

درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية

إعداد الباحث محمد إسماعيل الحبابي
جامعة محمد الخامس السويسي، كلية علوم التربية

ملخص:

هدف هذا البحث التعرف على دور القيادة التحويلية في الحفز الذهني للعاملين وجهة نظر مدراء المدارس، وقد تكونت عينة البحث من 283 مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من خمس محافظات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة من أدواته بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها.. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، كوسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني والاستشارة للعاملين في ضوء القيادة التحويلية بشكل عام كانت متوسطة من وجهة نظر المدراء أنفسهم.
- ٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في ضوء القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، في الحفز الذهني للعاملين.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في ضوء القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل أو الخبرة، في الحفز الذهني للعاملين.
- ٤- وقد أوصت الدراسة بإجراء بحوث مماثلة للبحث الحالي عن القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية أخرى، تتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

٥- الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الحفز الذهني (الاستشارة الفكرية)، دور مدير المدرسة.

المقدمة:

تزايدت الدعوات لإصلاح نظم الإدارة المدرسية وتجديد مستوياتها وأسايلها، كاستجابة لتلك التحديات والمتغيرات المستجدة، وبما أن القيادة أصبحت ظاهرة عالمية تحظى باهتمام المجتمعات على اختلاف مستوياتها فقد أصبح واضحاً أن تقدم الأمم ما هو إلا نتيجة طبيعية لفاعلية قيادتها في العديد من المجالات ومنها التعليم، ولذا تحاول مختلف المؤسسات المجتمعية الكشف عن تطوير القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية الشاملة وطموحات المجتمع ويمثل التعليم دائماً الركيزة الأساسية لتطوير المجتمعات ونموها، إذ إن مؤسسات التعليم هي المصنع الذي يخرج الرجال ويبرز الطاقات، والتي تفترض وجود قيادة تربوية حديثة وواعية تتمثل في مدير مؤسسة فاعل ذي دور قيادي فعال، ملم بجميع جوانب العملية التربوية والتعليمية داخل المؤسسة وخارجها، ومتفهم لجميع مسؤولياته وواجباته الإدارية والفنية والاجتماعية التي تقع على عاتقه، ويعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة دوراً حيوياً أساسياً في القيادة التربوية، بحيث تؤدي مؤسسته التعليمية رسالتها على أكمل وجه (منصور، ٢٠٠٣، ٨١).

كما يعتبر مدير المؤسسة التعليمية القائد والمشرف المقيم، والمسؤول المباشر على سير نظام العمل في مؤسسته بأساليب حديثة تحقق الأهداف المرجوة منها، والعمل على نمو التعليم فيها وتطويره، وربط وحدات التنظيم فيما بينها، الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور وغيرهم، وهو الحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها كقائد تربوي لديه القدرة على التأثير واستثمار طاقات أعضاء المجتمع المدرسي والموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف مؤسسته.

ولقد برزت اتجاهات جديدة في القيادة التربوية أخذت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية والتربوية، حيث أصبح هناك العديد من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تنطرق لموضوع القيادة، كالقيادة التشاركية والقيادة الموقفية والقيادة التحويلية.

ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المدارس وفشلها، لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك العاملين، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهامه ومسؤولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة (الاغا، ٢٠١١، ٣).

إن القيادة التحويلية نمط قيادي يبنى على الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني - الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية - من إتقان عملهم واستشراق مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية هي التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (١٩٨٥، ١٠٤).

إن القيادة التحويلية وكما أشارت إليها العديد من الدراسات (الحربي، ٢٠٠٦، ٧٤)، تساعد على الارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس، ويمتد تأثيرهم إلى المعلمين فيزداد ولاؤهم والتزامهم ورضاهم الوظيفي، فضلاً عن ارتفاع روحهم المعنوية، كما إن هذا التأثير يمتد ليشمل الطلبة وجهات الدعم وجهات التشجيع من المجتمع، بل إن القيادة التحويلية أصبحت من أهم خصائص القائد الفعال القادر على مواجهة المتغيرات المستقبلية على الاستجابة لمتطلبات أدواره الجديدة داخل المدرسة وخارجها.

وكما أكد (العبيبي، ١٤٢٧، ٧) أن القيادة التحويلية تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم.

ومن هنا يمكن القول إن القيادة التحويلية ومفاهيمها لاقت لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً، وذلك من خلال الاهتمام بالدراسات والأبحاث في هذا المجال، ومن

هذه الدراسات: دراسة عيسى (٢٠٠٨)، ودراسة الشريفي والتتح (٢٠١١)، ودراسة ربيعه (٢٠١٠)، وكذلك دراسة الغامدي (٢٠٠٠)، وكنساره (٢٠٠٥)، والتي دعت أهم توسيحاتها إلى ضرورة الاعتماد بنتيجة الممارسات القيادية.

ويتضمن بعد الحفز الذهني أو الاستشارة الفكرية السلوك القيادي الذي يقدمه القائد التحويلي للعاملين في مدرسته وفي تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وتحفيزهم على دعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، وكذلك العمل على تطوير قدرات العاملين وتشجيعهم على المشاركة وتطوير قدراتهم الأخرى، وكذلك تنمية روح التنافس الإيجابي بين العاملين والاختلاف البناء فيما بينهم والذي يساهم في تطوير الأداء وابتكار أساليب جديدة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم وآرائهم الإبداعية والتجديدية الهادفة إلى تطوير المدرسة بفعاليتها المختلفة (Butleq et al, 1999, 1316).

وتعد الاستشارة الفكرية من المجالات المهمة التي تستحق الدراسة، حيث يقع العديد من المدرسين فريسة أو أسرى التقليدية والروتين يرددون أسطوانة واحدة كل عام قد تكون قديمة أو معطوبة أو غير مناسبة أو غير كافية، ويعد تحريك جبل الجليد هذا وتحطيم هذه القيود والأغلال مهمة صعبة وتحدياً لما تواجهه من صعوبة في قبول أو تقبل التغيير في أساليب تفكيرهم وأساليب واستراتيجيات أدائهم لما يمثله هذا التغيير من تهديد ولما يتطلبه من تبعات والتزامات جديدة. كل هذه الصعوبات وما تتطلبه من تغيير في سلوكيات المعلمين يتوقف على مهارة من يقودهم وهذا يتطلب منه قدرات ومهارات قيادية عالية في ضوء اتجاهات حديثة للقيادة التربوية (توفيق، ٢٠٠٠، ٤).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما وكيفا. وأضحت القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تُعد فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى وبخاصة القيادة التبادلية، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية، وبعد الحفز الذهني أو الاستشارة الفكرية للعاملين واحدة من أهم الأدوار التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة، باعتباره قائداً للتغيير يتحدى المعلمين لإعادة النظر في ممارساتهم ومراجعتها وتقويمها وتطويرها، ودفعهم للتفكير في كيفية الأداء بشكل أفضل وتعزيز أسلوب التفكير العلمي لديهم. وبالرغم من ذلك فإن الدراسات تشير إلى أن درجة ممارسة (الاستشارة الفكرية) الحفز الذهني كانت أقل أبعاد القيادة التحويلية ممارسة كما في دراسة (العمرات وآخرون، ٢٠٠٩).

وعليه فقد تحددت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي:

- ما هو دور القيادة التحويلية في الحفز الذهني للعاملين في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري المدارس؟

وينشق من السؤال الرئيس السؤالان الآتيان:

- ١- ما إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية؟
- ٢- هل يوجد اختلاف في إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس - الخبرة)؟

الفرضيات:

- ١- هناك إمكانية متوسطة لممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية.
- ٢- يوجد اختلاف في إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات (الجنس - الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في المؤسسات التعليمية والتربوية، حيث يشكل أساس التطوير والتحديث اللازم لمواكبة التغيرات الإدارية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات بمختلف أنحاء العالم؛ فالدور القيادي للمدير يساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور الذي تشهده المؤسسات التربوية، كما إن نجاح المؤسسة التعليمية والتربوية بشكل كبير يعتمد على الاتجاه القيادي السائد فيها، وعلى مدى قدرة قيادتها التعليمية والتربوية في توفير بيئة تعليمية وتربوية جيدة.

مصطلحات البحث:

الدور **The Role**: يعرفه بهجت (١٩٨٥، ١٥٥) بأنه السلوك الظاهري الذي يسلكه شاغل المركز، أثناء تفاعله مع شاغلي مراكز أخرى.

الدور القيادي **Leadership Role**: يعرفه (W, Howe)، المشار إليه في الحربي (٢٠٠٣، ٤٥) بأنه "علاقة تأثيرية بين القادة وأفراد المجموعة بهدف إدراك التغيير وتحقيق الأهداف المتبادلة".

مدير المدرسة **school principle**: هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عطوي، ٢٠٠١).

القيادة التحويلية **Transformational Leadership**: عرفها (بيرتس) بأنها:

عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية (مصطفى، ٢٠٠٢، ١٦٦).

التحفيز: يعرف (ستيرزومورقر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره (مدني، ١٩٩٩).

الحفز الذهني والاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**: يعرف على أنه قدرة المدير أو القائد على حث تابعيه على التفكير بالمهام التي بين أيديهم، وطرح الأسئلة، وحل المشكلات.

ويعرف الحفز الذهني والاستثارة الفكرية إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس ممارسة الاستثارة الذهنية الذي أعده الباحث.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني والاستثارة الفكرية للعاملين في ضوء القيادة التحويلية.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في خمس محافظات من محافظات الجمهورية اليمنية.

الحد الزمني: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٢م.

الإطار النظري؛

نشأة القيادة التحويلية؛

إن نظرية القيادة التحويلية والتي أسهمت بوضوح في تطور نظريات القيادة، لم يكن التوجه نحوها ترفاً ولا متعة، بل فرضته تحولات العصر وكان استجابة للتحديات المستقبلية (العمرى، ٢٠٠٤، ٢٨).

تعد القيادة التحويلية **Transformational Leadership** نظرية في القيادة الإدارية جاءت محصلة للجهود الحقيقية والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور.

وكان أول من طرح فكرة القيادة التحويلية في كتابه القيادة الشائرة (**The Rebel Leadership**) لمؤلفة (جميس فيكتور داوتون) في عام ١٩٧٣ فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية كنظرية في عام ١٩٧٨ على يد العالم السياسي الأمريكي جيمس ماكر وجريبرز (**Jamasmacgegar Burns**) من خلال كتابه الشهير القيادة (**Leadership**) حيث قدم شرحاً متعمقاً لمفهوم القيادة التحويلية وأعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس (**Kenneth**، ١٩٩٦، ٧٨٥-٧٨٦) وقد تركزت نظرية (**Burns**) في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمة وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وحساسية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة (الهلالى، ، ١٠).

وفي عام ١٩٨٥ قدم **Bass** (العمرى، ١٤٢٤، ٢٧ - ٢٨) نظريته الشهيرة في القيادة التحويلية، بالإضافة إلى مقياس متعددة العناصر الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بالسلوك القيادي والمتضمنة ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) وعنصرين للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، والإدارة بالاستثناء).

وطبقاً (Hartog) المشار إليه في (العمرى، ٢٠٠٤، ٢٨) فإن نظرية باس أو المدخل الجديد للقيادة اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل بيرتز. ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء (عيسى، ١٤٢٩، ٢٦).

وخلال فترة التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكائنها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة.

وفي عام ١٩٩١ قام Bass and Avolio بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كامل المدى ويحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي) وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)

مفهوم القيادة التحويلية:

يُعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ورغم ما يحيطه من غموض وعدم وجود اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد لمفهوم القيادة التحويلية فقد حاولت بعض الدراسات (الحري، ٢٠٠٤، ١٢٥) تحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي بعض منها:

- ١- ذكر الهواري (٣١، ١٩٩٦) أن القيادة التحويلية ((تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل)).
- ٢- ويعرف (Burns, 1978, 19) القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدي، ١٤٢١،).

٣- وعرفها بيرتز صاحب النظرية المشار إليهما في (العتيبي، ٢٠٠٦، ٦) بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود".

عناصر القيادة التحويلية:

- ١- القائد الكاريزمي (الجادبية): تشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل مرؤوسيه، كما يمثل القدوة لتابعيه، كما إنه يمتلك مقدره عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة.
- ٢- التشجيع الإبداعي: وفيه يهتم القادة بتشجيع الأتباع على طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين.
- ٣- الحث والإلهام (الدافعية): وفيه يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف التي يرغبون في تحقيقها.
- ٤- الاهتمام الفردي: وهو عبارة عن أسلوب القائد مع الأتباع بطرق تراعي الفروق الفردية فيما بينهم وكذلك تشجيع إنجازاتهم وتقديرها.

القيادة التحويلية في المدرسة:

يعود الفضل في تطبيق القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجوفلي **Sergiovanni** (عيسى، ١٤٢٩، ٢٧)، والتي امتدت بين عامي ١٩٨٤ - ١٩٩٠، وقد صنف هالنقر **Hallinger** التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم، ثم إلى المحول ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق وتقديم الطلبة، ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه **Burns** بالقيادة التحويلية. وهذا النوع الجديد من القيادة يركز على

تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وتفويض السلطة للمعلمين حيث تُعد هذه العلمية هامة جداً خاصة للمدارس الثانوية كما تؤكد مشاركة المعلمين في بناء ولاء طبيعي للعمل والمدرسة. يعد ليشوود **Leithwood** من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بنظرية القيادة التحويلية في المجال التربوي، حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحوث، وقد استطاع من خلال معظم أعماله الحديثة أن يقدم تفسيراً أكثر نضجاً للقيادة التحويلية في المجال التربوي بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، ومنها دراسة نشرها ليشوود وتوملينسون وجنج **Leithwood & Tomlinson & Genge** تحت عنوان (القيادة التحويلية للمدرسة) في الكتاب الدولي للقيادة والإدارة التربوية في عام ١٩٩٦م.

وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية ولاء المعلمين لعملهم وكذلك أثبتت الدراسات أن هذا النوع له فعالية أكبر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين لكي يتمكنوا من تطوير قدراتهم وإظهار الإبداع في أثناء عملية التدريس (كفايات القيادة، ٥٢).

تعد القيادة التربوية من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين على مدى العقدين الماضيين، وتعد القيادة التحويلية من منظور لاثيورد، باتتربي (١٩٩٩) (الحربي، ٢٠١٢، ٢٩) امتداداً للقيادة التعليمية، وذلك لكونها تطمح بشكل عام إلى زيادة جهود العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها، كما إنها تسعى إلى تطوير قدراتهم وممارستهم السلوكية الهادفة.

إن تميز القيادة التحويلية عن غيرها من القيادات التقليدية الأخرى تجعلها أكثر أنواع القيادة خصباً وملاءمة للتطوير التربوي، ولاسيما في المدارس والمؤسسات التربوية. وتبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم من خلال الآتي:

١ - إن القيادة التحويلية تعزز الدافعية ونشرها بين جميع العاملين بما يؤدي إلى مضاعفة الجهد المطلوب منهم لإحداث تغيير ذي مغزى.

- ٢- تضمن الإعداد المهني المستمر للمعلمين، المطلوبين لمدارس اليوم وهذا يتطلب أن تكون لدى القيادات درجة عالية من المهارات التي تتوفر من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- ٣- تضمن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم الثقافية الراسخة للمدرسة.
- وذكر عيسى (٢٠٠٨، ٣٠) أن أهمية القيادة المدرسية التحويلية تتبلور من خلال الإرشاد المنهجي الذي يقدمه هذا النمط من القيادة للمؤسسة التعليمية، حيث يستتي نموذجاً جديداً يدفع المدرسة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها، ويطبق عاملوها التغيير، ويمارسونه بإرادتهم فالتحويل الناجح يكون عندما يملك الفرد القدرة على التعبير عن أفكاره دون أي قيود تحكمه.

ويؤكد توماس سيرجيو فاني (Tomas sergioivanni, 1990, 65)

على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم وذلك لعدة اعتبارات ومنها: أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.

ويرى ليثورد (Leithwood, 1992) أن القيادة التحويلية هي القيادة الأنسب

والأكثر ملاءمة في الجانب التربوي في القرن الحادي والعشرين.

أدوار القيادة التحويلية في المدرسة:

وقد ذكر (سنا عيسى، ٢٠٠٨، ٣٩، ٤٢)، (الجارودي، ١٤٢٨، ٥١-٥٢)

(عماد الدين، ٢٠٠٣، ٣٠) أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة وهي: ١- تطوير رؤية

عامه مشتركه للمدرسة ٢- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات

المجتمع المحلي ٣- بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير والتطوير داخل المدرسة ٤- التحفيز

الذهني أو الاستثارة الفكرية ٥- الجاذبية والتأثير ٦- هيكلية التحويل ٧- مراعاة

الفروق الفردية للعاملين وحاجاتهم ٨- توقعات مستويات أداء عليا من العاملين.

أهداف القيادة التحويلية في المدرسة:

إن الأهداف التي يمكن للقائد التربوي التحويلي أن يركز عليها حينما يمارس هذا الأسلوب من القيادة كما ذكرها، ليشورد في عام (١٩٩٢) والتي أوردتها كل من (Kenneth, 1992)، والصيداوي (٢٠٠١) والهالسي (٢٠٠١) ومصطفى (٢٠٠٥) والبدري (٢٠٠٤) وربيعة (١٤٣٠، ٥٥) والحريبي (٢٠١٢)، حيث ذكر أن القادة التحويليين يعملون على تحقيق ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية في المدرسة وحث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي:

١- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية: وهذا يعني أن الموظفين دائماً يتكلمون ويلاحظون ويستعدون ويخططون معاً والمسؤولية الجماعية والتطوير المستمر يساعدهم على تعليم بعضهم البعض كيف يعملون بطريقة أفضل إذ يتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه وبقليل من عزلة المدرس. ولاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.

٢- مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية، ويقول Leithwood إن القيادة التحويلية يقيمها البعض على أنها الحفز الذهني للمعلمين على المشاركة في الأنشطة وإضافة أنشطة جديدة. كما إن القادة التحويليين يستخدمون الممارسات في المقام الأول لمساعدة الموظفين على العمل بذكاء أكثر وليس بصعوبة، ويخلص Leithwood إلى أن هؤلاء القادة يشتركون في اعتقاد أصيل بأن الموظفين كمجموعة يمكن أن يضيفوا حلولاً أحسن من المدير بمفرده. كما أن المشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على المناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام كحلول محدودة مسبقاً، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.

٣- تعزيز تنمية المعلمين تشير الدراسات إلى أن واقعية المعلمين للتنمية تقرر عند استقطاب أهداف النمو المهني، وهذه العملية وجد **Leithwoal** أنها تكون مهياً عندما تكون معتمدة بقوة ضمن مهام المدرسة، وعندما يعطي القادة الموظفين دوراً في حل مشاكل التحسين غير الروتينية في المدرسة.

لذلك فدافعية المعلمين يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعاتهم من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالأهداف ونهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (Othe, 2002, 9).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع الرؤوسين (Bass, 1985, 22).

الحفز الذهني (الاستثارة الفكرية):

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين ويحثهم على تجريب أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم. كما يتصرف القائد التحويلي بطريقة تجعله يحرك جهود التابعين لكي يكونوا مجتهدين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل (أفوليو، ٢٠٠٣، ٧٤).

كما يقوم القائد التحويلي بإثارة العاملين وجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دوره من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم (Krishnan, 1998, 2127).

كما يتجنب القائد التحويلي النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ما ويستحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وإعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته

ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته، كما يعمل القائد الذي يروج الحفز الذهني بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية (الشلهوب، ١٤٣١، ٢٤).

يتم تعريف التنشيط الفكري على أنه وجود القائد الذي يشجع على الابتكار والإبداع، فضلاً عن التفكير الناقد وحل المشكلات. فالحفز الفكري ينطوي على إثارة أفكار وخيال التابعين، وكذلك حفز قدرتهم على تحديد المشاكل وحلها بطريقة إبداعية ووفقاً لريتشارد، "إن الناس يعجبون بالقادة الذين يوقظون فضولهم، ويتحدونهم على التفكير والتعلم، ويشجعون الانفتاح على الجديد والملمه للأفكار والبدايل وكل هذه المكونات ضرورية لضمان نجاح الفريق والمنظمة.

فالقادة التحويليون يحفزون الجهود الفكرية لأتباعهم لتكون مبتكرة وخلاقة من خلال التشكيك بالافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات ومقاربة الحالات القديمة بطرق جديدة. بالإضافة إلى تشجيع الإبداع وعدم توجيه انتقاد علني للأخطاء التي يقع فيها الأفراد. والأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات مطلوبة من الأتباع الذين ينخرطون في عملية معالجة وتحديد المشاكل وإيجاد الحلول. وأخيراً، يتم تشجيع الأتباع على تجريب مقاربات جديدة، ولا تتعرض أفكارهم للانتقاد عندما تختلف عن أفكار قادتهم.

الطريقة والإجراءات:

اعتمد الباحث منهج البحث المسحي، واستخدم الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وقد تم تحديد وإعداد فقرات المقياس التي تقيس بعد متغير لحفز الذهني للعاملين بالمدرسة والاستثارة الفكرية كما جاء في فرضيات الدراسة، وقد روعي في إعدادها الشمولية والكفاية في التعبير عن ذلك البعد وتمثيله، وقد تم الاستئناس ببعض استمارات الاستبيانات المستقاة من الدراسات السابقة بهدف الخروج

بالشكل النهائي للاستبيان بأفضل صورة ممكنة. ويتكون الاستبيان من (١٥) فترة قياس. ولقد اعتمد الباحث، على مقياس خماسي للإجابات من نوع ليكرت يبدأ بموافق تماماً، وينتهي بلا أوافق نهائياً. وقد تم تخصيص درجة لكل إجابة للعبارات الإيجابية على النحو الآتي:

غير موافق نهائياً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	البدائل
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثاني فقد استخدم الاختبار التائي لتعرف الفروق بين الجنسين، وأستخدم تحليل التباين الأحادي-(One Way ANOVA) لتعرف الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة، كما استخدم معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الأداة.

صدق المقياس Validity:

تم عرض المقياس المقترح على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كل من كلية التربية بجامعة صنعاء، وكلية التربية بجامعة ذمار، وكلية التربية بجامعة إب للحكم على دقة فقراته وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها، ودقة تعليقات القياس، وأوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات، واستبعاد بعضها الآخر، وقد تم الأخذ بآراء السادة المحكمين وملاحظاتهم على الفقرات وصلاحياتها لما وضعت له، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة وفق ما أسفرت عنه آراؤهم، حيث كانت عدد فقرات الدراسة في صورتها الأولية (١٨) فقرة وبعد التحكيم والأخذ بآراء المحكمين أصبحت عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية (١٥) فقرة.

ثبات المقياس Reliability:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، والذي يقيس

مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة الفا ٠.٩٤١ وهذا يمثل نسبة عالية لأغراض ثبات الاتساق الداخلي ولأغراض التحليل.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

خصائص عينة الدراسة:

الطريقة والإجراءات:

اعتمد الباحث منهج البحث المسحي، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع البحث: قام الباحث بعد استشارة عدد من المتخصصين، بتحديد مجتمع البحث والذي تمثل بمديري المدارس الثانوية في (٥) من محافظات الجمهورية مثلت المجتمع المستهدف وعددها (١٧٧٩) مدرسة شكلت الإطار العام الذي توزعت عليها عناصر المجتمع الكلي للدراسة.

عينة البحث: اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع البحث بلغ عدد أفرادها ٢٨٢، يمثلون ما نسبته ١٦٪ من مجتمع البحث الأصلي وتوزعت العينة على خمس محافظات هي أمانة العاصمة (٤٧) تعز (١٠٣) إب (٦٧) ذمار (٤٨) الضالع (١٧) وبحسب الجنس الذكور (١٩٤) والإناث (٨٨) وبحسب الخبرة فقد قسمت إلى ثلاث مستويات من تسع سنوات فأقل (٤٥) ومن ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة (٤٢) من ١٥ سنة فأكثر (١٨٦).

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: ما إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية؟ ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة طبقت على جميع أفراد عينة الدراسة، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لدرجة ممارسة الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية في الحفز الذهني للعاملين بالمدسة والاستشارة الفكرية على

المحور كله

نسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير	تسلسل العبارات
%65	.61389	3.2508	تحفيز العاملين في المدرسة والاستشارة الفكرية	١ - ١٥

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة ممارسة الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية في الحفز الذهني للعاملين بالمدرسة والاستشارة الفكرية على كل فقرة من الفقرات

الفرق	إمكانية للممارسة			الفقرة	م
	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.67	71.4	0.62	3.57	إظهار الحماس والتماؤل لتحقيق أهداف التطوير.	١
0.82	69.2	0.59	3.46	إشعار الأفراد العاملين بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التطوير.	٢
0.75	71.6	0.72	3.58	الإشادة بإنجاز وجهود الأفراد.	٣
0.81	68.8	0.73	3.44	تعزيز التفافس الإيجابي بين العاملين في المدرسة.	٤
1.09	66	0.71	3.3	تجنب الممارسات السلبية التي تؤدي إلى إحباط الهمم مثل: التأنيب، أو التقديرات العشوائية للعاملين معه.	٥
0.68	64	0.85	3.2	تقبل أخطاء العاملين أثناء عملية التطوير والتغيير.	٦
0.92	63.8	0.82	3.19	حث العاملين على الاستفاداة من تجارب التطوير الرائدة في مجال الإدارة المدرسية.	٧
0.72	67.4	0.85	3.37	إشعار العاملين بتوقع مستويات أداء عالية.	٨
0.79	60	0.81	3	إتاحة الفرصة للأفراد في تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق الأفكار التي يقترحونها لتحقيق أهداف التطوير.	٩
0.82	60.6	0.84	3.03	الطلب من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم.	١٠
1.16	60	0.90	3	تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية.	١١
1.14	57.4	0.77	2.87	متابعة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو التربوي للمعلمين.	١٢
0.98	63.8	0.78	3.19	إطلاع العاملين على إنجازات المبدعين منهم والاستفاداة من خبراتهم.	١٣
0.88	67.4	0.73	3.37	مساعدة العاملين على إظهار أقصى قدراتهم.	١٤
0.67	71.4	0.76	3.18	تشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية.	١٥

يتضح من معطيات الجدول (١) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات جاءت بنسبة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣.٢٥)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات بلغت (٦٥٪)؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس ليس لديهم القدرة الكافية على الحفز الذهني للعاملين معهم بالصورة المطلوبة وذلك إما لسوء إعداد هؤلاء المديرين أو لقلّة الدورات المتخصصة في هذا المجال أو لعدم إحساس هؤلاء بأهمية الحفز الذهني العقلي، أو لقلّة اطلاع مديري المدارس أصلاً على الأساليب الحديثة والجديدة لرفع المستوى المهني للمعلمين، أو لجهلهم المدرء بأدوارهم القيادية داخل المدرسة، فالبعض يرى أن مثل هذه المهمة ليست من اختصاصه وإنما من اختصاص الموجهين أو الإدارات التأهيلية للتدريب.

ويتضح من الجدول (٢) أن الفقرة رقم (٣) المتعلقة بـ "الإشادة بجهود الأفراد وإنجازهم" قد حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي كبير جداً بلغ (٤.٣٣)، وبنسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (٨٦.٦٪).

وجاءت الفقرتان (١) و(١٥) المتعلقتان بـ "إظهار الحماس والتفاؤل لتحقيق أهداف التطوير" و بـ تشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ (٣.٥٧)، وبنسبة موافقة على مضمون هاتين الفقرتين بلغت (٧١.٤).

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (١٢) والمتعلقة بـ "متابعة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو التربوي للمعلمين" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٢.٨٧) وبنسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (٥٧.٤٪)، وجاءت الفقرتان (٩) و(١١) المتعلقتان بـ "إتاحة الفرصة للأفراد في تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق الأفكار التي يقترحونها لتحقيق أهداف التطوير." و"تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية"، في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣)، وبنسبة موافقة على مضمونها بلغت (٦٠٪).

ويتضح من الفقرات الثلاث الأولى أنها تتطلب أعمال تقتصر على التشجيع المعنوي والإشادة وإظهار الحماس والتفاؤل بينما الفقرات الثلاث الأخيرة تتطلب متابعة وإتاحة

للفرصة والتشجيع، وكلها أعمال تحتاج إلى مجهود وخبرة ودراية وتفويض بعض الصلاحيات وقدرة على اتخاذ القرار قد لا يمتلكها الكثير من مديري المدارس.

ولمعرفة مدى اتفاق عينة الدراسة حول هذه المتغيرات؛ تم استخدام الانحراف المعياري، وقد دلت نتائج الجدول (٢٣) على أن أكثر المتغيرات اتفاقاً باتجاه ممارسة الدور القيادي لمدير المدرسة في مجال الحفز الذهني العاملين بالمدرسة والاستثارة الفكرية كان متغير "إشعار الأفراد العاملين بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التطوير"، حيث بلغ الانحراف المعياري له (٠.٥٩) فقط، يليه من حيث اتفاق الآراء نحوه المتغير "إظهار الحماس والتفاؤل لتحقيق أهداف التطوير"؛ حيث بلغ الانحراف المعياري (٠.٦٢).

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة العمر (٢٠٠٩) ودراسة ربيعة (٢٠١٠) التي أظهرت نتائجها امتلاك رؤساء الأقسام لسلمات التشجيع الفكري بدرجة مرتفعة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (٢٠٠٠) التي أسفرت نتائجها عن أن ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لمجال التشجيع الفكري بدرجة متوسطة.

وكذلك تختلف مع نتائج دراسة ربيعة (٢٠١٠) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون كفايات الحفز والإلهام بدرجة عالية، وكذلك دراسة آل الشيخ (١٤٢٨) التي بينت أن مديري المدارس الرائدة يمارسون مهامهم القيادية بدرجة عالية في مجال التحفيز والإلهام. وكذلك دراسة السبيعي (٢٠٠١) التي أظهرت نتائجها ممارسة مديري التعليم لبعد الحفز الذهني بدرجة كبيرة.

وللإجابة عن السؤال الثاني الفرضية الأولى هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الحفز الذهني والاستثارة الفكرية لدى مديري المدارس تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (٤)

يوضح تحليل التباين (T.Test) لدلالة الفروق بين إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس

م	المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	النتيجة
١	الحفز أو الاستشارة الفكرية	ذكر	١٩٤	٣.١٧٩	٠.٥٦١	-٢.٩٧٠	٠.٠٠٣	قبول
		أنثى	٨٨	٣.٤١٠	٠.٦٩٥			

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن مستوى الدلالة (T) ٠.٠٠٣ ، أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ ، وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين بالمدرسة وإحداث الاستشارة الفكرية لديه متبوعاً للجنس (ذكر، أنثى) ، وهذا يدل على أن نوع الجنس يؤثر في إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين بالمدرسة وإحداث الاستشارة الفكرية لديهم ، وبالنظر إلى الوسط الحسابي نجد أن الفروق لصالح الإناث ومن ثم فإننا نؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لحفز العاملين بالمدرسة وإحداث الاستشارة الفكرية لديهم وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث عنه للذكور. وقد يرجع ذلك إلى انضباط مدارس الإناث بشكل أكبر من مدارس الذكور.

وللإجابة عن السؤال الثاني (الفرضية الثانية) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الحفز الذهني لدى مديري المدارس تعزى إلى الخبرة.

جدول رقم (٤)

يوضح تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق بين إمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	المتغير	سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	النتيجة
٤	الحفز الذهني العاملين بالمدرسة والاستشارة الفكرية	من ١- ١٠ سنوات	٥٤	٣.١٦٢	٠.٤٠٦	٢.٢٦٧	٠.١٠٦	رفض
		من ١٠- ١٥ سنة	٤٢	٣.٤٢٢	٠.٤٧٨			
		من ١٥ سنة فأكثر	١٨٦	٣.٢٣٨	٠.٦٨٢			

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن مستوى الدلالة (F) ٠.١٠٦ ، أكبر من مستوى المعنوية ٠.٠٥ ، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإمكانية ممارسة مديري المدارس الثانوية لحفز العاملين بالمدرسة وإحداث الاستشارة الفكرية لديه متبعاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل ، مما يؤكد أن عدد سنوات الخبرة في مجال العمل لا يؤثر في ممارسة مديري المدارس الثانوية لحفز العاملين بالمدرسة وإحداث الاستشارة الفكرية لديهم في ضوء القيادة التحويلية. ويختلف ذلك عن ما جاء في دراسة سوبينزك (Supising، 2001) اتصف المديرون من ذوي الخبرة (١١ - ١٥) سنة بممارستهم للحفز العقلي كأحد أبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية. وربما يشير ذلك إلى جهل المديرين بهذا النوع من الحفز بالإضافة إلى عدم تضمينه في الإعداد المهني أو التدريبي لهم.

الخلاصة:

إن القيادة التحويلية مع التركيز على الحفز الذهني والاستشارة الفكرية هو نموذج للقيادة، وعند تطبيقه، سوف يؤدي إلى نجاح المؤسسات التعليمية. وهذا بدوره يؤدي إلى توفير خدمات تعليمية استجابة ذات جودة عالية والتي تعود بالفائدة ليس فقط على المتعلم،

ولكن أيضاً على مؤسسات التعليم المختلفة وغيرها من مؤسسات المجتمع. وكما يتضح من النتائج السابقة الدور المتوسط الذي يقوم به مديرو المدارس في الحفز الذهني للعاملين أننا بحاجة إلى بذل المزيد من التوعية بأهمية هذا الدور بين مديري المدارس الذكور على وجه الخصوص وذوي الخبرات المختلفة من خلال تضمين مثل هذه المواضيع في الدورات التدريبية التي تقام لمديري المدارس وفي تكوينهم المهني.

المراجع

أولاً: المراجع العربية،

- بهجت، محمد صالح (١٩٨٥م). مدخل للعمل مع الجماعات. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- الجارودي، ماجدة (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٤م): القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، ط ١، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الحربي، قاسم بن عائل، (٢٠٠٨)، القيادة التربوية الحديثة، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع.
- منصور، فاروق حلمي (١٩٩٦): محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة، مجلة الإدارة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المجلد ٢٨، القاهرة ١٩٩٦.
- الحربي، محمد عبد الله (١٤٢٦هـ) الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية.
- الشريفي، عباس والنتح، منال (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من نظر معلمهم، الإمارات.

- العامري، أحمد (١٤٢٣هـ). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، الرياض: جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع.
- توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٠): منهج المدير الفعال تطوير المنظمات، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عبيد بن عبدالله السبيعي، (٢٠٠٩): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة، المملكة العربية السعودية
- عطوي، جودت عزت (٢٠٠٩م) الإدارة المدرسية الحديثة. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العمري، مشهور (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- العمري، مشهور (٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- عيسى، سناء محمد (١٤٢٩هـ) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية.
- الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح، (٢٠٠١). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- فوليو، بروس (٢٠٠٣). تنمية القيادة: بناء القوى الحوية. ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

- كنسارة، خديجة أحمد صديق (٢٠٠٥). القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي: دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الهواري، سيد (1999) القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال21، ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 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 ١٣٩.
- الغامدي، سعيد محمد (٢٠٠٩). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجارودي، ماجدة (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣): "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير"، مركز الكتاب الأكاديمي.
- الهلالي، الهلالي (٢٠٠١): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض كليات الجامعة، مستقبل التربية العربية، العدد الحادي والعشرون، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

النشرات التربوية والأوراق العلمية:

- العتيبي، سعد بن مرزوق (١٤٢٦هـ): دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري "نحو إدارة متغيرة فاعلة"، جدة.

- ربيعة، صالح بن محمد (١٤٣٠): كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الاغا، بلال فوزي جباره (٢٠١١): تصور مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Avolio, B. Waldman, D. and Yammarino, F. (1991). The Four Is of
- Barling, J. Weber, J and Kelloway, E.(1996).Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. **Journal of Applied Psychology**,
- Barnett, K and Mc Cormick,J.(2001).Vision, Relationship and Teacher Motivation: A Case Study. **Journal of Educational Administration**,
- Bass, B (1999) TwoDecades of Research and Development in
- Bass, B. (2001).Leadership: Good, Better, Best. In: Bass, B. **Leadership and performance Beyond Expectation**.. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bernard M.(1994), **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bryant, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **Journal of Leadership and Organizational Studies**,
- Burns, J. (1978). **Leadership**, NY; Harder &Row.
- Epitropaki, Olga (2001), What is Transformational Leadership? Sheffield: University of Sheffield, Institute of WorkPsychology.
- Feenan, K. (2004). Personal Transformational Leadership Planning. **Knomaze Business Review**,
- Gardona, Pablo (2002) Transformational Leadership, <http://www.Management.Com.Practical/Leadership-styles.html>.
- Geijsel, F. Slegers, P. Leithwood, K. and Jantz, D.(2003). Transformational
- Green, M. Odom, L. Bearden, F.and Bazar, J. (2003). Transformational
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To
- Groves, Delores E (1996) **The Effects of Transformational Leadership Behavior of Principals of National Blue Ribbon Secondary Schools in**

- Cuyahoga County**, Ohio (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Akron.
- Howell, J.U. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership Transactional Leadership, Locus of Control and Support For Innovation **Journal of Applied Psychology**,
 - **Journal of Educational Administration**,
 - **Journal of Ethics and Globalization**.
 - Koehler, J.w & Pankowski, Joseph (1997) **Transformational Leadership in Government**, (1st Ed.) USA, St. Lucie Press.
 - Kouzes, J.M & Posner, B. Z, (1993) Psychometric Properties of the
 - Layton, John Kenneth (2003) Transformational, Leadership and the Middle School Principal,
 - Leadership and Ethical Behavior: Mutually Exclusive ? **The**
 - Leadership Properties Inventory Updated. **Educational and**
 - Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort toward
 - **Psychological, Measurement** School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance
 - School Reform. **Journal of Educational Administration**,
 - Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**.
 - Transformational Leadership. **Journal of European Industrial Training**, 15.
 - Yu, H. Leithwood, K. and Jantzi, D. (2002) The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration**.

The leadership Role Transformational In The Mental Stimulation Of Workers In
The Republic of Yemen from
The Point of View of School Principals

Summary:

This research aimed to identify the role of transformational leadership in motivating employees from the perspective of school principals and the sample consists of 283 manager males and females were chosen randomly from many social classes and from five governorates. and the researcher used the descriptive method and the questionnaire as a tool of his study after its arbitration and confirm that it is true and firm and the mathematical averages, standard turns, unit, contrast analyzes and statistic methods to treat the data.

And the search reached the following results:-

- 1- The degree of secondary school principals for leadership roles in motivating employees in light of transformational leadership in general the average from the point of view of managers themselves.
- 2- There are differences which have statistic indicators at the level (0.01) in the degree of practicing of the managers of high schools for their leadership roles including shifted leadership because of the change of sex and they were for the interest of females in the fields of motivate the workers.
- 3- There were statistically significant differences at the level of the ($\alpha \geq 0.01$) degree of Secondary School Principals leadership roles in light of the transformational leadership because of the variable sex in favor of females, in motivating workers.
- 4- No statistically significant differences at the level of the degree of ($\alpha \geq 0.01$) secondary school principals for leadership roles in light of the transformational leadership due to the variable for years of work or experience, in motivating workers.

This study has recommended performing similar research for the current search for transformational leadership in other educational institutions, dealing with other variables to see their impact.

Key words: Transformational Leadership

intellectual stimulation

The role of the school principal