

## البحث السادس :

تمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية  
على ضوء القيادة التحويلية ( تصور مستقبلى )

### المصادر :

د. عبد الله بن عبد العزيز الشريف  
أستاذ الإدارة التربوية مساعد الكلية الجامعية بضياء  
جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية



## تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية على ضوء القيادة التحويلية ( تصور مستقبلي )

د. عبد الله بن عبد العزيز الشريف

أستاذ الإدارة التربوية مساعد الكلية الجامعية بـضياء

جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

### • المستخلص :

إن نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، أو تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من مباني وتجهيزات وموارد مالية، وإنما يتوقف على حسن إعداد معلميه وأيضا توفير قيادات واعية لإدارته، حيث يمثل ذلك شرطا أساسيا لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير. وفي المملكة العربية السعودية تهتم وزارة التعليم بتجويد وتحسين العملية التعليمية في جميع المجالات، سواء ما كان منها متعلقا بالمعلم أو بإدارة المدرسة أو بتقنيات التعليم أو المبنى المدرسي، وفي السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام يتزايد بتحسين وتطوير المدرسة كوحدة تعلم، من منطلق أن أفضل إصلاح هو الذي يتناول المدرسة كوحدة واحدة. ولذا أصبح تمكين العاملين أحد الوسائل الفاعلة في مجابهة القصور في أداء الاعمال كما أن للقيادة الإدارية التحويلية تأثير في عمليات التمكين داخل المنظمات. وهدف البحث التعرف على دور القيادة التحويلية في تمكين معلم المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية من من خلال رصد واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حيث استخدم المنهج الوصفي لوضع تصور مستقبلي تمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية على ضوء القيادة التحويلية اهم محاوره: ١ - درجة التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين. ٢ - درجة الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين. ٣ - درجة الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين. ٤ - درجة الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم.

الكلمات المفتاحية : تمكين معلمي المرحلة الثانوية - القيادة التحويلية - المملكة العربية السعودية .

### *Empowering Secondary School Teachers in the Kingdom of Saudi Arabia In the Light of Transformational Leadership (Future Vision)*

Dr. Abdullah bin Abdul Aziz Al Sharif

#### Abstract

The success of the educational institution, especially the school, does not depend only on the clarity of vision regarding the philosophy and objectives of education, or the development of its curricula and methods, and the provision of the best material capabilities for it in terms of buildings, equipment and financial resources, but depends on the good preparation of its teachers and also the provision of conscious leaders to manage it, as this is a prerequisite for the success of any reform and development effort. In the Kingdom of Saudi Arabia, the Ministry of Education is interested in improving and improving the educational process in all fields, whether it is related to the teacher, the school administration, educational technologies or the school building. It deals with the school as a unit. Therefore, empowering workers has become one of the effective means in confronting shortcomings in business performance, and the transformational administrative leadership has an impact on the empowerment processes within organizations. The aim of the research is to identify the role of transformational leadership in empowering secondary school teachers in the Kingdom of Saudi Arabia by monitoring the

*reality of secondary school principals' practice of transformational leadership in the Kingdom of Saudi Arabia from the teachers' point of view. The light of transformational leadership, the most important conversation: The degree of ideal influence (charisma) and its relationship to empowering teachers. The degree of inspirational motivation and its relationship to teacher empowerment. The degree of intellectual arousal (mental stimulation) and its relationship to empowering teachers. The degree of concern for the individual (teachers) and their empowerment.*

**Key words : Empowering Secondary School Teachers - Transformational Leadership - Kingdom of Saudi Arabia**

#### • مقدمة:

في ظل تحديات عالمية تزداد تشعباً وتتجاوز حدود البلدان ، لابد من تنسيق الإجراءات اللازمة لمواجهة تلك التحديات من خلال السعي إلى تحقيق تقدماً سريعاً في مجال التنمية البشرية ، والعمل على تمكين العاملين في المجالات المختلفة ، لاسيما القطاع التعليمي الذي يلعب دوراً هاماً في نهضة المجتمعات .

فجاءت المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه ، أو تطوير مناهجه وأساليبه ، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من مباني وتجهيزات وموارد مادية ، وإنما يتوقف على حسن إعداد معلميه وأيضا توفير قيادات واعية لإدارته ، حيث يمثل ذلك شرطا أساسيا لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير . ( i )

ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمات ، التي يجب الحفاظ عليها والسعي إلى تطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية ، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية ، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة ، وتعمل على تمكينهم ، وتشجيعهم على المبادرة والابداع . ( ii )

ويمثل تمكين العاملين أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية ، كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم .

فالتمكن يهدف إلى إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس والمعلمين ، وتوفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدرسة ، وإعطاء مزيد من الاستقلال الإداري والمالي وتحسين الخدمات التربوية ، وتعزيز وتحسين معنويات أعضاء المجتمع المدرسي ودافعيتهم للعمل من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بينهم . ( iii ) ، وللتمكن دوراً حاسماً في نجاح أو فشل تطبيقات الجودة في المدرسة لأن المعلمين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى تحسين إنتاجها . ( iv )

وعلى مستوى المدرسة الثانوية تؤثر القيادة على أداء المعلمين ، وتعتبر القيادة التحويلية بأدواتها وأساليبها المختلفة من الأساليب الإدارية الايجابية والتي تؤثر

إيجاباً على كفاءة وأداء المعلمين داخل المدرسة وتمكينهم من القيام بأدوارهم المنوطة لهم بكفاءة وفاعلية . ( V )

وتشير ادبيات الفكر الإداري المعاصر إلى أن هناك علاقة ايجابية بين جودة الممارسات الإدارية في ضوء القيادة التحويلية وتمكين العاملين ، مما يساعد على تحسين الكفاءة الذاتية والنفسية في تمكين العاملين . ( VI )

وتستمد القيادة التحويلية قوتها من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل وللمدرسة ، حيث انها تركز على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة ، والتي من سماتها تمكين المعلمين من خلال تفويض السلطة للمعلمين وزيادة دافعيتهم وولاءهم وخاصة في المدارس الثانوية ، بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والابداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم . ( VII )

#### • مشكلة البحث وأسئلته :

إن المؤسسات التعليمية جزء من منظومة المؤسسات الاجتماعية، وعليها أن تواكب التغييرات المحيطة بها، وذلك من خلال تنفيذ تغييرات داخلية في دور القيادة التربوية التي تعمل بجد وعزم من أجل بناء رؤية واضحة للتغيير. (VIII)

فنجاح المدرسة الثانوية يعتمد بشكل كبير على الاتجاه القيادي السائد فيها ، وعلى قدرة الممارسات القيادية لمدير المدرسة على توفير بيئة صحية جيدة تمكن المدرسة من الحصول على التزام قوى من قِبل أعضائها، ومن ثم تحقيق معدل مرتفع من الانجاز.

وتعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تعمل على تنمية التغيير الإيجابي في المدرسة من خلال اسلوب التعامل مع المرؤوسين ،وتشجيع المعلمين على عمل التغيير ومنحهم فرص الإبداع والابتكار وحثهم على المشاركة في المسؤوليات الإدارية وبناء فرق العمل ( IX ) ، وتؤكد نظرية القيادة التحويلية على أن سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تستحث التابعين الى مستوى عال من التفكير ، من خلال الإيحاء بالقيم والمثل والعمل على حل المشكلات . ( X )

ويعتبر التمكين من الأساليب التي تستخدم لتحسين الأداء داخل المؤسسات لاسيما التربوية منها، حيث اكدت الأدبيات أن التمكين يحقق الاستفادة الكاملة من الكفاءه التي تكمن داخل المعلمين ، وتشجعهم على التفكير الإبداعي . (XI)

تولي معظم دول العالم اهتماماً متزايداً بالتنمية الشاملة ، وتحرص على تنمية وتطوير العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لأية تنمية، لذا تسعى هذه الدول لتحسين وتطوير وتجويد العملية التعليمية والتربوية بغية الرفع من كفاءة نظامها التعليمي وزيادة فاعليته .

وفي المملكة العربية السعودية تهتم وزارة التعليم بتجويد وتحسين العملية التعليمية في جميع المجالات، سواء ما كان منها متعلقا بالمعلم أو بإدارة المدرسة أو بتقنيات التعليم أو المبنى المدرسي، وفي السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام يتزايد بتحسين وتطوير المدرسة كوحدة تعلم، من منطلق أن أفضل إصلاح هو الذي يتناول المدرسة كوحدة واحدة. (Xii)

ولذا أصبح تمكين العاملين أحد الوسائل الفاعله في مجابهة القصور في أداء الاعمال كما أن للقيادة الادارية التحويلية تأثير في عمليات التمكين داخل المنظمات وفي هذا البحث يحاول الباحث التعرف على دور القيادة التحويلية في تمكين معلم المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية من خلال الأجابه على السؤال الرئيس التالي :

ما دور القيادة التحويلية في تمكين معلمى مرحلة التعليم الثانوى فى المملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

« ما واقع ممارسة مديرى المدارس الثانوية للقيادة التحويلية فى المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين ؟

« ما علاقة عناصر القيادة التحويلية (القدرة الخارقة - الحفز الإلهامى - الاستثارة الفكرية - الاهتمام بالفرد) بتمكين معلمى المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ؟

« ما التصورالمستقبلى لتمكين معلمى المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء القيادة التحويلية ؟

#### • أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلى :

« التعرف على واقع ممارسة مديرى المدارس الثانوية للقيادة التحويلية فى المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين .

« الكشف عن علاقة عناصر القيادة التحويلية (القدرة الخارقة - الحفز الإلهامى - الاستثارة الفكرية - الاهتمام بالفرد) بتمكين معلمى المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية .

« وضع تصور مستقبلى لتمكين معلمى المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية على ضوء القيادة التحويلية .

#### • أهمية البحث ومبرارة :

تبرز أهمية البحث، والحاجة إليه على النحو التالى :

« قد يفيد مديرى المدارس الثانوية فى المملكة العربية السعودية بمعرفة عمهية التمكين وأهميته والتعرف على الأنماط القيادية الحديثة ومنها القيادة التحويلية .

« قد تمكن معلمى المدارس الثانوية فى المملكة العربية السعودية من رفع أداؤهم المهنى ، مما يعود بالنفع على طلابهم .  
« قد تفيد الباحثون فى مجال الإدارة التربوية والمهتمين بالعملية التعليمية

#### • حدود البحث :

يتحدد البحث الحالى على النحو التالى :  
« الحدود الموضوعية : تمكن معلمى مرحلة التعليم الثانوى بالمملكة العربية السعودية على ضوء القيادة التحويلية .  
« الحدود البشرية : طبق البحث على عينة عشوائية من (١٠٠) معلم بالمدارس الثانوية بمحافظة ضباء بمنطقة تبوك .  
« الحدود المكانية : طبق البحث فى المدارس الثانوية بمحافظة ضباء .  
« الحدود الزمنية : طبق البحث فى الفصل الدراسى الأول للعام الدراسى ١٤٣٦/١٣٤٥ .

#### • منهج البحث وأداته :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الذى يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة كما توجد فى الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا حيث يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، ووصفها كمياً ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (Xiii).

وأعد لذلك استبانة لرصد ممارسات القيادة التحويلية ودورها فى تمكين معلمى المدارس الثانوية فى المملكة العربية السعودية .

#### • مصطلحات البحث :

تتحدد مصطلحات البحث كما يلى :

#### • القيادة التحويلية :

تعرف بأنها " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى دفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " . ( XIV )

كما تعرف بأنها " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإداركية لاستخدام الموارد المتاحة ( بشرية ، قانونية ، مادية ، وزمنية ) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالى إلى الواقع المستقبلى المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء " . ( XV ) . وتعرف بأنها " مستوى من التعاطى بين القائد والاتباع يؤدى الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث تزيد من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع فى الوقت . ( XVI )

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها " هى القيادة التى تسعى الى التغيير المستمر للمعلمين ماديا وثقافيا ونفسيا ومؤسسيا وبما يمكنهم من الأداء المنشود بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية .

• **التمكين :**

يعرف التمكين بأنه " إعطاء العاملين الفرصة لتحمل المسؤوليات والسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي " .(XVII). كما يعرف بأنه " العملية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" . ( XVIII). ويعرف بأنه " منح العاملين في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها " . (XIX)

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه " كل ما يعزز قدرات المعلمين ويجعلهم فاعلين بحيث يحقق مستويات الأداء المرغوبة والأهداف المنشودة من المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية .

• **الدراسات السابقة**

يعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث وذات صلة بموضوع البحث وسوف يعرضها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي :

• دراسة ( Sahin, S (٢٠٠٤) ( XX )

هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة، واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٥٠) مديراً (٥ إناث، ٤٥ ذكور)، و(٩٥٠) معلماً ( ٦٤٦ إناث و ٣٠٤ ذكور)، في (٥٠) مدرسة ابتدائية من مدارس مدينة ازمير (Izmir). كما استخدم الباحث استمارة مكونة من ثلاثة أجزاء من أجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية عن المبحوث، الجزء الثاني من أجل مقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة، والجزء الثالث مقياس ثقافة المدرسة، ومن أجل تحليل النتائج استخدم الباحث الطرق الإحصائية اللازمة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري معامل الارتباط بيرسون واختبار (ت). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهر تحليل نتائج كل من المديرين والمعلمين بان نمط القيادة التحويلية هو الغالب والأكثر اعتماداً من النمط التعاملي، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر ايجابية من المعلمين. بحسب وجهة نظر المديرين هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، أما بحسب آراء المعلمين فان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمفهوم العام للثقافة المدرسية وبين القيادة التعاملية و التعاون الثقافي، التطور التعليمي واتجاهات الثقافة الاجتماعية التعليمية.

• دراسة ( Rugg, L (٢٠٠٥) ( XXI )

هدفت هذه الدراسة فحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، وذلك باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل ( Multifactor



leadership questionnaire) وفحص وجود فروقات بين المديرين والمعلمين على أساس العمر، والجنس، وسنوات الخبرة للمدير والموقع الجغرافي للمدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٩٥) مدرسة من المدارس الحكومية في الهند، وقد تم توزيع (١٤٧٩) استمارة عبر البريد بينما جمع (٦٥٠) استمارة تم اختيارها بشكل عشوائي وذلك باستخدام مقياس باس وافوليو (Bass & Avolios). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذو الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين انه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

• دراسة محمد الكساسبة، عبير الفاعوري، وكفاية محمد (٢٠٠٩)، (XXii)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكن (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكن كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلا من التركيز على أحدهما فقط - على المنظمة المتعلمة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين الاليتين وما انبثق عنهما من فرضيات أخرى فرعية. الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكن في منظمة التعلم. الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعزيز ثقافة التمكن ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم.

• دراسة أيمن المعاني وعبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩)، (XXiii)

هدفت هذه الدراسة تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكن الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (295) موظفاً من العاملين في (T.Test. واختبار ANOVA) الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي. وكانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الباحثون، وعدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر، والنوع الاجتماعي . وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية واضحة وتطبيقها بعيداً عن المحسوبة.

• دراسة عباس الشريقي ومنال التنج (٢٠١٠) ( XXIV )

هدف هذا البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من ٦٩٠ معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة . واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل ( MLQ ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها . واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه، وسائل إحصائية لمعالجة البيانات. وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية : إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.01$  ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية لتعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة . ومن بين التوصيات التي أوصى بها الباحثان : إجراء بحث مماثل للبحث الحالي عن القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية أخرى ، يتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها .

• دراسة سلطان الحربي (٢٠١٢) ( XXV )

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) معلماً تم اختيارهم عن طريق العينة الطباقية العشوائية، وطور الباحث استبانة للقيادة التحويلية، واستبانة الالتزام التنظيمي من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة، وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، حيث جاء أسلوب التشجيع الفكري في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٧) يليه أسلوب الاهتمام الفردي بمتوسط (٤.٠٣) يليه أسلوب الجاذبية والتأثير بمتوسط (٣.٩٢) وأخيراً أسلوب الدافع الإلهامي بمتوسط (٣.٧٨) . وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: العمر وسنوات الخبرة، والمدينة، بينما كانت هناك اختلاف دال إحصائياً في تقديرات المعلمين لمتغير المرحلة التدريسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية ، كما أشارت

النتائج إلى أن المعلمين يوافقون على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، حيث جاء في المرتبة الأولى الالتزام الاستمراري بمتوسط (٤.١٠) يليه الالتزام الوجداني والالتزام المعياري (الأخلاقي) متساويين حيث بلغ المتوسط (٣.٨٧) وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمدينة، بينما كان هناك اختلاف دال إحصائياً لمتغير المرحلة التدريسية تعزى لصالح المرحلة الابتدائية والثانوية، كما أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

#### • تعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية والتمكين من زوايا مختلفة، كما أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، كذا تناولت الدراسات السابقة بعض عناصر القيادة التحويلية مما أفاد البحث الحالي في تحديد تلك الجوانب وتوضيح بعض المفاهيم التي ساهمت في إثراء البحث الحالي، كما أن بعض الدراسات تشابهت مع البحث الحالي في تناولها التمكين، وقد استفاد البحث الحالي من تحديد بعض المفاهيم الخاصة القيادة التحويلية، وقد أوضحت العديد من الدراسات السابقة أهمية تطبيق القيادة التحويلية كنمط إداري، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أشياء كثيرة أهمها عينة البحث ومكان التطبيق والتي ميزت البحث ويلاحظ أن هذه الدراسات ذات صلة وثيقة بموضوع البحث مما ساهم في إثراءه .

#### • خطوات البحث :

يسيرالبحث وفق الخطوات التالية :

#### • الخطوة الأولى : القيادة التحويلية Transformational Leadership

تُعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس، وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. ( xxvi )

ففي عام ١٩٨٥ قام باس (Bass) بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس تحدد عوامل السلوك القيادي، ثم قام باس وأفاليو (Bass & Avolio) وزملاؤهما بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنظيمها وتطويرها، ووضعوا لها نموذجا وبرامج لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث. ( xxvii ). ومع بداية عقد التسعينيات من هذا القرن، وتحت مظلة القيادة المعاصرة ظهر المنحى المعروف بالقيادة التحويلية بشكله الحديث، وهي من أحدث الاتجاهات القيادية التي أثبتت فعاليتها، وتنطوي على علاقة ذات تدعيم

مزودج - علاقة ذات شراكة أخلاقية ودافعية فيما بين القادة والأتباع - حيث تصبح أساسيات السلطة والقوة مرتبطة ببعضها ومستمرة في البحث عن أهداف مشتركة وأكثر قيمة وأكثر سموا، وهذا المزيج يعطي القيادة التحويلية الفعالية المطلوبة لتحقيق نوع من التغيير الجوهرى (xxviii)، ويهدف هذا الاتجاه إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحسن المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، والرغبة في تغيير الوضع الراهن، وهذه الرغبة تقوم - أساسا - على رؤية القائد الخاصة لضرورة تحسين واقع المدرسة وواقع العاملين. ( XXIX )

وترتكز القيادة التحويلية على القيم المشتركة، وتطوير العاملين، وتحقيق الغايات الكبيرة، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية، أو القيادة التحويلية، ومما يؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في مجالات الأهداف، والمهارات، والقيم، والكفاءة، أن القيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الاستقرار. ( XXX ) وفي هذا الصدد يرى أفوليو أن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي؛ نتيجة لخبراتهم الحياتية مما يساعدهم على إقناع الآخرين أن القيادة التحويلية ترتبط بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين، ( xxxi ) كما أشار فيرهولم Fairholm إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والتابعين إلى أعلى مستويات التفكير، والحفز، والروح المعنوية. فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة. ( xxxii )

بالإضافة إلى ذلك فهناك عناصر للقيادة التحويلية حددها باس وأفوليو، وهي:

« القدرة الخارقة "الجاذبية" Charisma أو التأثير القائم على القدوة والمثال. (Idealized influence): حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير على المرءوسين بحيث يصبح نموذجا يقتدون به، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويحوز بذلك على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به، ومن ثم يعمل المرءوسون على محاكاة سلوك قاداتهم، حيث يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، ومشاركتهم في مواجهة المخاطر، مظهرا سموا أخلاقيا متميزا يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية.

« الحفز الإلهامي (Inspiration Motivation): القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرءوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

« الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: القائد التحويلي يستثير تفكير مرءوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع

الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار بعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، حتى لو تعارضت مع أفكاره.

« الاهتمام بالفرد *Individualized Consideration* : القائد التحويلي يعطي اهتماما شخصيا لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد، ويصغى جيدا لمن يتحدث إليه منهم ، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد؛ بمعنى أن يكون قريبا من العاملين بما يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه، والدعم عند الحاجة مع عدم إشعارهم أنهم تحت الرقابة ( xxxiii ).

ويمكن القول إن القيادة التحويلية تستند إلى كل من القيادة الكارزمية والموقضية والتشاركية والتبادلية، ويتضح ذلك في: أن القيادة التحويلية تتطلب قائدا يتصف بسمات وخصائص القائد الكارزمي، وذلك لجذب أفراد الجماعة لتبني وجهة نظره، مع الاستدلال بأرائهم في الوقت نفسه، كما تتطلب قائدا يدرك أبعاد الموقف القيادي دون إهمال لأي جانب منه، كذلك تتطلب قائدا يهتم بمشاركة أفراد الجماعة ومناقشتهم في القرارات المختلفة الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى الاعتماد على القائد الذي يستطيع أن يتبادل المكافآت مع أفراد الجماعة مقابل الأداء الجيد لتحقيق أهداف العمل.

يتضح مما سبق أهمية التغيير التي تنفرد به القيادة التحويلية عن الاتجاهات التقليدية للقيادة، حيث تهدف إلى الارتقاء بمستوى المؤسسة التعليمية من حالة لأخرى؛ وذلك من أجل تحقيق أهدافها ( XXXIV )، والارتقاء بمستوى أداء العاملين بها وتطوير الدور القيادي داخل المؤسسة، بينما القيادة التقليدية هي قيادة من أجل الاستقرار ( XXXV ) .

ومما يزيد من فعالية القائد التحويلي في أداء مهمته، امتلاكه ما يلي: ( XXXVI )

« القائد التحويلي له رؤية مستقبلية، فهو يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المؤسسة التعليمية مستقبلا، وكيف تبلغه ومدى القدرة على التوافق بين الرؤية المستقبلية لتغيير المؤسسة، والوضع الراهن لها، ويستحوذ على الاهتمام والاحترام، ويزرع الفخر في التابعين .

« مهارة الاتصال، فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، ووفقا لخصائص كل فرد، وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية.

« أشار القيادة التحويلية من حيث إدراكات القادة وعلى سلوك التابعين وعلى الحالات النفسية للتابعين من حيث الالتزام وضبط الضغط، والروح المعنوية،

والتعلم التنظيمي، والتحسين التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية وآثارها على الطلاب من حيث المشاركة، وانتمائهم وتمائهم. القدرة على تحدي الوضع الراهن للمؤسسة التعليمية وتعديله بما يتواءم مع التصور المستقبلي لها. واختيار النموذج الملائم لطبيعة المؤسسة من بين النماذج الفكرية المتاحة.

◀ مدى توافر المهارات والقدرات لدى القائد التحويلي، وتنمية المعرفة والمهارات والعواطف الإخلاصية ووجهات النظر لدى التابعين، ومدى إمكانية طرح بدائل تتناسب مع القيم والتوقعات الثقافية الحالية لأفراد الجماعة.

ويعتبر أسلوب القيادة التحويلية الأسلوب الملائم لقيادة عمليات التغيير في المؤسسة التعليمية خصوصاً أنه قد استخدم بنجاح في مؤسسات تعليمية في الغرب وكثير من الدول.

ويؤكد توماس سيرجيوفاني Tomas Sergiovanni على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التعليمية وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

◀ أنها قيادة فنية *Technical* وتتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.

◀ الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.

◀ الحاجة إلى القيادة الرمزية *Symbolic Leadership* مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.

◀ الحاجة إلى القيادة الثقافية *Cultural* والتي يقصد بها القيام بتوضيح القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية، وتعزيزها، والتي تسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت.

◀ الحاجة إلى القيادة الإنسانية *Human* والتي تحتوي على الطاقات الشخصية والاجتماعية. ( xxxvii )

ويذهب توماس سيرجيوفاني Tomas Sergiovanni أيضاً إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميز.

وحدد ليثوود Leithwood أهمية القيادة التحويلية في القطاع التعليمي في النقاط التالية:

◀ في ظل المناخ الذي تكون فيه الوسائل والغايات لإعادة هيكلة المؤسسة التعليمية غير مؤكدة، يصبح من الضروري وجود قيادة تحويلية تشجع حفز العاملين، والتزامهم مما يؤدي إلى بذلهم مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير الفعال.

« يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية تغييراً نوعياً يتميز بالشمول، والقيادة التحويلية هي الكفيلة بتحقيق هذا التغيير المرغوب؛ لأنها تؤثر في العاملين، وتعمل على تمكينهم وهي أكثر ملاءمة من القيادة التي كل همها إعطاء أوامر وتعليمات فقط.

« مهنة التدريس تعد في أعلى اهتمامات جدول إعادة هيكلة المؤسسة التعليمية والقيادة التحويلية أكثر ملاءمة لتطوير القوى العاملة في المؤسسة التعليمية. ( xxxviii )

« إن تهيئة مناخ صحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة للمديرين وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً للوفاء بمتطلبات المؤسسة التعليمية، ومن ثم تحقيق أهدافها من خلال ما يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج، ويركز على المشاركة في القيادة بحيث تكون المسئولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف، وما يدور حول اهتمام الأفراد، ويتضمن تقديم الدعم الفردي، الاستثارة العقلية، ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية، وكذلك يركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة التغيير الثقافي وتعزيزه، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية. ( xxxix )

وطبقاً لرؤية كينلو Kinlow فالقيادة الناجحون في المؤسسة التعليمية يتسمون بعدة ممارسات تحويلية عامة يمكن إجمالها على النحو التالي:

« بناء رؤية واضحة من خلال وضع توقعات للتحصيل الجيد والمستمر، وإعطاء معنى للعمل من خلال ربط جميع المهام بالأهداف العامة المشتركة.

« استثارة الآخرين داخل المؤسسة التعليمية لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة.

« مساعدة الآخرين على التغلب على الصعاب؛ وذلك من خلال مساعدتهم على إيجاد الشجاعة والقدرة على مواجهة الصعوبات.

« القيادة بالقدوة؛ من خلال العمل الجاد، ووضع أعلى التوقعات لأنفسهم وللآخرين.

« تضمين الآخرين في النجاح الذي يحققونه، وذلك من خلال مشاركتهم مع القادة الناجحين بما يشعرون بأنهم ناجحون تماماً مثل القادة. ( xl )

ومن هنا يمكن تحديد مجموعة من الاستراتيجيات يستخدمها القادة التحويليون بالمدرسة لتفعيل دورهم القيادي وهي على النحو التالي:

« زيارة كل فصل يومياً، وتشجيع المعلمين على زيارة بعضهم في الفصول.

« مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام.

◀◀ مساعدة المعلمين على العمل بشكل أذكى بالبحث عن تفسيرات مختلفة، وفحص الافتراضات، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع للمدرسة ككل، وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة.

◀◀ استخدام فرق بحثية إجرائية وفرص تطوير المدرسة وتحسينها كطريقة لمشاركة السلطة، وإعطاء كل فرد مسؤوليات، وتكليف فريق العمل بوظائف أكثر مسؤولية وفاعلية.

◀◀ القيام بمسح لرغبات واحتياجات فريق العمل وتقبل اتجاهاتهم وفلسفاتهم واستخدام الاتصال النشط الإيجابي والعناية بهم وبالأخرين.

◀◀ إعطاء الحرية للمعلمين لتجريب الأفكار الجديدة، ومناقشة الأبحاث معهم، وطرح الأسئلة للتفكير فيها.

◀◀ القدرة على جعل المعلمين مسؤولين عن كل الطلاب بالمدرسة وليس فصولهم فقط.

◀◀ استخدام آليات بيروقراطية لمساعدة المعلمين.

◀◀ القدرة على تحديد الأشياء الجيدة والتعرف على أداء فريق العمل وأداء الطلاب المساهمين في تحسين المدرسة. ( xli )

#### • الخطوة الثانية : التمكين Empowerment

تنتقل أهمية التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المدرسة، ويرى البعض أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن المعلمين هم الأداة التي تنفذ هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة. ( xlii )

والتمكين هو عبارة عن عملية بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات من خلال رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين. ( xliii )

وهو توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات التي تواجههم. ( xliiv )

وهو تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. ( xlv )

يتضح من التعريفات السابقة التأكيد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، وضرورة تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة لتمكينهم



من أعمالهم ، وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر، والاتصال المباشر والمستمر والواضح بين القيادة العليا والعاملين.

• أهمية التمكين لمعلمي المدارس الثانوية :

ترجع أهمية التمكين لمعلمي المدارس الثانوية إلى الدور المهم والحيوي الذي يلعبه المعلم في العملية التعليمية، فمع التقدم والمنافسة العالمية والحاجة المستمرة للتحسين بغرض النجاح، فتعدى الأمر من العمل بجد و إخلاص إلى العمل بذكاء وابتكار، وذلك بمساعدة التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وتتمثل أهمية التمكين في الآتي :

زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات الإنتاجية : إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك المعلمين وتمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروح للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، حيث إن هذه المبادرات والأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة وتحسين نوعية القرارات، وسوف تزيد من الإنتاجية تزيد من تنافسية المدرسة، ومن الأسباب التي تدفع بالمدرسة لتسلك منحى التمكين هو أن التمكين يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع المعلمين ومبادراتهم. ( xlvi )

فاعلية اتخاذ القرارات : تأتي أهمية التمكين من حقيقة أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد من نقطة تولد المعلومات، وهذا يؤدي إلى تقدم الخدمة مباشرة من قبل العاملين في المستوى التنفيذي للجمهور. ( xlvii )

زيادة الحصة السوقية للمدرسة : إن تنفيذ سياسة التمكين في المدرسة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف ، فبالنسبة للمدرسين فإن هذه السياسة يوجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقت المعلمين ، وتسلسط الضوء على مواهب وإبداع المعلمين، وبالنسبة للمدرسة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو المعلم أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال المدرسة، وينعكس الأمر كله بطبيعته الحال على الطلاب، ويصبحون أكثر رضا بسبب قدرة المعلمين، مما يؤثر إيجابا على مستوى تحصيلهم وارتفاع تحصيلهم التعليمي. ( xlviii )

تحفيز المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة : إن أهمية التمكين تكمن في تحفيز المعلمين للعمل بأقصى طاقتهم، والحصول على أفضل إبداعاتهم، في حال قيام المديرين بتمهيد الطريق لتمكين المعلمين، والذي يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، التي لا يمكن تحقيقها دون إشراك المعلمين فيها، فالمدرسة تحتاج إلى خبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق أهداف المدرسة. ( xlix )

وقد يعوق عملية تمكين معلمي المدارس الثانوية عوامل عدة، لعل من أهمها :

• معوقات عملية تمكين معلمي المدارس الثانوية :

بالرغم من انتشار عملية تمكين المعلمين في العديد من الدول إلا أن هناك بعض معوقات التطبيق التي من أبرزها الآتي: (1)

« ضعف مصداقية الإدارة.

« ضعف الثقة بين الإدارة والمعلمين.

« خوف الإدارة العليا من فقد السلطة والنفوذ حيث يخشى بعض المدراء من تطبيق التمكين لاعتقادهم أنه قد يفقدهم القوة الإدارية، ويزيد من قوة

المعلمين، مما يهدد عملهم ووجودهم في مناصبهم ومواقع نفوذهم.

« خوف المعلمين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقي الأوامر من القيادات العليا عن تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، والابتعاد عن عملية

التمكين والظهور في مواجهة بإعاقة التغيير إلى عملية التمكين.

« الهيكل البيروقراطي التقليدي، حيث إن وجود المناخ البيروقراطي في المدرسة من شأنه أن يخلق نوع من الروتين والرتابة في المدرسة مما يعيق عملية التمكين.

« الفصل بين الإدارة والمعلمين فيزيائياً وهرمياً.

« الإجراءات التأديبية الصارمة للمخطئين نتيجة بحثهم عن أفكار جديدة مما يخيفهم من أن يطرحوا أفكار أو قرارات جديدة.

« الاختلاف في الرؤى ووجهات النظر بين المدراء والمعلمين في نظرهم للأهداف المرجوة من التغيير داخل المدرسة.

« التركيز على النتائج قصيرة الأجل.

ويرى الباحث أن هناك العديد من المسببات التي تعترض عملية تمكين معلمي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، وهذا ما سوف تظهره الدراسة الميدانية التي سيقوم بها الباحث على عينة عشوائية من معلمي المدارس منطقة

ضبا التعليمية.

• الخطوة الثالثة : الدراسة الميدانية : (إجراءاتها - نتائجها)

في هذه الخطوة سوف يتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية ، وتفسير

نتائجها بما يساعد على التوصل إلى وضع تصور مستقبلي لتمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية على ضوء القيادة التحويلية . وهدفت

الدراسة الميدانية التعرف على واقع العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية لوضع تصور

مستقبلي. وشملت إجراءات الدراسة الميدانية على مايلي : فروض الدراسة - عينة الدراسة - أداة الدراسة (الاستبانة) ، وسوف يتم تناول كل منها بالتفصيل ، فيما يلي :

١- فروض الدراسة .

إن فروض الدراسة المراد اختبارها والتحقق منها من حيث علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية

حسب استجاباتهم والمتمثلة في :

التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين والحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين والاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين والاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم .

◀◀ **الفرض الأول :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل الدراسي ( بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس ) حول ابعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي(الكاريزما)، و الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني)، والاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين .

◀◀ **الفرض الثاني :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ( ٥ - ١٠ ) سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) حول ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي(الكاريزما)، و الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية التحفيز الذهني، والاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين .

◀◀ **الفرض الثالث :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص ( تربيوى ، غير تربيوى ) حول ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي(الكاريزما)، و الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية التحفيز الذهني، والاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين .

جاء تصميم الاستبانة وهى الأداة الرئيسة لهذه الدراسة والتي تم استخدامها تحقيقاً لأهداف الدراسة الميدانية حيث اعتمد فى إعداد الاستبانة على بعض الدراسات السابقة ، والأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية .

وبعد أن تم تجميع عناصر ومحاوير الاستبانة، تم التوصل إلى إعداد الاستبانة فى صورتها الأولية حيث تكونت من جزأين هما :

◀◀ **الجزء الاول :** خاص بالبيانات الأساسية التى تحدد خصائص وسمات عينة الدراسة من حيث النوع: ( ذكر - أنثى )، آخر مؤهل دراسي: ( بكالوريوس - أعلى من البكالوريوس ) ، سنوات الخبرة فى مجال التعليم (أقل من ٥ سنوات - من ( ٥ - ١٠ ) سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) ، التخصص (تربيوى - غير تربيوى ) .

◀◀ **الجزء الثانى :** تكون من أربعة محاور ( ٦٣ ) عبارة على النحو التالى :  
◀◀ ولذا قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ( ٦٣ ) عبارة موزعة على محاور الاستبانة الأربعة التالية وهى تمثل أبعاد القيادة التحويلية .

✓ **المحور الأول:** التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين ( ١٦ ) عبارة .

✓ **المحور الثانى:** الحفز الإلهامى وعلاقته بتمكين المعلمين ( ١٤ ) عبارة .

✓ **المحور الثالث:** الاستثارة الفكرية(التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين ( ١٥ ) عبارة .

✓ المحور الرابع: الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم (١٨) عبارة .

وقد استخدم الباحث التدرج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، حيث تم ترتيبها في الاستبانة بصورتها الأولية ، كالتالي :

م	العبارة	درجة ممارسة مدير المدرسة				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبيا	دائما
١						

• تقنين الاستبانة ( الصدق و الثبات ) :

قام الباحث بتقنين الاستبانة باستخدام الصدق والثبات ، كما يلي :

• الصدق Validity :

تم التحقق من صدق الاستبانة ( ملحق ١ ) من خلال صدق المحتوى، حيث تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، الخبراء في مجال التخصص، وكان عددهم ( ١٠ ) محكما، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها الأساتذة المحكمين ، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها من (٩٠ %) فأكثر من المحكمين سواء بتعديل أو حذف بعض العبارات ، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المطلوبة .

كما تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية ( ملحق ٢ ) ، حيث أصبحت تتضمن (٦١) عبارة .

وكذلك تم الحصول على الموافقات الخاصة بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة من مكتب التربية والتعليم بضياء ( ملحق ٣ ) ، وذلك لإجراء الدراسة الميدانية في المدارس العامة التي اختيرت لإجراء الدراسة الميدانية .

• الثبات Reliability :

وتم حساب الثبات باستخدام معاملات ألفا كرونباخ Alpha Chronbackh وسبيرمان Spearman Brown على العينة الكلية (٨٦) وقد بلغ معامل الثبات معدلا مرتفعا يوحى بالثقة في النتائج التي يتم التوصل إليها .

والجدول ( ١ ) يبين الثبات لمحاور الاستبانة وعدد العبارات التي تنتمي إلى كل محور وذلك على النحو التالي :

جدول ( ١ ) معامل الثبات للاستبانة

المحاور	ألفا كرونباخ
١- التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين	٩٠,٦٠
٢- الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين	٩١,٣٣
٣- الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين	٩٣,٦٧
٤- الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم	٩٤,٦٠
الأداة ككل	٩٢,٤٣

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الكلى لجميع محاور الاستبانة والاستبانة جاء بنسبة ككل فقد بلغ معامل الثبات بطريقة الفاكرونباخ (٩٢,٤٣) مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات ومن ثم صلاحيتها للتطبيق .

### ٣ - عينة الدراسة :

#### • اختيار العينة :

لقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من معلمى المرحلة الثانوية (بنين) من مدارس محافظة ضباء وقراها حيث إنها فى نطاق التطبيق .

وقد طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المجتمع الأسمى ، واتبع الباحث فى تطبيقها أساليب العينة العشوائية متعددة المراحل Multi - stage Random Sample .

وتم توزيع (١٠٠) استبانة ، فى سبع مدارس ثانوية بنين ( ملحق ٥ ) تم فحصها فوجد منها (٨٦) استبانة صالحة وهو حجم العينة المستفتاة .

#### • المجال الزمنى لتطبيق الدراسة الميدانية :

طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسى ١٤٣٥ هـ / ١٤٣٦ هـ ، وقد روعى أن يتم التطبيق خلال الفصل الدراسى الثانى حتى يتوافر عامل الاستقرار الكامل لكل فئات العينة .

وتم تقديم الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر لما فى ذلك من مزايا بأن يتم شرح هدف البحث ومغزاه .

#### ب - خصائص عينة الدراسة :

أجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (٨٦) فرد من معلمى المرحلة الثانوية (بنين) يوضحها الجدول التالى:

جدول (٢) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب لمتغيراتها

م	متغيرات الدراسة	العدد	النسبة
١	المؤهل	٨٣	٩٦,٥١%
	بكالوريوس	٣	٣,٤٩%
٢	سنوات الخبرة فى مجال التعليم	٥٢	٦٠,٤٦%
	اقل من ٥ سنوات	١٤	١٦,٢٧%
	من ٥- ١٠ سنوات	٢٠	٢٣,٢٧%
٣	التخصص	٥٢	٦٠,٤٦%
	تربوى	٣٤	٣٩,٥٤%
	غير تربوى		

ويتضح من جدول ( ٢ ) مايلى :

◀◀ إن نسبة الحاصلين على بكالوريوس ( ٩٦,٥١ %) والحاصلين أعلى من بكالوريوس(٣,٤٩%)

◀◀ إن نسبة سنوات الخبرة فى التعليم كانت : (٦٠,٤٦) أقل من ٥ سنوات . (١٦,٢٧) من (٥ - ١٠) سنوات (٢٣,٢٧) أكثر من ١٠ سنوات .

« إن نسبة التخصص تربوى (٦٠.٤٦) وغير تربوى (٣٩.٥٤) .

#### ٤- المعالجة الإحصائية :

بعد تجميع استمارات الاستبانة وتفريغها فى جداول ، استخدم الباحث فى تحليل نتائج استجابات أفراد العينة المستفتاه الأساليب الإحصائية التالية :

#### أ . التكرارات والنسب المئوية .

#### ب - الوزن النسبى ( درجة الموافقة ) وتعدد مستوى الموافقة:

بهدف التعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة ويحدد المتوسط الوزنى بضرب التكرارات فى قيمة درجاتها ثم جمع حاصل التكرارات فى قيمتها ثم قسمة المجموع الكلى على عدد من أجابوا على السؤال ( li ) .

وتمثل المعادلة الآتية كيفية حساب المتوسط الوزنى ( lii ) .

مج ( ت × و )

المتوسط الوزنى = \_\_\_\_\_

ن

حيث إن ت = التكرار المقابل لكل استجابة .

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة .

ن = إجمالى عينة الدراسة

والجدول التالى يبين مستوى الموافقة ومداهها للاستبانة ذات الخمس استجابات

جدول (٣): مستوى الموافقة ومداهها للاستبانة ذات الخمس استجابات

درجة الموافقة		القيمة / الوزن	درجة الموافقة
من	إلى		
٤,٢١	٥	٥	□ دائماً
٣,٦١	٤,٢٠	٤	غالباً
٢,٦١	٣,٦٠	٣	أحياناً
١,٨١	٢,٦٠	٢	نادراً
١	١,٨٠	١	أبداً

#### ج - اختبار حسن المطابقة ( كا٢ ) :

توصل كارل بيرسون عام ١٩٠٠ إلى أسلوب حسن المطابقة ( كا٢ ) لاختبار الفروض ، وهى طريقة لتحديد ما إذا كانت الفروق بين التكرارات النظرية والملاحظة فى أى عدد من الأقسام يمكن إرجاعها منطقياً إلى اختلافات الصدفة فى اختيار العينات ، وأحد الاستخدامات المألوفة لهذا الإحصاء هو استخدامه لاختبار جودة الملاءمة بين النظرية والواقع وهو يتضمن حساب الإحصاء ( كا٢ ) أولاً ثم التوصل إلى تفسير له فى ضوء الاحتمالية من جدول لتوزيع ( كا٢ ) ( liii ) .

وتستخدم المعادلة التالية لحساب كا<sup>٢</sup> ( Chi Square x2 ) ( liv )  
مج ( هـ - ق )

$$\frac{\quad}{\quad} = \text{كا}^2$$

ق

حيث إن : هـ = التكرارات الملاحظة .

ق = التكرارات المتوقعة .

وبالكشف عن قيمة ( كا<sup>٢</sup> ) الجدولية عند درجة حرية (٢) وجد أنها كما بالجدول التالي :

جدول (٤) : قيمة ( كا<sup>٢</sup> ) الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالتها ( حـت )

درجات الحرية	قيمة ( كا <sup>٢</sup> ) الجدولية	مستوى الدلالة
٢	١٣,٨١٥	٠,٠١
٢	٩,٢١	٠,٠١
٢	٥,٩٩١	٠,٠٥
٢	أقل من ٥,٩٩١	غير دالة إحصائياً

• ج - تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA :

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالحصول على قيمة ( فـ )  
( Ivi ) . ولبيان اتجاه الدلالة قام الباحث باستخدام اختبار Post Hoc Test  
للمقارنات المتعددة. وقد قام الباحث باستخدام الحاسب الآلي في تحليل بيانات  
البحث مستخدماً برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS )  
( Ivi ) .

• ثالثاً : نتائج الدراسة الميدانية ( تحليلها و تفسيرها ) :

سوف يتم عرض النتائج على النحو التالي :

• نتائج استجابات أفراد العينة :

١ [ المحور الأول : التأثير المثالي ( الكاريزما ) وعلاقته بتمكين المعلمين :

وبسؤال أفراد العينة المستفتاه عن التأثير المثالي ( الكاريزما ) وعلاقته بتمكين  
المعلمين، جاءت استجاباتهم على النحو الموضح بالجدول ( هـ ) :

ويلاحظ من الجدول ( هـ ) ما يلي : ( \* )

بتحليل استجابات أفراد العينة المستفتاه عن علاقة التأثير المثالي ( الكاريزما )  
وعلاقته بتمكين المعلمين بمدارسهم ، جاءت استجاباتهم على النحو التالي : حيث  
جاءت العبارة ( هـ ) في المرتبة الأولى ونصها ( يحظى بالتقدير والاحترام من قبل  
المعلمين ) بأعلى درجة موافقة ( ٧٠,٦ ) ، وتليها العبارة ( ٣ ) ونصها ( يسعى ليكون  
القدوة الحسنة لمرؤوسيه ) وبدرجة موافقة ( ٥٩,٣ ) ، ثم العبارة ( ٤ ) ( يحظى

( ♦ ) سيتم التعليق على أعلى ثلاث استجابات ( لوزن النسبي ) وأقل ثلاث استجابات.

جدول (٥) يبين استجابات أفراد العينة ودرجة التحقق ومستواها ودلالاتها الإحصائية حول المحور الأول :  
التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين

الترتيب	الوافقة										العبرة
	ابدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١٢	٣,٥	٣	٥,٨	٥	١٢,٨	١١	٣٦,٤	٢٧	٤٦,٥	٤٠	يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة
٧	٢,٣	٢	١,٢	١	١٢,٨	١١	٣٦,٤	٢٧	٥٢,٣	٤٥	يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية التي تؤثر في أداء المعلمين
٢	١,٢	١	٣,٥	٣	١١,٦	١٠	٢٤,٤	٢١	٥٩,٣	٥١	يسعى ليكون القدوة الحسنة لمؤسسيه.
٢	١,٢	١	١,٢	١	١٢,٨	١١	٢٥,٦	٢٢	٥٩,٣	٥١	يمتلك القدرة على التواصل مع الآخرين .
١	١,٢	١	١,٢	١	٤,٧	٤	٢٢,١	١٩	٧٠,٦	٦١	يحظى بالتقدير والاحترام من قبل المعلمين .
٤	١,٢	١	٢,٣	٢	٥,٨	٥	٣٢,٦	٢٨	٥٥,٨	٤٨	يتمتع بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
١٦	١,٢	١	٢,٣	٢	٢٤,٤	٢١	٣٩,٥	٣٤	٣٢,٦	٢٨	ينال إعجاب المعلمين في كل عمل يقوم به.
٩	٢,٣	٢	٣,٥	٣	٩,٣	٨	٣٧,٢	٣٢	٤٧,٧	٤١	يتخذ القرارات المهمة بثقت.
١٥	٢,٣	٢	٧,٠	٦	٢٠,٩	١٨	٣٣,٧	٢٩	٣٦,٠	٣٦	يتمتع بالقدرة على المبادرة والابتكار والابداع .
٩	٢,٣	٢	٥,٨	٥	١٥,١	١٣	٢٩,١	٢٥	٤٧,٧	٤١	يوفر فرص التعاون بين كافة المعلمين .
١٣	١,٢	١	٢,٣	٢	١٦,٣	١٤	٣٦,٠	٣١	٤٤,٢	٣٨	يبرر التفخيرات الرغوب فيها بأسلوب منطقي .
١٤	٢,٣	٢	٢,٣	٢	١٨,٦	١٦	٣٧,٢	٣٢	٣٩,٥	٣٤	يتمتع بقدرة عالية على التأثير وإقناع الآخرين.
٦	٢,٣	٢	٥,٨	٥	١٢,٨	١١	٢٤,٤	٢١	٥٤,٧	٤٧	يعمل كقدوة ونموذجاً يحتذى به .
٩	٤,٧	٤	٢,٣	٢	١٦,٣	١٤	٢٩,١	٢٥	٤٧,٧	٤١	يمارس قيادة التغيير قولاً وفعلاً .
٤	١,٢	١	٤,٧	٤	٤,٧	٤	٣٣,٧	٢٩	٥٥,٨	٤٨	يهتم بالأصعبار الاخلاقية للمهنة عند إنجاز المهام الوظيفية .
٨	٢,٣	٢	٣,٥	٣	١٢,٨	١١	٣٢,٦	٢٨	٤٨,٨	٤٢	يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري .

بالتقدير والاحترام من قبل المعلمين .) وبدرجة موافقة (٥٩,٣)، أما أقل العبارات موافقة العبرة (٧) ونصها (ينال إعجاب المعلمين في كل عمل يقوم به). فجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة (٣٢,٦) ويسبقها العبرة (٩) ونصها (يتمتع بالقدرة على المبادرة والابتكار والابداع .) جاءت بدرجة موافقة (٣٦,٠) وتسبقها العبرة (١٢) ونصها (يتمتع بقدرة عالية على التأثير وإقناع الآخرين). وبدرجة موافقة (٣٩,٥)

وبذلك يتضح أن عندما يحظى المدير بالتقدير والاحترام من قبل المعلمين يكون قادر على تمكين المعلمين من خلال الكاريزما التي يمتلكها ووقدرته في التأثير على المعلمين.

كما يظهر ضعف ربط اعجاب المعلمين بالمدير في كل ما يقوم به ومدى تأثير ذلك على تمكين المعلمين بمدارسهم .

٢ [ نتائج المحور الثاني : (الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين) :

وبسؤال أفراد العينة المستفتاه عن الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين بمدارسهم ، جاءت استجاباتهم على النحو التالي :



جدول (٦) يبين استجابات أفراد العينة ودرجة التحقق ومستواها ودلالاتها الإحصائية حول محور {الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين }

الترتيب	الموافقة										العبارة	م
	ابدأ		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
	كـ	%	كـ	%	كـ	%	كـ	%	كـ	%		
٥	٢	٢.٣	٥	٥.٨	١١	١٢.٨	٣٠	٣٤.٩	٤٤.٢	٣٨	١	يتحدث يتفائل عن المستقبل .
١٠	٣	٣.٥	٥	٥.٨	٢٠	٢٣.٣	٣٠	٣٤.٩	٣٢.٦	٢٨	٢	يثير في المعلمين التحدي والثبات بين المعلمين .
١١	٤	٤.٧	١٦	١٨.٦	٢٠	٢٣.٣	١٩	٢٢.١	٣٦.٤	٢٧	٣	يفوض بعض صلاحياته للمعلمين .
٣	٣	٣.٥	٥	٥.٨	٨	٩.٣	٣٠	٣٤.٩	٤٦.٥	٤٠	٤	يشجع على استخدام أساليب تقنية حديثة في العمل .
١١	٣	٣.٥	٥	٥.٨	٢٧	٣١.٤	٢٤	٢٧.٩	٣١.٤	٢٧	٥	ينجز مهامه بمشاركة المعلمين .
٥	١	١.٢	٥	٥.٨	١٠	١١.٦	٣٢	٣٧.٢	٤٤.٢	٣٨	٦	يرفع معنويات المعلمين ويقدّر أعمالهم .
٨	٢	٢.٣	٨	٩.٣	١٢	١٤.٠	٣٤	٣٩.٥	٣٤.٩	٣٠	٧	يعمل على تقديم أساليب تتصف بالالتزام في تحقيق الأهداف .
١	٣	٣.٥	٦	٧.٠	٧	٨.١	٢٦	٣٠.٢	٥١.٢	٤٤	٨	يركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي .
٢	٣	٣.٥	٤	٤.٧	٩	١٠.٥	٢٩	٣٣.٧	٤٧.٧	٤١	٩	يمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع للمعلمين .
٤	١	١.٢	١٠	١١.٦	٨	٩.٣	٢٨	٣٢.٦	٤٥.٣	٣٩	١٠	يتقن في قدرات المعلمين على إنجاز الأهداف المحددة .
٨	٤	٤.٧	١٠	١١.٦	٩	١٠.٥	٣٣	٣٨.٤	٣٤.٩	٣٠	١١	يوظف الحوافز المختلفة لدعم المجددين من المعلمين .
٧	٣	٣.٥	١٣	١٥.١	١٣	١٥.١	٢٢	٢٥.٦	٤٠.٧	٣٥	١٢	يشيد بإنجاز المعلمين ملناً في المناسبات المختلفة،

ويلاحظ من الجدول (٦) ما يلي :

بتحليل استجابات أفراد العينة المستفناة عن الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين بمدارسهم ، جاءت استجاباتهم على النحو التالي :

كانت للعبارة (١) ونصها (يركز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي) . قد احتلت المرتبة الأولى حيث جاءت بدرجة موافقة (٥١.٢) ، وتليها العبارة (٩) ونصها (يمتلك القدرة على تقديم النصح والإقناع للمعلمين) بدرجة موافقة (٤٧.٧) ، ثم العبارة (٤) ونصها (يشجع على استخدام أساليب تقنية حديثة في العمل) ، أما أقل العبارات موافقة العبارة (٣) ونصها (يفوض بعض صلاحياته للمعلمين) بدرجة موافقة (٣١.٤) و تسبقها العبارة (٢) ونصها (يثير في المعلمين التحدي والثبات بين المعلمين) بدرجة موافقة (٣٢.٦) ، وتسبقها العبارة (١١) ونصها (يوظف الحوافز المختلفة لدعم المجددين من المعلمين) وبدرجة موافقة (٣٤.٩) .

مما يؤكد على أن العمل بروح الفريق التحفيز من قبل المدير يساعد على تمكين المعلمين بمدارسهم ، وأن تفويض بعد صلاحيات المدير للمعلمين لا يعد حفز إلهامي يمكنهم بمدارسهم .

٣ [ نتائج المحور الثالث : (الاستنارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين ) :

وبسؤال أفراد العينة المستفناه عن الاستنارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين بمدارسهم ، جاءت استجاباتهم على النحو التالي :

جدول (٧) يبين استجابات أفراد العينة ودرجة التحقق ومستواها ودلالاتها الإحصائية حول محور {الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين}

الترتيب	الموافقة										العبرة	م
	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٢	٤١	٤٧,٧	٣٠	٣٤,٩	١٠	١١,٦	٣	٣,٥	٢	٢,٣	١	بيحث من أفكار جديدة لحل المشكلات التي تعترض العمل .
٢	٢٣	٢٦,٧	٣٠	٣٤,٩	٢٣	٢٦,٧	٨	٩,٣	٢	٢,٣	٢	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
٣	٢٦	٣٠,٢	٣٣	٣٨,٤	١٥	١٧,٤	٧	٨,١	٥	٥,٨	١٥	يعمل على استثارة تفكير المعلمين لحل المشكلات.
٤	٢٩	٣٣,٧	٣١	٣٦,٠	١٧	١٩,٨	٥	٥,٨	٤	٤,٧	١٤	يحث المعلمين على التفكير بالأهداف بعيدة المدى.
٥	٣٣	٣٨,٤	٣٠	٣٤,٩	١٥	١٧,٤	٤	٤,٧	٤	٤,٧	٧	يضع المعلمين على تقديم أفكار وآراء مبدعة لحل المشكلات المدرسية
٦	٤٢	٤٨,٨	٢١	٢٤,٤	١٥	١٧,٤	٥	٥,٨	٣	٣,٥	١	يعمل على تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ويوليها أهمية خاصة.
٧	٣١	٣٦,٠	٣٠	٣٤,٩	١٩	٢٢,١	٢	٢,٣	٤	٤,٧	١٣	يعتمد أسلوبه في العمل على استثارة روح الإبداع والابتكار
٨	٣٩	٤٥,٣	٢٧	٣١,٤	١٢	١٤,٠	٤	٤,٧	٤	٤,٧	٤	يعمل على تعزيز إدراك المعلمين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها .
٩	٣٥	٤٠,٧	٢٩	٣٣,٧	١٦	١٨,٦	٢	٢,٣	٤	٤,٧	٥	يستخدم أسلوب يدفع المعلمين نحو التفكير لتغليب على مواقف التغيير
١٠	٣٢	٣٧,٢	٢٦	٣٠,٢	١٨	٢٠,٩	٦	٧,٠	٤	٤,٧	٩	يطرح طرقاً جديدة لكيفية أداء المهام .
١١	٣٢	٣٧,٢	٢٧	٣١,٤	١٤	١٦,٣	٧	٨,١	٦	٧,٠	٩	يحفز المعلمين على مشاركته في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة .
١٢	٣٢	٣٧,٢	٢٥	٢٩,١	١٨	٢٠,٩	٧	٨,١	٤	٤,٧	٩	يعمل على تنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بين المعلمين
١٣	٣٤	٣٩,٥	٢٣	٢٦,٧	١٨	٢٠,٩	٧	٨,١	٤	٤,٧	٦	يسعى لتوفير الدعم لبادرات المعلمين الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة .
١٤	٣٣	٣٨,٤	٢٦	٣٠,٢	١٤	١٦,٣	٨	٩,٣	٥	٥,٨	٧	يطلع المعلمين على إنجازات المعلمين منهم للاستفادة من خبراتهم .
١٥	٣٢	٣٧,٢	٢٣	٢٦,٧	١٥	١٧,٤	١٠	١١,٦	٦	٧,٠	١٢	يحث المعلمين على تقديم أفكار مبدعة وتجريب مناهج جديدة .
١٦	٤١	٤٧,٧	٢٠	٢٣,٣	١١	١٢,٨	٩	١٠,٥	٥	٥,٨	٢	يفعل الانتماء الوجداني للمعلمين نحو المدرسة .

ويلاحظ من الجدول السابق (٧) ما يلي :

بتحليل استجابات أفراد العينة المستفتاة الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقتها بتمكين المعلمين بمدارسهم ، حيث جاءت استجاباتهم على النحو التالي :

فقد جاءت بأعلى نسبة موافقة العبارة (٦) ونصها (يعمل على تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ويوليها أهمية خاصة) . بدرجة موافقة (٤٨,٨) ، يليها العبارة (١) ونصها (يبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي تعترض العمل .) وبدرجة موافقة (٤٧,٧) ، ثم العبارة (١٦) ونصها (يفعل الانتماء الوجداني للمعلمين نحو المدرسة .) بدرجة موافقة (٤٧,٧) .

أما أقل العبارات موافقة عبارة (٢) ونصها (يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات) . بدرجة موافقة (٢٦,٧) ، تسبقها العبارة (٣) ونصها (يعمل على استثارة تفكير المعلمين لحل المشكلات) . وبدرجة موافقة (٣٠,٢) ، تسبقها العبارة (٤) ونصها (يحث المعلمين على التفكير بالأهداف بعيدة المدى) . وبدرجة موافقة (٣٣,٧) .

مما يشير إلى أن المدير عندما يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف ويضعها في محور اهتمامه يساعد بدوره في تمكين المعلمين من خلال الكشف عن تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف والعمل على تقويتها .

كما يتضح ان المخاطرة في اتخاذ القرارات لاتسهم في تمكين المعلمين بمدارسهم فالقرارات الغير محسوبة قد تعرض بعض المعلمين للمخاطر أثناء القيام بأعمالهم داخل المدرسة.

٤ [ نتائج المحور الرابع : الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم :

وبسؤال أفراد العينة المستفتاه عن الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم ، جاءت استجاباتهم على النحو التالي :

جدول ( ٨ ) يبين استجابات أفراد العينة ودرجة التحقق ومستواها ودلالاتها الإحصائية حول محور { الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم }

الترتيب	الموافقة										العبارة	م
	ابدأ		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٣	٥	٥.٨	٣	٣.٥	٩	١٠.٥	٢٣	٢٦.٧	٤٦	٥٣.٥	١	يهتم بمشاعر المعلمين من حيث التشجيع وتقديم النصيح والتوجيه .
٨	٣	٣.٥	٦	٧.٠	٩	١٠.٥	٢٧	٣١.٤	٤١	٤٧.٧	٢	يساعد المعلمين في تعزيز جوانب القوة لديهم .
١	٢	٢.٣	٥	٥.٨	٩	١٠.٥	٢٣	٢٦.٧	٤٧	٥٤.٧	٣	يستمع لأراء المعلمين ويعمل على تلبية احتياجاتهم .
٦	٣	٣.٥	٣	٣.٥	١٠	١١.٦	٢٧	٣١.٤	٥٠	٥٠.٠	٤	يهتم بجميع المعلمين باختلاف مستوياتهم
٨	١	١.٢	٤	٤.٧	١٣	١٥.١	٢٧	٣١.٤	٤١	٤٧.٧	٥	يملك القدرة على أسناد الأعمال الصعبة للمعلمين ذوي القدرة الفائقة على إنجازها .
١٦	٦	٧.٠	٧	٨.١	١٥	١٧.٤	٢٦	٣٠.٢	٣٢	٣٧.٢	٦	يفوض بعض من مهامه لتميئة قدراتهم الإدارية.
١٢	١	١.٢	٣	٣.٥	٧	٨.١	٣٧	٤٣.٠	٣٨	٤٤.٢	٧	يحافظ على التواصل والاتصال مع المعلمين باختلاف آراءهم .
١١	١	١.٢	٥	٥.٨	١٥	١٧.٤	٢٥	٢٩.١	٤٠	٤٦.٥	٨	يراضي الفروق الفردية بين المعلمين في مجال الاحتياجات والرغبات.
٥	٧	٨.١	٣	٣.٥	٧	٨.١	٢٥	٢٩.١	٤٤	٥١.٢	٩	يهتم بقضايا المعلمين الشخصية وما يواجه من صعوبات خاصة
١٤	٥	٥.٨	٧	٨.١	١٠	١١.٦	٢٨	٣٢.٦	٣٦	٤١.٩	١٠	يعمل على تدريب وتميئة قدرات المعلمين .
٧	١	١.٢	٢	٢.٣	١٩	٢٢.١	٢٢	٢٥.٦	٤٢	٤٨.٨	١١	يعتمد أسلوب الاتصال المفتوح والباشر مع جميع المعلمين .
١٣	٣	٣.٥	٦	٧.٠	١٠	١١.٦	٣٠	٣٤.٩	٣٧	٤٣.٠	١٢	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار والانشطة والممارسات التجديدية في العمل .
٨	٢	٢.٣	٤	٤.٧	٧	٨.١	٢٢	٢٦.٧	٤١	٤٧.٧	١٣	يحترم المعلمين ويثق بأرائهم ويشركهم معه في مختلف الأنشطة والفعاليات الدراسية .
١٥	٤	٤.٧	٥	٥.٨	١٦	١٨.٦	٢٦	٣٠.٢	٣٥	٤٠.٧	١٤	يهتم بحاجات كل معلم لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه مهنيًا .
٣	١	١.٢	٤	٤.٧	١٠	١١.٦	٢٥	٢٩.١	٤٦	٥٣.٥	١٥	يراضي الفروق الفردية بين المعلمين عند تفويض المهام إليهم .
١٧	١٣	١٥.١	١٠	١١.٦	١٧	١٩.٨	١٧	١٩.٨	٢٩	٣٣.٧	١٦	يقدم مكافآت وحوافز مناسبة للمعلمين في حال قيامهم بأداء أعمال متميزة مما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير الدراسة .
١	٢	٢.٣	٣	٣.٥	٦	٧.٠	٢٨	٣٢.٦	٤٧	٥٤.٧	١٧	يتحقق من المعلومات التي تصل إليه قبل إصدار أي أحكام .

ويلاحظ من الجدول السابق (٨) ما يلي :

بتحليل استجابات أفراد العينة المستفتاه عن علاقة الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم ، جاءت استجاباتهم مرتبة حسب درجات الموافقة على النحو التالي :

فقد جاءت بأعلى درجة موافقة العبارة (١٧) ونصها (يتحقق من المعلومات التي تصل اليه قبل إصدار أي أحكام .) بدرجة موافقة (٥٤,٧) ، وتليها العبارة (٣) ونصها (يستمتع لأراء المعلمين ويعمل على تلبية احتياجاتهم .) بدرجة موافقة (٥٤,٧) ، ثم العبارة (١) ونصها (يهتم بمشاعر المعلمين من حيث التشجيع وتقديم النصح والتوجيه) وبدرجة موافقة (٥٣,٥) .

أما أقل العبارات موافقة العبارة (١٦) ونصها (يقدم مكافآت وحوافز مناسبة للمعلمين في حال قيامهم بأداء أعمال متميزة مما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير المدرسة .) بدرجة موافقة (٣٣,٧) ، وتسبقها العبارة (٦) ونصها (يفوض بعض من مهامه لتنمية قدراتنا الإدارية.) وبدرجة موافقة (٣٧,٢) ، ويسبقها العبارة (١٤) ونصها (يهتم بحاجات كل معلم لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه مهنيا .) وبدرجة موافقة (٤٠,٧) .

يؤكد ما ذهبت إليه الدراسة في التأكيد على أن المدير يجب أن يتحقق من المعلومات التي تصل اليه فتصبح من الأدوات الناحجة في تمكين المعلمين بمدارسهم ، كما أن تقديم المكافآت والحوافز في غير مكانها لا يساعد في تمكين المعلمين .

#### • ثانيًا : نتائج فروض الدراسة :

وتتناولها الدراسة على النحو التالي

#### ١ [ نتائج الفرض الأول : وينص على :

الفرض الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل الدراسي ( بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس ) حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي(الكاريزما)، و الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية التحفيز الذهني، والاهتمام بالفرء (المعلمين) وتمكين المعلمين .

تم استخدام اختبار (ت) T-test للتحقق من صحة هذا الفرض ، وفيما يلي بيان ذلك :

جدول (٩) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة تبعا للمؤهل الدراسي (بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أعلى من بكالوريوس ن (٣)		بكالوريوس ن (٨٣)		التغير محاور الاستبانة
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير دالة	٢,١٨	١٣,٥٧٦٩٤	٦٩,٦٦٦٧	١١,٦٨٠٢٨	٦٧,٧٥٩٠	المحور الأول
غير دالة	٢,٩٦٢	٤,٠٤٤٥	٥٦,٣٣٣٣	٩,٩١٥٩٦	٤٧,٤٩٤٠	المحور الثاني
غير دالة	٢,٧٣١	٦,٨٠٦٨٦	٧٣,٦٦٦٧	١٤,٧١٩٦٠	٦٢,٤٦٩٩	المحور الثالث
غير دالة	٢,٣٩٨	٨,٥٤٤٠٠	٦٩,٠٠٠٠	١٣,٨٥٨٥٩	٦٩,٨٤٣٤	المحور الرابع

ويتضح من الجدول السابق ، أن قيمة (ت) غير دالة في كل المحاور والاستبانة ككل، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس - أعلى من بكالوريوس) حسب استجابات العينة - في :

- ◀◀ درجة التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين (المحور الأول) .  
 ◀◀ درجة الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين ( المحور الثاني ) .  
 ◀◀ درجة الاستثارة الفكرية(التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين ( المحور الثالث ) .  
 ◀◀ درجة الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم ( المحور الرابع ) .

٢ نتائج الفرض الثاني : وينص على :

الفرض الثاني : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - (٥ - ١٠) سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) حول ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي(الكاريزما)، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية التحفيز الذهني، والاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين .

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من صحة هذا الفرض، وفيما يلي بيان ذلك :

جدول (١٠) قيمة (ف) ودلالاتها الإحصائية بالنسبة لمحاور الاستبانة تبعا لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - (٥ - ١٠) سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) حول ابعاد القيادة التحويلية وتمكين المعلمين .

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي(الكاريزما) وتمكين المعلمين	بين المجموعات	٤٢٥,٤٦٩	٢	٢١٢,٧٣٤	١,٥٨٥	دالة عند ٠,٥
	داخل المجموعات	١١١٤٠,٩١٥	٨٤			
الحفز الإلهامي وتمكين المعلمين	بين المجموعات	١٦٢,٩٠٩	٢	٨١,٤٥٥	٠,٨٢٩	دالة عند ٠,٥
	داخل المجموعات	٨١٥٨,٧٣٠	٨٤			
الاستثارة الفكرية التحفيز الذهني وتمكين المعلمين	بين المجموعات	٢٩,٣٣٣٦	٢	١٤,٦٦٣	٠,٤٨٢	دالة عند ٠,٥
	داخل المجموعات	١٨٠١٢,٩٩٩	٨٤			
والاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين	بين المجموعات	٥٧٢,٠١٦	٢	٢٨٦,٠٠٨	١,٥٤٩	دالة عند ٠,٥
	داخل المجموعات	١٥٣٢٥,٠٠٨	٨٤	١٨٤,٦٣٩		

ويتضح من الجدول السابق ، أن قيمة (ف) دالة في كل المحاور ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعا لعدد سنوات الخبرة - حسب استجابات العينة - في :

- ◀◀ درجة التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين (المحور الأول) .  
 ◀◀ درجة الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين ( المحور الثاني ) .  
 ◀◀ درجة الاستثارة الفكرية(التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين ( المحور الثالث ) .  
 ◀◀ درجة الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم ( المحور الرابع ) .

ولبيان اتجاه الدلالة قام الباحث باستخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات المتعددة ، وفيما يلي بيان ذلك من الجدول التالي :

جدول (١١) المقارنات المتعددة لعدد سنوات الخبرة باستخدام اختبار (توكي) لمحاوَر الاستبانة

المتغير	المتغير	العدد	فروق المتوسطات واتجاه الدلالة	
			أقل من ٥ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المتغير التأثير المثالي (الكاريزما) وتمكين المعلمين	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٦٩,٣٦٥٤ □	
	(١-٥) سنوات	١٤	٦٣,٢٨٥٧ □	
الحفز الإلهامي وتمكين المعلمين	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٤٨,٥٣٨٥	
	(١-٥) سنوات	١٤	٤٤,٧١٤٣	
الاستثارة الفكرية التحفيز الذهني وتمكين المعلمين	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٦٤,٠٧٦٩	
	(١-٥) سنوات	١٤	٦٠,٢١٤٣	
الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٧١,١٣٤٦	
	(١-٥) سنوات	١٤	٦٤,٠٠٠٠	
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠		٧٠,٤٥٠٠

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

◀◀ يوجد فرق دال إحصائياً في متغير التأثير المثالي (الكاريزما) وتمكين المعلمين بين عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) إذ بلغت متوسط ٦٩,٣٦٥٤، في حين بلغ متوسط (أكثر من ١٠ سنوات) ٦٧,٠٠٠٠.

◀◀ يوجد فرق دال إحصائياً في المتغير الحفز الإلهامي وتمكين المعلمين بين عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) إذ بلغت متوسط ٤٨,٥٣٨٥، في حين بلغ متوسط (٥ - ١٠ سنوات) ٤٤,٧١٤٣.

◀◀ يوجد فرق دال إحصائياً في المتغير الاستثارة الفكرية التحفيز الذهني وتمكين المعلمين بين عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) إذ بلغت متوسط ٦٤,٠٧٦٩، في حين بلغ متوسط (٥ - ١٠ سنوات) ٦٠,٢١٤٣.

◀◀ يوجد فرق دال إحصائياً في المتغير الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين بين عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) إذ بلغت متوسط ٧١,١٣٤٦، في حين بلغ متوسط (أكثر من ١٠ سنوات) ٧٠,٤٥٠٠.

ويتضح من تلك الفروق التي جاءت في معظم المحاور لصالح عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) مما يشير إلى دور الخبرة وتأثيرها على تمكين المعلمين في ضوء لقيادة التحويلية .

### ٣ [ نتائج الفرض الثالث : وينص على :

الفرض الثالث : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص ( تربوي ، غير تربوي ) حول ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الكاريزما)، و الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية التحفيز الذهني، والاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكين المعلمين . تم استخدام اختبار (ت) T-test للتحقق من صحة هذا الفرض ، وفيما يلي بيان ذلك :

جدول (١٢): الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة تبعا لنوع الإعداد (تربوي - غير تربوي)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	غير تربوي ن (٣٤)		تربوي ن (٥٢)		التفسير محاور الاستبانة
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
دالة	٦٧,٧٤٥	١٢,٠٦٠٧	٦٩,٤٧٠٦	١١,٣٨٤٣٣	٦٦,٧٥٠٠	المحور الأول
دالة	٧٤,٤١٩	٩,٢٨٩٠٣	٥٠,٣٢٣٥	١٠,١٦٤٣	٤٦,١٥٣٨	المحور الثاني
دالة	٧٤,٤٣٤	١٣,٦٦٥٨٩	٦٧,٠٢٩٤	١٤,٧٤٠٩٤	٦٠,١٣٤٦	المحور الثالث
دالة	٧٧,٧٢٢	١٢,٣٣٤٧١	٧٢,٥٥٨٨	١٤,٣١٦٤٤	٦٨,٠١٩٢	المحور الرابع

ويتضح من الجدول ، أن قيمة (ت) دالة في كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعا للإعداد - حسب استجابات العينة - في :

- « فكانت في التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين (المحور الأول) .
- « درجة الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين ( المحور الثاني ) .
- « درجة الاستثارة الفكرية(التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين ( المحور الثالث ) .
- « درجة الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم ( المحور الرابع ) .

#### • الخطوة الرابعة : التصور المستقبلي :

أسفرت الدراسة عن الكثير من النتائج، بعضها يتصل بالإطار النظري والآخر استخلاص من الدراسة الميدانية مما اسهم في صياغة التصور المستقبلي لتمكين معلمي مرحلة التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية على ضوء القيادة التحويلية: ويتكون هذا التصور من أهداف ومنطلقات ومكونات وآليات بالإضافة إلي بعض المعوقات وكيفية التغلب عليها ، ويتناول الباحث هذه النقاط بشيء من التفصيل كما يلي :

#### • أهداف التصور المستقبلي

يهدف التصور المستقبلي إلى ما يلي :

- « تفعيل دور القيادة التحويلية بما يساعد على تمكين المعلمين بمدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية .
- « مساعدة معلمى المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية على المنافسة والتميز في عصر التقنية والانفجار المعرفي .
- « تقديم صورة واضحة للمختصين في مجال البحوث التربوية ،لوضعها في الاعتبار عند التخطيط لعمليات التطوير بمدارس التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية.
- « إعطاء المسؤولين عن صنع القرار في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ما قد يساعدهم في اتخاذ القرارات الخاصة بمعلمي المرحلة الثانوية .

• منطلقات التصور المستقبلي

ينطلق التصور المستقبلي من الآتي :

- « الثورة التكنولوجية .
- « المتغيرات العالمية مثل العولمة والتوجه العالمي نحو المعرفة .
- « التنمية المستدامة للمعلمين .
- « وجهة نظر الخبراء التي ظهرت في عملية تحكيم استبانة البحث.
- « دور القيادة التحويلية في تمكين معلمى المرحلة الثانوية الذى توصلت إليه الدراسة الميدانية.

٣- مكونات التصور المستقبلي :

يقوم التصور المستقبلي علي مجموعة من المكونات وهي كالأتي:

• المحور الأول: التأثير المثالي (الكاريزما) وعلاقته بتمكين المعلمين من خلال التأكيد على القيادة بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية :

- « تجاوز المصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة
- « السعى أن تكون القدوة الحسنة للمرؤوسين.
- « امتلاك القدرة على التواصل مع الآخرين .
- « التمتع بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
- « اتخاذ القرارات المهمة بثقة .
- « القدرة على المبادرة والابتكار والابداع .
- « توفير فرص التعاون بين كافة المعلمين .
- « التمتع بقدرة عالية على التأثير واقناع الآخرين.
- « الاهتمام بالاعتبارات الاخلاقية للمهنة عند إنجاز المهام الوظيفية .

• المحور الثاني: الحفز الإلهامي وعلاقته بتمكين المعلمين من خلال التأكيد على القيادة بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية:

- « التحدث بتفائل عن المستقبل .
- « تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين .
- « التشجيع على استخدام اساليب تقنية حديثه في العمل .
- « رفع معنويات المعلمين ويقدر أعمالهم.
- « تحقيق الأهداف بأساليب تتصف بالالتزام.
- « إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي .
- « القدرة على تقديم النصح والإقناع للمعلمين .
- « توظيف الحوافز المختلفة لدعم المجيدين من المعلمين .

• المحور الثالث: الاستنارة الفكرية (التحفيز الذهني) وعلاقته بتمكين المعلمين من خلال التأكيد على القيادة بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية:

- « البحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي تعترض العمل .
- « استنارة تفكير المعلمين لحل المشكلات.
- « حث المعلمين على التفكير بالأهداف بعيدة المدى.
- « تشجيع المعلمين على تقديم أفكار وآراء مبدعة لحل المشكلات المدرسية



- « استثارة روح الإبداع والابتكار
  - « طرح طرقا جديد لكيفية اداء المهام .
  - « تحفيز المعلمين على مشاركته في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة .
  - « تنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بين المعلمين .
  - « دعم المبادرات المعلمين الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة .
  - « تفعيل الانتماء الوجداني للمعلمين نحو المدرسة .
  - **المحور الرابع: الاهتمام بالفرد (المعلمين) وتمكينهم من خلال التأكيد على القيادة بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية:**
  - « الاهتمام بمشاعر المعلمين من حيث التشجيع وتقديم النصح والتوجيه .
  - « مساعدة المعلمين في تعزيز جوانب القوة لديهم .
  - « الاستماع لآراء المعلمين ويعمل على تلبية احتياجاتهم .
  - « امتلاك القدرة على أسناد الأعمال الصعبة للمعلمين ذوى القدرة الفائقة على إنجازها .
  - « تفويض بعض من مهامه لتنمية قدراتنا الإدارية.
  - « الحفاظ على التواصل والاتصال مع المعلمين باختلاف آراءهم .
  - « مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في مجال الاحتياجات والرغبات.
  - « الاهتمام بقضايا المعلمين الشخصية وما يواجههم من صعوبات خاصة.
  - « العمل على تدريب وتنمية قدرات المعلمين .
  - « اعتماد أسلوب الاتصال المفتوح والمباشر مع جميع المعلمين .
  - « الاهتمام بحاجات كل معلم لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه مهنيًا .
  - « مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين عند تفويض المهام إليهم .
  - « تقديم مكافآت وحوافز مناسبة للمعلمين في حال قيامهم بأداء أعمال متميزة مما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير المدرسة .
  - « التحقق من المعلومات التي تصل اليه قبل إصدار أي أحكام .
- ٤- آليات تنفيذ التصورالمستقبلى ومتطلباته

- **آليات التصور المستقبلى**
- يتم تنفيذ التصور المستقبلى عن طريق بعض العمليات من ( تخطيط ، تهيئة اعداد ، تدريب ، تطبيق، تقويم) مما قد يساعد على تمكين المعلمين بمدارس التعليم الثانوى بالمملكة العربية السعودية فى ضوء القيادة التحويلية .
- ٥- **متطلبات نجاح التصور المستقبلى.**
- لضمان نجاح التصور المستقبلى لابد من توفر بعض الوسائل والآليات لإنجاحه ومنها ( التشريعات - التمويل - الدعم )
- ٦- **المشكلات التى قد تعوق التصور المستقبلى وكيفية التغلب عليها.**
- يعيق تنفيذ التصور المستقبلى :
- « وجود نسبة من المعلمين لديهم معارضة للتغيير .

- ◀ ضعف مهارات الاتصال لتدني فاعليتها على كافة المستويات الإدارية.  
◀ إهمال وحدات التدريب داخل المدرسة.  
◀ سيادة العمل الفردي وغياب العمل بروح الفريق.  
◀ الثقافة البيروقراطية والهيكل التنظيمي التقليدي للمدرسة.  
◀ ضعف الخبرة والكفاءة الوظيفية ونقص المعلومات وعدم وضوح أهداف العمل  
لدى المديرين والعاملين.
- المراجع:

- مصطفى ، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢) : أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، يوليو، ٢٠٠٢ العدد السابع ، السنة الخامسة ، ص 229 .
- أحسين حريم ، (٢٠٠٣) إدارة الصراع التنظيمي ، دراسة ميدانية على قطاع المصرفي في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، ج (١) ، العدد (٢) ، عمان ، الأردن ، ص ١
- القرني ، علي بن حسن يعن الله : "متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح)". رسالة دكتوراة ، بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى ، ١٤٢٩/١٤٣٠هـ.
- رعد الطائي و عيسى قده (٢٠١٠) : إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٢٣٦ .<sup>iv</sup>
- <sup>v</sup> - Weichun Zhu.& J.Sosk.&Ronald E. Riggio.& Baiyin Yang .(2012): Relationship Between Transformational And Active Transactional Leadership And Followers' Organizational Identification : The Role of Psychological Empowerment . Institute of Behavioral And Applied Management, LEADERSHIP AND ORGAN, Vol. 13 Issue 3, pp.186-212.
- <sup>vi</sup> - Sumi Jha (2013); Management Practices, Transformational Leadership, Customer Satisfaction And Self Efficacy As Antecedents O Psychological Empowerment, A Study of Indian IT Sector, Journal of Management Research, Vol. 13 ,No. 2, pp. 105-117.
- <sup>vii</sup> - Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology. **International Electronic Journal for Leadership for leadership in learning.** Vol. 5. No. 5.
- سليمان حامد (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص ٥ .<sup>viii</sup>
- <sup>ix</sup> - الصيداوي، أحمد، (2001) القيادة التربوية التحويلية، ط 1 ، أعمال مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، تحرير، عدنان الأمين، بيروت.

- <sup>x</sup> Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006): Transformational Leadership and Mediating Role Core Job Characteristic, Academy of Management Journal , 49 (2); pp.327-340.
- <sup>xi</sup> - أثير عبد الأمير ، وحسين عبد الرسول (٢٠٠٨) : استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية للعلوم الادارية ، المجلد (١٠) ، العدد (٣) ، العراق.
- <sup>xii</sup> - فتح الله، مندور عبدالسلام(٢٠٠٠) : **التقويم التربوي**، الرياض ،دار النشر الدولي .
- <sup>١٣</sup> - ذوقان عبيدات (٢٠٠٢). **البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه**. دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، ص ١٢٥.
- <sup>xiv</sup> - مصطفى ، يوسف عبد المعطي ( ٢٠٠٢ ) : أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 202٠ . ، يوليو ٢٠٠٢ - العدد السابع ، السنة الخامسة ، ص ١٣٩
- <sup>xv</sup> - العطيات ، محمد ( ٢٠٠٦ ) : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ٩٥.
- <sup>xvi</sup> - Bass, B. M., “Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact “Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates, 1998.p19.
- <sup>xvii</sup> - Murrel, L. & Meredith, and M. (2000): "Empowering Employee", New York: McGraw-Hill, P.18.
- <sup>xviii</sup> - الرشودي ، خالد سليمان (٢٠٠٩) : مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، ص ١٠.
- <sup>xix</sup>Daft. Richard L. (2001):” Organization theory and Design “7ed south --western college publishing U.S.A .P. 501.
- <sup>xx</sup>Sahin, S. (2004): The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice Issue, No.2, P 387- 395.
- <sup>xxi</sup>Rugg, Linda Jeanne Moore. 2005: Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, ProQuest Digital Dissertations, AAT 3210777.
- <sup>xxii</sup> - محمد الكساسبة، عبيد الفاعوري، وكفاية محمد بعنوان : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة(٢٠٠٩) المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٥، العدد (١) ، ٢٠٠٩
- <sup>xxiii</sup> - أيمن المعاني وعبد الحكيم عقلية بعنوان : التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية(٢٠٠٩) المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد ٥، العدد (٢) ، ٢٠٠٩

- xxiv - عباس الشريفى ومنال التنح بعنوان : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه (٢٠١٠) مجلة علوم انسانية [WWW.ULUM.NL](http://WWW.ULUM.NL) السنة السابعة: العدد ٤٥: ربيع ٢٠١٠ .
- xxv - سلطان الحربي بعنوان : درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (٢٠١٢) ، مشروع بحثي مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية جامعة الملك عبد العزيز ٢٠١٢ .
- xxvi Avolio, J. & Bass, S. (2002): "Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment", Academy Of Management Journal, Vol.45, No.4, PP: 735-744
- xxvii Berhard M. Bass And Bruce A. Volio (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sega Publication Inc, Washington, P.2.
- xxviii Berhard M. Bass And Bruce A. Volio (1994):(opci) P.2.
- xxix Robert Ditts (1999): Creativity And Leadership : Skills For The Future, Ca, Santa Cruz , P.7.
- xxx (http:\\ [www.scrus.net](http://www.scrus.net) / Ridlts/ Skills. Html) 25/5/215
- xxxi Avolio, B., (1994): "Some Antecedents To Transformational Leadership", International Journal Of Public Administration, Vol. 17, No: 9, P. 1559- 1581.
- xxxii Faughn Shirley J (1991): Transformational Leadership In The Small Christian College, Unpublished PHD. Dissertation, University Of Lions At Urban – Champion,P. 65.
- xxxiii Berhard M. Bass And Bruce A. Volio (1994):(opci) P.3.
- xxxiv - محمد سويلم (١٩٩٤) : الإدارة، دار التهاني للطباعة، القاهرة، ص ١٥٠
- xxxv - رواية حسن (١٩٩٩) : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٤٤.
- xxxvi - Perter Hess And Sulie Sicilian (1996): Management : Responsibility For Performance, Mcgraw – Hill Book Company, New York, P. 267.
- xxxvii - الهالتي الشربيني الهالتي (٢٠٠١): "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المكتب الجامعي الحديث، المجلد السابع، العدد ٢١، الإسكندرية، ص ٣٠.
- xxxviii - Kenneth A. Leithwood (1993): “Contributions Of Transformational Leadership To School Restructuring”, A Paper

Presented At The Annual Meeting Of The University Conical For Educational Administration, Held In Houston TX, P 450.

- <sup>xxxix</sup> - Sandra Ryan And Vicki Hudson (2001): "Transformational Leadership: A Catalyst For Information Literacy", Paper Presented At The Conference, Held In October 2001, pp. 1- 5.

- <sup>xl</sup> - الهاللي الشرييني الهاللي (٢٠٠١): "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي" مرجع ساق ص ٣١.

- <sup>xli</sup> - يوسف عبدالعطي مصطفى (٢٠٠٢): "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، السنة الخامسة، العدد السابع، ص ١٧٤.

- <sup>xlii</sup> - رعد الطائي، وعيسى قداد (٢٠١٠): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٣٦.

- <sup>xliii</sup> - محمد الكساسبة (٢٠٠٩): تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (٥)، عدد (١)، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.

- <sup>xliv</sup> - عبدالله عوض الشهراني (٢٠٠٩): دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- <sup>xliv</sup> - Goetsch, D. & Stanley, D. (2009) : Quality Management : Introduction To Total Quality Management For Processing And Services, New Jersey : Prentice Hall.

- <sup>xlvi</sup> - خضير حمود، و روان الشيخ (٢٠١٠): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- <sup>xlvii</sup> - سامي الطوخي (٢٠٠٢): إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، السنة العشرون، العدد (٤)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

- <sup>xlvi</sup> - محفوظ جودة (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط٣، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.

- <sup>xliv</sup> - خالد سليمان الرشودي (٢٠٠٩): مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- <sup>1</sup> Sumi Jha (2013) : Managerial Practices, Transformational Leadership, Customer Satisfaction And Self Efficacy As Antecedents Of Psychological Empowerment, A Study Of Indian IT Sector, Journal Of Management Research, Vol. 13, No. 2, Pp. 105–117.

- <sup>li</sup> - فؤاد البهي السيد (١٩٨٦م): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٥، القاهرة، دار المعارف، ص ٣١٩

- lii - رمزية الغريب (١٩٩٦م): التقويم والقياس النفسى والتربوى، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ١٥٧
- liii - ج . ملتون سميث (١٩٨٥م) : الدليل إلى الإحصاء فى التربية وعلم النفس ، ط٢، (ترجمة) ابراهيم بسيونى عمير القاهرة ، دار المعارف ، ص ١٩٧
- liv - زكريا أحمد الشربيني (٢٠٠١م) ، الإحصاء اللابارامترى مع استخدام SPSS فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، ط٢، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٢٣٠.
- lv - جابر عبد الحميد ، أحمد خيرى كاظم ( ١٩٩٠ م): مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص ٤٦٢
- lvi - فاروق السيد عثمان، عبد الهادى السيد عبده (١٩٩٥ م) : الإحصاء التربوى والقياس النفسى ، القاهرة، دار المعارف، ص ١٠٥
- lvii - Marija . J . Norusis ( . 1993) : SPSS For windows Base system user s Guide, Chicago , Illinois , U . S . A

