسوب لجميع المتغيرات في الدراسة هو أعلى من ٠.٨ وهي قيمة ثبات جيدة جداً. وبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، والعمل بملاحظات المختصين في العلوم التربوية والإدارية، بالإضافة إلى الملاحظات التي حصلنا عليها من المجموعة التي أجريت عليها الدراسة الاستطلاعية، تم توزيع الاستبيان على العينة الحقيقية للدراسة وفقاً للتالي:

رسم بياني رقم 1: عدد الإجابات نسبة لعدد الاستبيانات الموزعة (المصدر: من إعداد الباحث)

من خلال الرسم البياني السابق، بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على المعلمين والمعلمات في المدارس الأربع ٢٥٦ استبيان، حصلنا على ١٦٠ استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم الرد على كل الاستمارات الموزعة أو الإجابة



بطريقة عشوائية، كأن يختار المعلم أو المعلمة عبارة موافق جداً للإجابة على كامل بنود الاستبيان. وبذلك تكون نسبة الإجابة ٦٢.٥% من مجموع الاستبيانات المرسله إليهم. وقد تم إرسال الاستبيان إلى المعلمين والمعلمات في المدارس المذكورة في عينة الدراسة عبر مجموعات الواتساب الخاصة بكل مدرسة. وقد تعاون معنا المدرء، ومسؤولي مكتب شؤون الموظفين، وأمناء السر في كل مدرسة لتوزيع الاستبيان.

اختبار الانحراف والتواتر

يشير مصطلح الانحراف Skewness إلى درجة عدم تماثل التوزيع حول متوسطه، ويشير إلى ما إذا كان ذيل التوزيع مائلاً إلى اليسار (انحراف سلمي) أو اليمين (انحراف إيجابي). القيمة المفضلة للانحراف هي ٠، وتعني أنّ التوزيع متماثل تماماً حول متوسطه. قيم موجبة للانحراف تدلّ على وجود انحراف إلى اليمين، في حين أنّ قيم سلبية تدلّ على وجود انحراف إلى اليسار.

أما مصطلح التواتر Kurtosis فيشير إلى درجة ارتفاع التوزيع وشدته حول القيمة المتوسطة، ويشير إلى ما إذا كان ذيل التوزيع أقصر (كُبيهي) أو أطول (منحني) من ذيل التوزيع الطبيعي. القيمة المفضلة للتواتر هي ٣، وتعني أنّ التوزيع عادي. قيم أعلى من ٣ تدلّ على وجود تواتر أكثر، مما يعني أنّ القيم متركزة أكثر حول القيمة المتوسطة، في حين أنّ قيم أقل من ٣ تدلّ على أنّ التوزيع أقل تركيزاً وأكثر تشتتاً.

جدول رقم 2: اخبار الانحراف والتواتر

المتغير	الانحراف Skewness	تواتر Kurtosis
١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار رعاية الأفراد.	-.٩٧	١.٣٠
٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التشجيع الابداعي	-.٢٧	٠.٤٨
٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التحفيز المهم	-.٥٠	٠.٤٨
٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التأثير المثالي	-.٥٦	٠.٣٦
٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار مستوى التمكين	-.٤٢	٠.٩٣
مستوى تطبيق القيادة التحويلية	-.٦٥	١.٠٥
٦. المواصفات الشخصية للمدير: العمر – الجنس – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة	٠.٢٩	٠.٥٨
٧. بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة	٠.٣٩	٠.٢١

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

الانحراف والتواتر لجميع متغيرات الدراسة هي ضمن القيم المسموحة والتي تشير إلى طبيعة التوزيع، وهذه النتيجة تعطي قيمة مضافة للبحث من حيث تنوع الإجابات، كما يسمح للباحث باستعمال الاختبارات البارومترية parametric.

النتائج الديمغرافية

نقصد بالنتائج الديمغرافية دراسة مجموعة من خصائص الأفراد الذين شملتهم العينة، وهي خصائص كمية مثل جنس المعلمين، وأعمارهم، ومستواهم العلمي، بالإضافة إلى سنوات الخبرة، وجنس مدير المدرسة التي يعملون فيها.

وقد جاءت النتائج الديمغرافية على الشكل التالي:

توزيع المعلمين بحسب متغير الجنس

جدول رقم 3: توزيع المعلمين بحسب متغير الجنس.

الجنس	
Percent	Frequency
٨٣.١	١٣٣
	أنثى

١٦.٩	٢٧	ذكر
١٠٠٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

وقد تبين لنا من خلال الجدول السابق أنّ نسبة المعلّمت بلغت ٨٣.١% مقارنة بـ ١٦.٩% من الذكور. وقد يكون التوزيع هذا حصيلة للعوامل التالية:

- اختيار المهنة: هناك تفضيل للإناث في اختيار مهنة التعليم، وقد يعود ذلك لعوامل ثقافية أو اجتماعية تعزز دور المرأة في التعليم.
 - توجيه المسار الوظيفي: هناك دعم أكبر للإناث في اتخاذ قراراتهنّ المهنية وتوجيهنّ نحو مهنة التعليم، سواء من قبل الأسرة أو المجتمع.
 - تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية: يُنظر إلى مهنة التدريس كمهنة توفر فرصًا أفضل لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، وهذا يمكن أن يكون جاذبية إضافية للإناث.
- توزيع المعلّمين بحسب متغير العمر
جدول رقم 4: توزيع المعلّمين بحسب متغير العمر.

العمر		
Percent	Frequency	
١٩.٤	٣١	٢٠ إلى ٢٩ سنة
٣٦.٩	٥٩	٣٠ إلى ٣٩ سنة
٤٣.٨	٧٠	٤٠ سنة وما فوق
١٠٠٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

استنادًا إلى الجدول أعلاه، تراوحت أعمار ٣١ معلّما (١٩.٤%) بين ٢٠ و ٢٩ سنة، بينما تراوحت أعمار ٥٩ معلّما (٣٦.٩%) بين ٣٠ و ٣٩ سنة، أما النسبة الباقية وهي ٧٠ معلّما (٤٣.٨%)، فقد زاد عمرها عن ٤٠ سنة وما فوق. يمكن الاستنتاج أنّ هناك تنوعًا في توزيع الأعمار بين المعلّمين، ويمكن أن تكون هذه التوزيعات نتيجة لعوامل متعددة، مثل:

- الاهتمام بمجال التعليم: يظهر اهتمام متنوع بين الأعمار بمهنة التدريس، حيث يبدأ البعض في مساهمهم المبني في سن مبكرة، ويستمرّون فيه طوال حياتهم المهنية.
- الاحتياجات التعليمية: يتطلب النظام التعليمي وجود مجموعة من المعلّمين ذوي الخبرة والتجربة العملية الطويلة، لتلبية احتياجات المدارس والطلاب، إضافة إلى عنصر الشباب الحيوي.
- عوامل شخصية: يؤثّر العمر على تفضيلات المعلّمين ومهاراتهم وتوجهاتهم المهنية. ويكون للمعلّمين الأكبر سنًا خبرة أكثر في المجال، وقدرة على التعامل مع التحديات المهنية بشكل أفضل.

٣.٢.٤ توزيع المعلمين بحسب متغير المستوى العلمي

جدول رقم 5: توزيع المعلمين بحسب متغير المستوى العلمي

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

متغير المستوى العلمي		
Percent	Frequency	
٦.٥٥	٨٩	اجازة
٥.٤٢	٦٨	ماجستير
٩.١	٣	دكتوراه
١٠٠.٠	١٦٠	المجموع

يبدو من خلال النتائج أنّ الأغلبية العظمى من المعلمين في العينة تحمل درجة الإجازة (٥٥.٦%)، يليهم عدد كبير من

المعلمين الذين يحملون درجة الماجستير (٢.٥%). ويُلاحظ أنّ نسبة حاملي درجة الدكتوراه تكون منخفضة جدًا

بالمقارنة مع الباقين. يمكن أن يكون ذلك بسبب عدة عوامل، مثل:

- تطلعات المعلمين: يلبّي الحصول على درجة الإجازة أو الماجستير متطلبات العمل التعليمي والمهني، في حين أنّ الدكتوراه قد تكون مطلبًا أقل شيوعًا للمعلمين.
- الفرص التعليمية: تكون الفرص المتاحة للحصول على درجة الإجازة أو الماجستير أكثر توافرًا وسهولة الوصول إليها مقارنة بالدكتوراه.
- التخصصات المطلوبة: إنّ الدرجة العلمية المطلوبة للتدريس في المدارس هي الإجازة في معظم الحالات.

٤.٢.٤ توزيع المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم 6: توزيع المعلمين بحسب متغير سنوات الخبرة.

متغير سنوات الخبرة		
Percent	Frequency	
٤.١٤	٢٣	٥-١ سنوات
٨.١٣	٢٢	١٠-٥ سنوات
٩.٧١	١١٥	١٠ سنوات وأكثر
١٠٠.٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

يتضح من النتائج أنّ الغالبية العظمى من المعلمين في العينة لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات (٧١.٩%). يليهم عدد محدود من المعلمين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات (١٣.٨%). وعدد أقل من المعلمين الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين ١ إلى ٥ سنوات (١٤.٤%). ويعكس هذا التوزيع الطبيعي لسنوات الخبرة تراكم المعلمين للخبرة مع مرور الوقت، حيث يكتسبون مهارات ومعرفة أكثر في مجال التدريس بمرور السنوات ويمكن أن يكون ذلك بسبب عدة عوامل أهمها:

- تراكم الخبرة: لدى المعلمين الذين يمتلكون خبرة تزيد عن ١٠ سنوات مستوى عالٍ من التجربة والمعرفة في مجال التعليم، فهم قد تجاوزوا مرحلة التأقلم الأولية، واكتسبوا خبرة قيّمة في تعاملهم مع الطلاب، وتنفيذ استراتيجيات التدريس المختلفة.

- الاستقرار المهني: بعد مرور فترة طويلة في مجال التعليم، يميل بعض المعلمين إلى الاستقرار في مكان عملهم. قد يتعاونون مع نفس المدرسة لفترة طويلة، ويحظون بتوظيف ثابت، مما يتيح لهم فرصًا لتطوير مهاراتهم وخبراتهم على مدار السنوات.

- الاستمرارية في المهنة: لدى بعض الذين يمتلكون خبرة تتجاوز ١٠ سنوات شعورًا بالرضا عن مهنتهم واستمتاعهم بالتعليم، وملتزمون بالمهنة ويرونها مسارًا مهنيًا مستدامًا بالنسبة إليهم، مما يجعلهم يستمرون فيها لفترة أطول.

٥.٢.٤ توزيع المعلمين بحسب متغير جنس مدير المدرسة

جدول رقم 7: توزيع المعلمين بحسب متغير جنس مدير المدرسة.

متغير جنس مدير المدرسة		
Percent	Frequency	
٤.٥٤	٨٨	ذكر
٦.٤٥	٧٢	أنثى
١٠.٠٠	١٦٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

عند تحليل النتائج، نجد أنّ نسبة المعلمين والمعلمات العاملين تحت إدارة مدير ذكر تبلغ ٤.٥٤٪، بينما تبلغ نسبة المعلمين والمعلمات العاملين تحت إدارة مديرة أنثى ٦.٤٥٪. ومن الواضح أنّ النسبتين متقاربتين، وذلك بسبب تقارب عدد المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثلاث الأولى المذكورة في العينة إلى حدّ ما، وعدم التجاوب الكبير في المدرسة الأخيرة (المصطفى) والتي تقع تحت إدارة مدير ذكر.

القسم الأول من الاستبيان: مستوى ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة

يتضمن القسم الأول من الاستبيان ٥ محاور تتعلق بالأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية وقد تم وضع ٨ فقرات مرتبطة بكل بعد. في ما يلي النتيجة النهائية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين إضافة إلى تفصيل نتائج كل بعدٍ من أبعادها.

مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة

من خلال الجدول رقم 8، سيتم عرض الأبعاد الخمسة الأساسية لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وهي رعاية الافراد، التشجيع الإبداعي، التحفيز الملهم، التأثير المثالي، والتمكين اضافة الى النتائج الاحصائية التي خلصت اليها الدراسة.

جدول رقم 8: الاختبار الإحصائي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية والابعاد الخمسة

متوسط الخطأ القياسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	المعايير الخمسة
٠.٠٥	٠.٦٣	٤.٠٣	١٦٠	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير رعاية الأفراد.
٠.٠٥	٠.٦١	٣.٧٧	١٦٠	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير التشجيع الابداعي
٠.٠٥	٠.٦٣	٣.٧٧	١٦٠	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير التحفيز الملهم
٠.٠٥	٠.٦٤	٤.٠٥	١٦٠	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير التأثير المثالي
٠.٠٥	٠.٦٠	٣.٨٠	١٦٠	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعايير مستوى التمكين
٠.٠٤	٠.٥٧	٣.٨٨	١٦٠	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

وقد بلغ المعدل الوسطي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية (٣.٨٨) وهو معدّل مرتفع حيث أنّه بلغ المعدل الوسطي الأعلى للأبعاد الخمسة (٤.٠٥) وهو مرتبط ببعيد التأثير المثالي بينما الأقل هو (٣.٦٧) وهو مرتبط ببعيد التشجيع الابداعي. في ما يلي تفصيل نتائج كل بعد على حدى.

المحور الأول: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعد رعاية الأفراد

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد رعاية الأفراد والذي يركز على كيفية تواصل المدير مع المعلمين وتشجيعهم وتقدير عملهم وتنمية مجهوداتهم ومنحهم الحرية المطلوبة اضافة الى التزامه بالمساواة بالتعامل معهم. ومن خلال الجدول رقم 9 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 9: الاختبار الإحصائي لبعد رعاية الافراد

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٧٧٣.٠	٤٣.٤	٥	١	١٦٠	١.١. يمكن التواصل مع المدير بسهولة عند الحاجة إليه
٦٨٠.٠	٣٨.٤	٥	٢	١٦٠	٢.١. يستمع المدير إلى من يتحدث اليه
٩٠٢.٠	٩٤.٣	٥	٢	١٦٠	٣.١. يشجع المدير التعبير عن الافكار حتى لو كانت تتعارض مع افكاره
٧٦١.٠	٢١.٤	٥	١	١٦٠	٤.١. يقدر المدير مجهود المعلمين
٨٩٣.٠	٠.٣.٤	٥	٢	١٦٠	٥.١. يعمل المدير على تنمية قدرات المعلمين
٨٦٠.٠	٨٠.٣	٥	١	١٦٠	٦.١. يراعي المدير الفروقات الفردية بين المعلمين
٨٦٠.٠	٧٦.٣	٥	١	١٦٠	٧.١. يمنح المدير المعلمين قدرًا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يرونه مناسب
٠.٣٥.١	٦٩.٣	٥	١	١٦٠	٨.١. يلتزم المدير بالمساواة في التعامل مع المعلمين
٠.٦٣٣١٥	٠.٢٧٣.٤	٠.٠.٥	٧٥.١	١٦٠	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار رعاية الأفراد.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٤.٠٢) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع جداً لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦٣) وهو يعتبر مستوى منخفض، ممّا يشير إلى أنّ القيم المتواجدة في عينة البيانات، تكون متمركزة بشكلٍ جيّد حول المتوسط. وهذا يعني أنّ مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار رعاية الأفراد، يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة. واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أنّ المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ١.١ "يمكن التواصل مع المدير بسهولة عند الحاجة إليه" وهو (٤.٤٣). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- وجود عدّة قنوات اتصال، كالبريد الإلكتروني، والهاتف الداخلي، وحتى تطبيقات التواصل على الهاتف.
 - ثقافة المدرسة التي تشجّع على التواصل المفتوح والمباشر بين المعلّمين والمدير.
 - الثقة والعلاقة الجيدة مما يشعر المعلّمين بالراحة عند تواصلهم مع المدير.
 - توفير التوجيه والدعم المطلوب للمعلّمين عند الحاجة، وهو ما يشعر المعلّمين بسهولة التواصل معه.
 - الموقع الفيزيائي لتواجد المدير إن كان لمكتبه الأساسي، أو تجواله في أقسام المدرسة.
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٦٩) وهو للفقرة ٨.١ "يلتزم المدير بالمساواة في التعامل مع المعلّمين". وقد يعود ذلك إلى عدّة عوامل أهمها:
- يعتقد البعض أنّ المدير يفضل بعض المعلّمين على آخرين بناءً على اعتبارات شخصية، مثل الصداقة أو العلاقات العائلية.
 - منح بعض المعلّمين مزايا أو فرص إضافية والتعامل معهم بطريقة مختلفة.
 - عدم شعورهم بالتوجيه والدعم والإطراء والتحفيز اللازم عند أدائهم واجباتهم.
 - عدم وجود تواصل فعّال بين المدير والمعلّمين، مما قد يوحي بعدم اهتمامه بهم.

المحور الثاني: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعده التشجيع الإبداعي

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد التشجيع الإبداعي والذي يركز على كيفية مساعدة المدير للمعلمين وتشجيعهم على إيجاد حلول لمشاكلهم التنافس الشريف فيما بينهم دون اغفال التعاون للوصول الى اهدافهم. ومن خلال الجدول رقم 10 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 10: الاختبار الإحصائي لبعده التشجيع الإبداعي.

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٨١٦.٠	٨٩.٣	٥	١	١٦٠	١.٢. يساعد المدير المعلّمين على إظهار أقصى قدراتهم
٧٧٨.٠	٨٧.٣	٥	٢	١٦٠	٢.٢. يقدم المدير المساعدة للمعلّمين

					لتقديم افكار جديدة
٨٥٠.٠	٧٩.٣	٥	١	١٦٠	٣.٢. يعمل المدير على ارساء ثقافة التغيير في المدرسة
٧٣٥.٠	٩٩.٣	٥	١	١٦٠	٤.٢. يشجع المدير المعلمين على ايجاد حلول لمشكلاتهم
٩٤٥.٠	٥٣.٣	٥	١	١٦٠	٥.٢. يسعى المدير الى خلق روح المنافسة لتحسين الاداء
٩١١.٠	٤٩.٣	٥	١	١٦٠	٦.٢. يضع المدير اهدافا تتسم بالتحدي ليتولى المعلمون القيام بها
٠٣٧.١	٥٨.٣	٥	١	١٦٠	٧.٢. يتجنب المدير النقد غير الموضوعي للمعلمين
٧٥٩.٠	٠٥.٤	٥	١	١٦٠	٨.٢. يعزز المدير العمل التعاوني بين المعلمين
٦١٣١.٠	٧٧١٩.٣	٠٠٥	٧٥.١	١٦٠	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التشجيع الابداعي

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (٣.٧٧) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦١٣)، وهو يعتبر مستوى منخفض، مما يشير إلى أنّ القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أنّ مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعد التشجيع الإبداعي يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة.

- واستنادًا إلى الأرقام الواردة، نجد أنّ المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ٨.٢ "يعزّز المدير العمل التعاوني بين المعلمين" وهو (٤.٠٥). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:
- الخبرة والممارسات القيادية للمدير
 - التواصل الإيجابي والتفاعل مع الطاقم التعليمي
 - وجود بيئة عمل إيجابية تشجّع المعلمين على العمل مع بعضهم البعض
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٤٩) وهو للفقرة ٦.٢، "يسعى المدير إلى خلق روح المنافسة لتحسين الأداء". وقد يعود ذلك إلى عدّة عوامل أهمها:
- توجّه المدير نحو التعاون كفريق بدلًا عن التنافس كأفراد.

- التركيز على التحسين والتطور الفردي للمعلمين من قبل المدير، وتعزيز قدراتهم الشخصية والمهنية.
- خوف المدير من الارتدادات السلبية للمنافسة الفردية، وتحولها نحو العداوة الشخصية بين المعلمين.

٤.٣.٤ المحور الثالث: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعيد التحفيز المهم

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد التحفيز المهم والذي يركز على دور المدير في اثاره الحماس لدى المعلمين ومساعدتهم للقيام بما هو ابعيد من دورهم وآلية التعامل مع اخطائهم وتدريبهم لكي يكونوا قادة جدد. ومن خلال الجدول

جدول رقم 11: الاختبار الإحصائي لبعيد التحفيز المهم.

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٧٦٣.٠	٨٣.٣	٥	١	١٦٠	١.٣. يحرص المدير على إثارة روح الحماس داخل المدرسة
٩١٠.٠	٦٢.٣	٥	١	١٦٠	٢.٣. يساعد المدير المعلمين في القيام بأعمالهم
٩٥١.٠	٧٣.٣	٥	١	١٦٠	٣.٣. يشجع المدير المعلمين على تحقيق أكثر مما هو مطلوب
٧٨٧.٠	٩٠.٣	٥	١	١٦٠	٤.٣. يمتلك المدير القدرة على إيضاح توقعاته للمعلمين
٨٤٣.٠	٨٦.٣	٥	١	١٦٠	٥.٣. يتعامل المدير مع الأخطاء على أنها تجارب يجب الاستفادة منها
٧٦٧.٠	٥٥.٤	٥	١	١٦٠	٦.٣. يشجع المدير المعلمين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم
٩٦٨.٠	٤٢.٣	٥	١	١٦٠	٧.٣. يعزز المدير آلية الثواب بهدف تحفيز المعلمين
٩٢٥.٠	٧٥.٣	٥	١	١٦٠	٨.٣. يعمل المدير على تدريب المعلمين ليكونوا قادة جدد
٠ ٦٢٩.٨	٣ ٧٦٩٥	٥ ٠	٢ ٠	١٦٠	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التحفيز المهم

رقم 11 سوف نقوم بتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث (3.76) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (0.629) وهو يعتبر مستوى منخفض، مما يشير إلى أن القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعده التحفيز المهم يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة.

واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أن المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة 6.3، " يشجع المدير المعلمين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم " وهي (4.05). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- دعم وتوجيه المدير للمعلمين وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم.
 - توفير الموارد والتدريب والفرص التعليمية المناسبة وورش العمل والدورات التدريبية.
 - تقديم التغذية الراجعة المناسبة والمفيدة والبناءة، بحيث يشجعهم على تحسين أداءهم ويظهر لهم مكان الخلل.
 - تشجيع الابتكار وتجربة أساليب وأفكار جديدة والتعبير عن الإبداع في مجال التعليم.
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.42) وهو للفقرة 7.3 " يعزز المدير آلية الثواب بهدف تحفيز المعلمين ". وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:
- نقص الموارد المالية، حيث يكون المدير غير قادر على وضع آلية فعالة لتوفير المكافآت المادية الملائمة للمعلمين.
 - اعتبار المدير أن الجهود المبذولة من قبل المعلمين هي من واجباتهم وبالتالي لا داعي للثناء عليها.
 - تفضيل المدير وميله لبعض المعلمين على حساب غيرهم، ومنحهم المزيد من الثواب دون مبرر منطقي أو عادل.
 - عدم وجود توجيهات واضحة حول آلية الثواب ومعاييرها.
 - تأثير الثواب على المحفزات الداخلية للفرد مثل الشغف والاهتمام الذاتي بالتعليم.

٧٩٨٠٠	٠٦.٤	٥	١	١٦٠	١.٤. يمتلك المدير اللباقة المهنية
٧١٦٠٠	٣٠.٤	٥	٢	١٦٠	٢.٤. يحظى المدير بثقة واحترام المعلمين
٦٨٩٠٠	٢٧.٤	٥	٢	١٦٠	٣.٤. يتسم المدير بقوة الشخصية
٨٢٧٠٠	٠٤.٤	٥	٢	١٦٠	٤.٤. يمتلك المدير القدرة على الاقناع عند تقديم النصيحة
٩١٠٠٠	٨٢.٣	٥	٢	١٦٠	٥.٤. يحقق المدير الرضا الوظيفي للمعلمين
٩١٧٠٠	٩٥.٣	٥	١	١٦٠	٦.٤. يحرص المدير على أن تطابق اقواله افعاله
٧٦٨٠٠	١٦.٤	٥	١	١٦٠	٧.٤. يغرس المدير مفهوم الانتماء للعمل في نفوس المعلمين
٩٣٤٠٠	٧٩.٣	٥	١	١٦٠	٨.٤. يقوم المدير بتوفير احتياجات المعلمين قبل توفير احتياجاته
٦٤٣٨٠٠	٠٤٩٢.٤	٠٠.٥	٠٠.٢	١٦٠	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار التأثير

المثالي

جدول رقم 12: الاختبار الإحصائي لبعء التأثير المثالي.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع (٤.٠٤) وهو يعتبر مستوى ممارسة مرتفع جداً لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦٤٣) وهو يعتبر مستوى منخفض مما يشير إلى أنّ القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أنّ مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعء التأثير المهم يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة. واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أنّ المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ٢.٤ " يحظى المدير بثقة واحترام المعلمين " وهي (٤.٣٠). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- التواصل الفعال للمدير مع المعلمين، وتواجده للاستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم.
 - الدعم والاهتمام الذي يوفره المدير، ومساعدة المعلمين على الوصول إلى أهدافهم المهنية
 - تصرف المدير بموثوقية ونزاهة في التعامل وإظهار العدل والمساواة.
 - إظهار المدير لمهارات القيادة القوية وتحديد الرؤية ووضع الأهداف الصحيحة واتخاذ قرارات صائبة.
- بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٧٩) وهو للفقرة ٨.٤ " يقوم المدير بتوفير احتياجات المعلمين قبل توفير احتياجاته ". وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- فشل المدير في توزيع الموارد المتاحة بشكل عادل ومتوازن بين احتياجات المعلمين واحتياجاته الخاصة.
- عدم معرفة أو استماع المدير إلى مشاكل المعلمين واحتياجاتهم، أو عدم التفاعل معها بشكل جاد.
- عدم تقييم المدير للأولويات بشكل صحيح، وعدم اعتباره حاجات المعلمين أمراً أساسياً.
- عدم قدرة المدير على تلبية حاجات المعلمين بسبب نقص الموارد المتاحة.
- إيلاء المدير اهتماماً زائداً لاحتياجاته الشخصية، والعمل على تلبيةها بشكل سريع.

المحور الخامس: مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعء التمكين

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بعد التمكين والذي يركز على كيفية مساعدة المدير للمعلمين وتشجيعهم على إيجاد حلول لمشاكلهم التنافس الشريف فيما بينهم دون اغفال التعاون للوصول الى اهدافهم. ومن خلال الجدول رقم

13 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارة هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 13: الاختبار الإحصائي لبعء التمكين

الإجرا ف المعيار ي	المتوسط الحسابي	القيمة الأق صى	القيمة الدنيا	المجمو ع	
٨٣٦ .٠	٧١ .٣	٥	١	١٦٠	١.٥ . يقدم المدير تصوراً كاملاً للعمل تاركاً الهامش الأكبر للمعلمين لتنفيذه
٧٣٩ .٠	٩٨ .٣	٥	١	١٦٠	٢.٥ . يدعم المدير ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له
٧٧٠ .٠	٨٧ .٣	٥	١	١٦٠	٣.٥ . يهتم المدير بتهيئة المناخ التنظيمي الذي يتيح للمعلمين إنجاز أعمالهم
٩٤٣ .٠	٦٣ .٣	٥	١	١٦٠	٤.٥ . يناقش المدير مع المعلمين متطلبات إنجازهم

لأدوارهم الوظيفية					
٠١٦.١	٣٩.٣	٥	١	١٦٠	٥.٥. يهتم المدير بموافقة المعلمين على تفويض بعض صلاحياته لهم
٦٩١.٠	٠٨.٤	٥	١	١٦٠	٦.٥. يمنح المدير المعلمين المرونة في اداء العملية التعليمية
٩٠١.٠	٨٤.٣	٥	١	١٦٠	٧.٥. يشجع المدير المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية خارج اطار المدرسة
٨٠٥.٠	٨٦.٣	٥	١	١٦٠	٨.٥. يسمح المدير للمعلمين بممارسة ادوارهم دون تدخل منه
٠	٧٩٥٣.٣	٥	٨٨.١	١٦٠	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لمعيار مستوى التمكين

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع (٣.٧٩) وهو يعتبر مستوى ممارسة متوسط لهذا البعد من القيادة التحويلية. إضافة إلى ذلك، بلغ مستوى الانحراف المعياري لهذا المحور (٠.٦٠٢) وهو يعتبر مستوى منخفض مما يشير إلى أن القيم المتواجدة في عينة البيانات تكون متمركزة بشكل جيد حول المتوسط. وهذا يعني أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لبعد التمكين يكون متجانساً ومتقارباً بشكل عام بين المشاركين في الدراسة. واستناداً إلى الأرقام الواردة، نجد أن المتوسط الحسابي الأعلى هو للفقرة ٦.٥ " يمنح المدير المعلمين المرونة في أداء العملية التعليمية" وهو (٤.٠٨). وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:

- تشجيع المدير للمعلمين على تجربة أساليب وطرق تعليمية جديدة ومبتكرة، وتقدير الاختلاف في الأساليب التعليمية.
- دعم المدير للتعليم الشخصي وتوفير الفرص والموارد لتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- توفير الدعم الإداري للمعلمين مثل السماح بالتنقل بين أقسام المدرسة وتخطي العقبات البيروقراطية.
- تركيز المدير على تحقيق الأهداف التعليمية، واعتبار النتائج الأكاديمية هدفاً مشتركاً بينه وبين المعلمين. بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣.٣٩) وهو للفقرة ٥.٥ " يهتم المدير بموافقة المعلمين على تفويض بعض صلاحياته لهم". وقد يعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:
- ميل المدير إلى السيطرة والرقابة على العملية التعليمية، وتفضيله القيام بجميع القرارات.
- عدم ثقة المدير بقدرات المعلمين وقدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصحيحة.
- خوف المدير من فقدان السيطرة على العملية التعليمية والإدارية.
- غياب التواصل الفعال للمدير مع الطاقم التعليمي والإداري.
- طبيعة الثقافة التنظيمية والقيادية للمدير، والتركيز على الهيكل الهرمي والتسليم الرأسي للصلاحيات.

القسم الثاني من الاستبيان: علاقة المواصفات الشخصية للمديرين بتطبيق نمط القيادة التحويلية

يتضمن القسم الثاني من الاستبيان محورين يتعلقان بالمواصفات الشخصية للمدير لناحية العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، إضافة إلى بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة. في ما يلي النتائج التي تم الوصول إليها بعد توزيع الاستبيان.

المحور السادس: المواصفات الشخصية للمدير

من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة المواصفات الشخصية للمدير والتي قد تلعب دوراً في تحليل مستوى ممارسة القيادة التحويلية وهي العمر، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة. ومن خلال الجدول رقم 14 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:

جدول رقم 14: الاختبار الإحصائي للمواصفات الشخصية للمدير

الإنجراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٩٩٥.٠	٣٨.٢	٥	١	١٦٠	١.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بمعيار العمر
٠١٩.١	٣٦.٢	٥	١	١٦٠	٢.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية كلما زاد عمره
٠٢٤.١	٧٩.٢	٥	١	١٦٠	٣.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بمعيار الجنس
٠٧٠.١	٧٣.٢	٥	١	١٦٠	٤.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية في حال كان ذكراً
٩٠٦.٠	٥٩.٢	٥	١	١٦٠	٥.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية في حال كانت انثى
٨٢٣.٠	٩٦.٣	٥	٢	١٦٠	٦.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بالمستوى التعليمي له
٨٦١.٠	٩٨.٣	٥	٢	١٦٠	٧.٦. يرتفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية كلما ارتفع مستواه التعليمي
٧٨٤.٠	١٦.٤	٥	٢	١٦٠	٨.٦. ترتبط ممارسة المدير لأبعاد القيادة التحويلية بعدد سنوات خبرته
٧٤٦.٠	٢٣.٤	٥	٢	١٦٠	٩.٦. يرتفع مستوى ممارسة

المدير للقيادة التحويلية كلما
زادت سنوات خبرته

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

أ- العمر

في ما يتعلق بمعيار العمر، تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٣٨) و(٢.٣٦) أي أنّ هناك علاقة متوسطة بين عمر المدير، ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- الخبرة والقدرات القيادية: إنّ للمديرين في مختلف الأعمار خبرة وقدرات قيادية متنوعة. وبذلك يكون لدى المديرين الأكبر سنًا تاريخ طويل من العمل في المجال التعليمي، وتجربة في إدارة المدارس، بينما يكون لدى المديرين الأصغر سنًا أفكارًا جديدة وطاقات ديناميكية.
- العوامل الشخصية والثقافية: حيث تؤثر الكاريزما المتعلقة بالمدير، والقيم، والمعتقدات، ونمط التفكير، والثقافة المؤسسية، وكل ذلك لا يتأثر بعامل العمر.
- التغيير التكنولوجي: إنّ تطبيق القيادة التحويلية يعتمد في بعض أبعاده على استخدام التكنولوجيا والابتكارات الجديدة في العملية التعليمية. في هذه الحالة، يكون للمدير القدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية، والاستفادة منها أكثر أهمية من العمر.

ب- الجنس

في ما يتعلق بمعيار الجنس، تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٥٩) و(٢.٧٩) أي أنّه هناك علاقة متوسطة بين عمر المدير ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- القدرات القيادية الفردية: لا يعتبر الجنس عاملاً حاسماً في تطبيق القيادة التحويلية، وذلك يعود إلى أنّ القدرات القيادية تختلف بين الأفراد بغض النظر عن جنسهم. إذ أنّه من الممكن أن يمتلك المدير الصفات القيادية التي تساعد على تطوير الطاقم التعليمي وتحفيزه.
- التغييرات في الدور القيادي: هناك تغييرات في الدور القيادي والمتطلبات التي تواجهها المدرء في الوقت الحالي. وتتطلب التحديات القائمة توجهات ومهارات قيادية معينة بغض النظر عن الجنس. في هذه الحالة، قد يكون للجنس دور ثانوي أو غير مؤثر في تطبيق القيادة التحويلية.
- الاعتقادات النمطية والتحيز: إنّ الوعي المجتمعي أدى إلى تخلي العديد من الأفراد عن الأفكار النمطية التي تتعلق بجنس الفرد، وخصوصاً في تولّي القيادة والإدارة في عالم التعليم.

ت- المستوى التعليمي

في ما يتعلق بمعيار المستوى التعليمي، تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٩٦) و(٣.٩٨)، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة بين المستوى التعليمي المدير ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- اكتساب المعرفة والمهارات: المستوى التعليمي الأعلى يعزز اكتساب المعرفة والمهارات القيادية المتقدمة. وبذلك يكون لدى المديرين ذوي المستوى التعليمي العالي معرفةً أعمق بمفاهيم القيادة التحويلية وتقنياتها، وقدرة أفضل على تطبيقها في المؤسسات التربوية.
- التحليل والتفكير النقدي: التعليم العالي غالباً ما يعزز القدرة على التحليل والتفكير النقدي. يمكن لهذه القدرات أن تساعد المديرين على تقييم الوضع بشكل شامل، وتطوير استراتيجيات تحويلية لتحقيق التغيير والتطور في المدرسة.

- الاستيعاب والتعلم المستمر: المديرون ذوو المستوى التعليمي العالي غالبًا ما يكونون متحمسين للاستيعاب والتعلم المستمر. وهم على استعداد للمشاركة في فرص التدريب وورش العمل التي تهدف إلى تحسين قدراتهم القيادية وتنمية مهاراتهم، مما يعزز تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة.
- الثقة والاحترام: يكون للمديرين ذوي المستوى التعليمي العالي ثقة أكبر في قدراتهم ومعرفتهم. هذا يمكن أن يساهم في كسب ثقة واحترام المعلمين والفريق التعليمي، مما يعزز فعالية تطبيق القيادة التحويلية.
- ث- سنوات الخبرة
- في ما يتعلق بمعيار سنوات الخبرة، تراوح المتوسط الحسابي بين (٤.١٦) و(٤.٢٣) وهو الأعلى في هذا المحور، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة جدًا بين سنوات الخبرة لدى المدير، ومستوى تطبيقه للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:
- ازدياد المعرفة والخبرة: مع تراكم الخبرة على مر السنين، يكتسب المديرون معرفة أعمق وخبرة أكبر في مجال القيادة وأنماطها بشكل عام. فيتعرفون على أفضل الممارسات والأدوات والنهج القيادي التحويلي، وكيفية تطبيقها بفاعلية في سياق التعليم.
- تطوير المهارات القيادية: يتاح للمديرين فرصة لتنمية وتطوير مهارات القيادة التحويلية على مدى سنوات الخبرة، يكتسبون فهمًا أعمق لاحتياجات المدرسة وتحدياتها، وكيفية التعامل معها بشكل فعال، وتطوير استراتيجيات متينة لتطوير المدرسة وتحسينها.
- بناء الثقة والعلاقات: مع مرور الوقت، يتم بناء الثقة والعلاقات الطويلة الأمد مع الطاقم التعليمي ويصبح المدير ذو الخبرة مصدرًا موثوقًا به ومتعاونًا مع المعلمين، مما يساهم في تعزيز تطبيق القيادة التحويلية وتحقيق النتائج المرجوة.
- التعلم من التجارب: تمنح سنوات الخبرة المديرين فرصة للاستفادة من التجارب والتحديات السابقة، وتعلم الدروس منها، ويصبح لديهم رؤية أوسع، وفهم أفضل للعوامل المؤثرة في تحقيق التغيير والتحسين في المدرسة.
- المحور السابع: بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة
- من خلال هذا المحور سوف نقوم بدراسة بيئة العمل المادية والبشرية التي قد تلعب دورًا في تحليل مستوى مملسة القيادة التحويلية. ومن خلال الجدول رقم 15 سوف نقوم بالتحليل الإحصائي لعبارات هذه المحور على النحو الآتي:
- جدول رقم 15: الاختبار الإحصائي لبيئة العمل المادية والبشرية

الإنجرف المعيارى	المتوسط الحسابى	القيمة الأقصى	القيمة الدنيا	المجموع	
٨٦٤.٠	٠.٤.٤	٥	٢	١٦٠	١.٧. تـؤثر البيئة المادية للمدرسة على مستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية
٧٩١.٠	١٣.٤	٥	٢	١٦٠	٢.٧. تلعب بيئة العمل المادية في المدارس دورا ايجابيا في رفع مستوى ممارسة

					المدير للقيادة التحويلية
٧٧٧.٠	٩٩.٣	٥	٢	١٦٠	٣.٧. ينخفض مستوى ممارسة القيادة التحويلية للمدير كلما ارتفع عدد المنشآت والمرافق التابعة للمدرسة
٨٤١.٠	٩٠.٣	٥	٢	١٦٠	٤.٧. تؤثر البيئة البشرية للمدرسة على مستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية
٦٦٢.٠	٠.٤٤	٥	٢	١٦٠	٥.٧. تلعب بيئة العمل البشرية في المدارس دورا ايجابيا في رفع مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية
٠.٧.١	٤٣.٣	٥	١	١٦٠	٦.٧. ينخفض مستوى ممارسة القيادة التحويلية للمدير كلما ارتفع عدد المعلمين في المدرسة
٠.٠ ٦.٩٤٩	٨٦٤٦.٣	٠.٠.٥	٠.٠.٢	١٦٠	٧. بيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

أ- بيئة العمل المادية

في ما يتعلق بمعيار البيئة المادية، تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٩٩) و(٤.١٣)، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة جدًا بين البيئة المادية للمدرسة، ومستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- توفر المرافق المناسبة: إذا كانت المدرسة توفر بيئة مادية ملائمة ومناسبة للتعليم، مثل ملاعب واسعة، ومقاعد جيدة ومريحة، ونظام تجهيزات حديث، فقد يتسنى للمدير تنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية بشكل أفضل. فمثلاً، يمكن أن تساهم القاعات الدراسية المجهزة بشكل جيد، ومختبرات العلوم والمكتبة الوافرة في المعلومات، في تحفيز المعلمين والطلاب على التعلم النشط والتفاعلي.
- تأثير البيئة على المزاج والمشاركة: تؤدي البيئة المادية دوراً في تحفيز المدير والمعلمين وخلق جو ملائم للتعاون والإبداع. عندما تكون المدرسة مجهزة بشكل جيد، فإن ذلك قد يعزز الرغبة في تبني أساليب القيادة التحويلية، وتشجيع التعاون والابتكار بين أعضاء فريق التعليم.
- توفر الموارد التعليمية: إذا كانت المدرسة توفر موارد تعليمية متنوعة ومتطورة، مثل التكنولوجيا التعليمية، والوسائل البصرية والصوتية، والمختبرات المجهزة، فقد يمكن للمدير استخدام هذه الموارد لتعزيز القيادة التحويلية، وتحقيق التفاعل والمشاركة النشطة في العملية التعليمية.
- التأثير على سلامة وراحة المعلمين والطلاب: إذا كانت البيئة المادية توفر سلامة وراحة للمعلمين والطلاب، فقد يتمكنون من التركيز بشكل أفضل، وتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية أكبر. قد تشمل ذلك مساحات العمل المنظمة والمريحة للمعلمين، وتوفير الإضاءة الملائمة، والتهوية الجيدة وغيرها من عوامل الراحة والسلامة.
- بيئة العمل البشرية
- في ما يتعلق بمعيار البيئة البشرية، تراوح المتوسط الحسابي بين (٣.٤٣) و(٤.٠٤)، أي أنّ هناك علاقة مرتفعة بين البيئة البشرية للمدرسة، ومستوى تطبيق المدير للقيادة التحويلية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:
- التوجيه القيادي: عندما يكون هناك توجيه قيادي قوي من قبل الإدارة التعليمية، وتحتضن القيم والرؤية التحويلية، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على المعلمين، ويشجعهم على تبني القيادة التحويلية في ممارساتهم التعليمية.
- التواصل والتعاون: علاقة جيدة وتعاون فعال بين أعضاء الفريق التعليمي والإداري تعزز القيادة التحويلية. عندما يتبادل المعلمون الأفكار والخبرات ويعملون معاً في بيئة تشجع التعاون، فإن ذلك يؤدي إلى تطوير ممارسات تحويلية وتحسين الأداء التعليمي.
- الدعم والتطوير المهني: عندما يقدم الطاقم التعليمي والإداري دعماً قوياً وتطويراً مهنيًا للمعلمين، فإن ذلك يعزز مستوى تحفيزهم ورغبتهم في تبني القيادة التحويلية. يمكن أن يشمل ذلك توفير فرص التدريب، والورش العملية، والملاحظة، والتغذية الراجعة التي تساهم في تطوير قدرات المعلمين ومهاراتهم ومعرفتهم.
- الثقافة المؤسسية: عندما ينمو جو الثقة والاحترام والتفاعل الإيجابي في المدرسة، فإن ذلك يشجع المعلمين على تبني القيادة التحويلية. كذلك عندما يتم تعزيز العمل الجماعي، والابتكار، والتجربة المستمرة، فإن ذلك يعزز رغبة المعلمين في تحسين ممارساتهم وتطوير أنفسهم.
- مناقشة نتائج الفرضيات
- لدراسة نتائج الفرضيات ومستوى ممارسة القيادة التحويلية، تم اعتماد اختبار تي لعينة واحدة (One Sample T). وقد تم اعتماد قيمة الاختبار مساوية لـ ٣.٥ إذا كانت الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٥، يكون الفارق بين المتوسط الحسابي ٣.٥ دال إحصائياً، أما إذا كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠.٠٥، يكون الفارق بين المتوسط الحسابي ٣.٥ غير دال إحصائياً. في ما يلي تحليل نتائج الفرضيات والجداول الخاصة بكل واحدة منها.
- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في قضاء بعيدا للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق بالعمر والجنس والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

بالعودة إلى الجدول رقم 16 أدناه، نجد الاستنتاجات التالية:

جدول رقم 16: الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

بداية، في ما يتعلق بمعيار العمر، فإننا نجد أنّ الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5

One-Sample Test						
Test Value = 3.5						
هامش الخطأ 95% للفارق		المتوسط الحسابي 3.5	الدلالة الإحصائية	عدد درجات الحرية	t	
القيمة القصوى	القيمة الدنيا					
67.00	0.00 93	80.00	0.600	159 00	2.28	معيار جنس المدير
01.00	0.00 27	13.00	0.700	159 00	1.82	معيار عمر المدير
09.00	0.00 35	47.00	0.000	159 00	7.62	معيار المستوى العلمي للمدير
81.00	0.00 58	70.00	0.000	159 00	11.98	معيار سنوات الخبرة للمدير

سلي، وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمر على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فكما ذكرنا سابقاً، يملك المعلمون الأكبر سنًا معرفة وتجربة ثرية، إلا أنّ المديرين الشباب قد يجلبون أفكارًا جديدة إلى جانب الكاريزما، والقيم، ونمط التفكير المختلفة، والتكيف مع التكنولوجيا.

أمّا لمعيار الجنس، فقد كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5 سلي، وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الجنس على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فبحسب تحليل النتائج، تلعب القدرات الفردية دورًا أهم من جنس المدير، إضافة إلى التغييرات في الدور القيادي للأفراد، والتخلّي عن الأفكار والاعتقادات النمطية.

بالانتقال إلى معيار المستوى التعليمي يفقد بين أنّ الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمر على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فالإكتساب المتقدم للمعرفة والمهارات القيادية، والقدرة على التحليل والتفكير النقدي، والرغبة في الاستمرار في التعلم يعزّز من ممارسة المدير للقيادة التحويلية.

أمّا بالنسبة إلى معيار سنوات الخبرة، نجد أنّ الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وأنّ الفرق بين المتوسط الحسابي و 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار العمر على مستوى ممارسة المدير للقيادة التحويلية. فمع ازدياد الخبرة والمعرفة، يتمّ تعزيز تطبيق القيادة التحويلية لدى المدراء في مجال التعليم، ويتاح لهم فرصة لتنمية المهارات

القيادية، وفهمًا أعمق للقيادة التحويلية وتطبيقها بفاعلية. كما يتم بناء الثقة والعلاقات مع الطاقم التعليمي، وتعلم الدروس من التجارب السابقة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين معايير تتعلق ببيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة.

بالعودة إلى الجدول رقم 17 أدناه، نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وأن الفرق بين المتوسط الحسابي 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للفرضية الثانية، أي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية يتأثر سلبيًا أو إيجابيًا ببيئة العمل المادية والبشرية للمدرسة. باختصار، المرافق المناسبة والبيئة المادية الملائمة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المدارس حين توفّر المدرسة المرافق الملائمة، مثل القاعات الدراسية المجهّزة بشكل جيد، والمختبرات، والمكتبة الغنية بالموارد التعليمية. كما تؤثر البيئة المادية على المزاج والمشاركة، ويمكن أن تسهم في تحفيز التعاون والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، توفّر الموارد التعليمية المتنوعة والمتطورة، والاهتمام بسلامة وراحة المعلمين والطلاب، يساهم في تحقيق أهداف التعليم، وتعزيز تفاعل ومشاركة نشطة في العملية التعليمية. أما بالنسبة إلى البيئة البشرية، فإن مستوى ممارسة القيادة التحويلية يرتفع عندما تكون هناك علاقات تعاونية وتواصل فعال بين أعضاء الفريق التعليمي والإداري. يتطلب ذلك أيضًا دعمًا قويًا وتطويرًا مهنيًا للمعلمين، وتعزيز الثقة والاحترام في البيئة المؤسسية. عندما يتم تحقيق هذه العوامل، يصبح المعلمون مستعدين لتبني القيادة التحويلية، وتحسين ممارساتهم التعليمية.

جدول رقم 17: الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية.

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية، وبين الأبعاد الخمسة: رعاية الأفراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز المهم، والتأثير المثالي، والتمكين.

بالعودة إلى الجدول رقم 18 أدناه نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وأن الفرق بين المتوسط الحسابي 3.5 إيجابي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق القيادة التحويلية والأبعاد الخمسة.

جدول رقم 18: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة

One-Sample Test						
3.5 = Test Value						.1 مستوى تطبيق القيادة
هامش الخطأ 95% للفرق		المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	عدد درجات الحرية	t	
القيمة القصى	القيمة الدنيا	3.5 -	...	159	10.54	
.63	.43	.53	...	159	10.54	.1 مستوى تطبيق القيادة

						التحويلية تبعًا لمعيار رعاية الأفراد.
٠.٣٧	٠.١٨	٠.٢٧	٠.٠٠	١٥٩	٥.٦١	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التشجيع الابداعي
٠.٣٧	٠.١٧	٠.٢٧	٠.٠٠	١٥٩	٥.٤٢	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التحفيز الملمهم
٠.٦٥	٠.٤٥	٠.٥٥	٠.٠٠	١٥٩	١٠.٧٩	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التأثير المثالي

٠.٣٩	٠.٢٠	٠.٣٠	٠.٠٠	١٥٩	٦.٢٠	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار مستوى التمكين
٠.٤٧	٠.٢٩	٠.٣٨	٠.٠٠	١٥٩	٨.٥٤	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

One-Sample Test						
٥.٣ = Test Value						بينية العمل المادية والبشرية للمدرسة
هامش الخطأ ٩٥% للفارق		المتوسط الحسابي ٥.٣-	الدلالة الإحصائية	عدد درجات الحرية	T	
القيمة القصى	القيمة الذنيا					
٤٦.٠	٠ ٢٧	٣٦.٠	٠٠.٠	١٥٩	٠.٧ ٥٧	

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

جدول رقم 19: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة.

One-Sample Statistics				
متوسط الخطأ القياسي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
٠.٠٥	٠.٦٣	٤.٠٣	١٦٠	١. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار رعاية الأفراد.

٠٠٥	٠.٦١	٣.٧٧	١٦٠	٢. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التشجيع الابداعي
٠٠٥	٠.٦٣	٣.٧٧	١٦٠	٣. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التحفيز المهم
٠٠٥	٠.٦٤	٤.٠٥	١٦٠	٤. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار التأثير المثالي
٠٠٥	٠.٦٠	٣.٨٠	١٦٠	٥. مستوى تطبيق القيادة التحويلية تبعًا لمعيار مستوى التمكين
٠٠٤	٠.٥٧	٣.٨٨	١٦٠	مستوى تطبيق القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

وللتأكيد أكثر نجد في الجدول السابق رقم 19 أنّ المعدل الوسطي للأبعاد الخمسة كان متقاربًا حيث بلغ المستوى الأدنى (٣.٧٧) بينما الأعلى هو (٤.٠٥). إنّ عدم وجود فوارق قد يكون سببه التطبيق شامل وفعال لهذه الأبعاد في تلك المدارس. يمكن توضيح ذلك من خلال عدّة عوامل محتملة. أولاً، قد يوجد توجيه قيادي قوي من قبل الإدارة التعليمية في تلك المدارس، مما يشجع على تبني جميع الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية بالقدر نفسه. ثانيًا، قد تتمتع المدارس الخاصة بثقافة مؤسسية تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق التعليمي، وهذا يؤدي إلى تبني متوازن ومتكامل للأبعاد الخمسة. كما يتم توفير فرص تطوير مهني مستمر للمعلمين والمديرين في تلك المدارس، مما يساهم في تعزيز التفاعل وتبني الأبعاد بشكل متساوٍ. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون تلك المدارس قادرة على توفير الموارد المادية والتقنية والمرافق الملائمة، مما يساهم في تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية بشكل متوازن. وأخيرًا، قد تجذب المدارس الخاصة أفرادًا ملتزمين ومتحمسين للتعليم، وهذا يساهم في استجابتهم بشكل إيجابي للقيادة التحويلية وتطبيق الأبعاد الخمسة. ومع ذلك، يجب أن نذكر أنّ هذه النتائج قد تكون محصورة في سياق المدارس الخاصة المدروسة، ولا يمكن الاستدلال عليها لجميع المدارس بشكل عام.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية بشكل عام، وبين متغيرات العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم. يُستخدم اختبار Independent Samples T-Test (اختبار تي لعينتين مستقلتين) للمقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين من المجتمع الأم (على سبيل المثال، متوسط المستوى التعليمي للمدراء الذكور مقابل المدراء الإناث). يهدف الاختبار إلى تحديد ما إذا كان هناك فرق دال إحصائي بين المتوسطين. في هذه الدراسة تم استخدام الاختبار المذكور في متغير الجنس للمعلمين، والمستوى العملي (إجازة أو دراسات عليا)، وجنس مدير المدرسة. أمّا اختبار ANOVA يُستخدم لمقارنة المتوسطات بين ثلاثة أو أكثر من المجموعات المستقلة (على سبيل المثال، متوسط المستوى التعليمي للمدراء بحسب المستوى التعليمي الابتدائي، المتوسط والثانوي). يهدف الاختبار إلى تحديد ما إذا كان هناك فرق دال إحصائي بين المتوسطات. في هذه الدراسة تم استخدام الاختبار المذكور في متغير عمر المعلمين (٣ فئات عمرية) وسنوات الخبرة (٣ فترات زمنية).

بالنسبة للدلالة الإحصائية، يتم تقدير قيمة p-value (قيمة الاحتمال) في كل من الاختبارين. إذا كانت قيمة p-value أقل من مستوى الدلالة المحدد (عادة 0.05)، فإن هناك دلالة إحصائية تدل على وجود فرق دال بين المجموعات المقارنة. وإذا كانت قيمة p-value أكبر من مستوى الدلالة، فإن النتيجة غير دالة إحصائياً، ويفترض عدم وجود فرق دال بين المجموعات المقارنة. بالعودة إلى الجدول رقم 20 أدناه، نجد أن الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للفرضية الرابعة أي أنه لم نجد اختلافاً بين أجوبة في ما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام، إضافة إلى معايير العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة للمعلمين. إن عدم وجود اختلاف قد يكون مرده القدرات والمهارات القيادية المتشابهة بين الذكور والإناث إضافة إلى تبني المدارس ثقافة المساواة والتكافؤ بين الجنسين وتعزيز فرص المشاركة في صنع القرار.

جدول رقم 20: الاختبار الإحصائي للفرضية الرابعة.

المتغير الأول	المتغير الثاني	الاختبار	الدلالة الإحصائية
الجنس	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Independent Samples Test	٨٣.٠
العمر	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Anova	٦١.٠
المستوى العلمي	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Independent Samples Test	٩٦.٠
سنوات الخبرة	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Anova	٤٩.٠
جنس مدير المدرسة	مستوى تطبيق القيادة التحويلية	Independent Samples Test	٧٧.٠

المصدر: من إعداد الباحث نتيجة التحليل الإحصائي من خلال SPSS

نتائج الدراسة

استناداً إلى إجابات المعلمين على الاستبيان والجدول والمحددات والمعايير الإحصائية، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ليس هناك من علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في قضاء بعبداء، وبين معايير الجنس والعمر.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في قضاء بعبداء، وبين معايير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة في قضاء بعبداء، وبين معايير تتعلق بالبيئة المادية والبشرية للمدرسة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مديري المدارس الخاصة للقيادة التحويلية وبين الأبعاد الخمسة: رعاية الافراد، والتشجيع الإبداعي، والتحفيز الملهم، والتأثير المثالي، والتمكين.

- ليس هناك من علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية بشكل عام، وبين متغيرات العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة للمعلمين أنفسهم.

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يلي:

- تعزيز بعد رعاية الأفراد: ينصح بتوفير برامج تدريبية، وورش عمل تركز على تطوير مهارات الرعاية الفردية والتواصل الفعال مع الأفراد. يمكن توفير دعم وموارد للمديرين للتعرف إلى احتياجات الموظفين وتلبيتها بشكل فعال.
- تعزيز بعد التشجيع الإبداعي: يمكن تشجيع المديرين على تبني نهج مبتكر، وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة. كما يمكن توفير بيئة داعمة للابتكار والتجريب، وتشجيع المديرين على التعامل بإيجابية مع الأفكار الجديدة.
- تعزيز بعد التحفيز المهم: يوصى بتوفير فرص تحفيزية للمديرين لتعزيز روح المبادرة والدافعية لديهم. كما يمكن تقديم تحفيز ملهم مثل التعرف إلى الإنجازات، وتقديم التقدير، وتوفير فرص للتطوير المهني والترقية.
- تعزيز بعد التأثير المثالي: يُنصح بتوفير نموذج قيادي قوي ومثالي يلهم المديرين ويوجههم نحو تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة. كما يمكن توفير برامج تطوير القيادة والتوجيه الفردي لدعم المديرين في تطوير مهارات القيادة التحويلية.
- تعزيز بعد التمكين: يُنصح بتعزيز بيئة عمل تمكينية تتيح للمديرين والموظفين اتخاذ القرارات والمشاركة في عملية التخطيط وتحقيق الأهداف. كما يمكن توفير فرص للتدريب والتطوير المستمر وتوفير الموارد اللازمة لتمكين المديرين، ودعمهم في تحقيق أهدافهم.
- تحسين البيئة المادية والبشرية: يُوصى بتوفير بيئة مادية ملائمة تدعم عملية القيادة التحويلية، مثل توفير التجهيزات والمعدات اللازمة وتحسين بنية المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز البيئة البشرية من خلال تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين وتوفير دعم وتشجيع من قبل الإدارة.
- تطوير مهارات القيادة التحويلية: ينصح المدراء بالسعي لتطوير مهارات القيادة التحويلية من خلال حضور دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في هذا المجال. يمكنهم أيضاً قراءة الأبحاث والمقالات الحديثة حول القيادة التحويلية، وتطبيق المفاهيم والممارسات الجديدة في سياق المدرسة.
- تعزيز الاتصال والتواصل: ينصح المدراء بتعزيز الاتصال والتواصل مع المعلمين والموظفين الآخرين في المدرسة. يمكنهم إقامة اجتماعات منتظمة وفعالة لتبادل الأفكار والمشاكل والتحفيز على التعاون والتواصل المفتوح.
- توفير بيئة داعمة للإبداع: يُنصح المدراء بتوفير بيئة داعمة وحافزة للإبداع والابتكار في المدرسة. كما يمكن تشجيع المعلمين على تبني أفكار جديدة وتجريب طرق تعليمية مبتكرة. يمكن أيضاً تخصيص موارد وتسهيلات لتحقيق الأفكار الإبداعية وتعزيز الثقافة التجريبية في المدرسة.
- تشجيع التعلم والتطوير المهني: يُنصح المدراء بتشجيع المعلمين على الاستمرار في التعلم والتطوير المهني. ويمكن توفير فرص تدريبية وورش عمل متخصصة ودعم للمعلمين للمساهمة في تحسين مستوى التعليم والتعلم في المدرسة.
- بناء فريق عمل قوي: ينصح المدراء بالعمل على بناء فريق عمل قوي ومتحاب في المدرسة. ويمكن تعزيز التواصل والتعاون بين الأعضاء المختلفين في الفريق وتعزيز روح الفريق والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف المدرسة.

خاتمة

من خلال ما تمّ استعراضه في هذه الدراسة، لموضوع القيادة التحويلية والأبعاد المتعلقة بها، تعرّفنا إلى هذه المفاهيم وأهمّيتها، والعلاقة بينها وبين متغيرات ديمغرافية ومادية. وقد احتوت الدراسة على خمسة فصول على الشكل التالي:

الفصل الأوّل وقد اقتصر على الإطار العام، وتحديد الموضوع، إضافة إلى الإشكالية، والأهداف، والمنهجية، والدراسات السابقة.

أما في الفصل الثَّاني فقد اشتمل على الإطار النظري، والمفاهيم الأساسية، والتي تضمَّنت تعريف القيادة وأهميتها، وأنواعها، إضافة إلى أبرز النظريات المتعلقة بها، وأهم أنماطها وصولاً إلى القيادة التحويلية وتعريفها وأبعادها وخصائص القائد التحويلي.

في الفصل الثالث فقد تمَّ الحديث عن الإدارة التربوية، ونشأتها، وتطورها، وأهميتها، وأنماطها، ودور وأهمية وأهداف القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. إلى جانب ذلك تم التطرق إلى القطاع التعليمي اللبناني وواقعه الحالي.

وأخيراً في الفصل الرابع والخامس تم عرض النتائج وفي ما خلصت إليه الدراسة، ومناقشتها وربطها بدراسات سابقة. وبالنظر إلى الأفكار الرئيسية التي وردت في هذه الدراسة، فإننا يمكن إلقاء الضوء على أهمية القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص في رفع الأداء التعليمي والإداري للمؤسسة التربوية، إلى جانب دور عدد من المتغيرات مثل البيئة المادية والبشرية، وعوامل السن، والجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

ولكن الجدير بالذكر أنَّ المدارس التي كانت موضع العينة هي مدارس خاصّة تقع تحت مظلة مؤسسات تربوية تعتمد على متابعة وتقييم المديرين والمعلمين على حدٍ سواء، ويتم وضع برامج تدريبية وورش عمل دورية، ولذلك جاءت نتائج الدراسة مرتفعة إلى حدٍ ما. أما إذا ما تناولنا القطاع الحكومي، والمدارس الرسمية، وفي ظل الانهيار شبه كامل لهذا القطاع، والمشاكل المالية، والاضرابات المتكررة، فمن الأرجح أن تكون النتائج معاكسة تماماً.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- داغستاني، محمد بن كامل بن محمد. (2021). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*.
- الهديس، مازن محمد. (2020). القيادة التحويلية وعالقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 319-288.

المراجع الأجنبية

- Lisdewi Muliati, M. A. (2022). Elementary School Teachers Performance: How The Role Of Transformational Leadership, Competency, And Selfefficacy? *International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas)*, 158-166.
- Pompilus, M. (2019). *Le Leadership Transformationnel : Perspective Des Enseignants*. University Of Alberta.
- Shaturaev Jakhongir, B. G. (2021). The Difference Between Educational Management And Educational Leadership And The Importance Of Educational Responsibility. *Scientific Collection «Interconf»*, 68-88.