

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

الاستلام: 13/مارس/2024
التحكيم: 27/مايو/2024
القبول: 25/يونيو/2024

Abdulghani M. Al-Amrani^(*,1)

عبد الغني محمد العمراني^(*,1)

© 2024 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹Assistant Professor of Educational Administration, Faculty of Human and Social Sciences, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

¹ أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عنوان المراسلة: dr.alamrani2020@gmail.com

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (899) معلما ومعلمة، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة، واستخدمت عددا من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وجاءت الأبعاد مرتبة تنازليا، وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، تمكين المعلمين، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي). كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغير مؤهل المعلم، ونوع المدرسة؛ حيث جاءت الفروق لصالح فئة المؤهل الجامعي غير التربوي، ولصالح فئة المدارس الأهلية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير: (جنس مدير المدرسة، وامتياز جنس المعلم، وسنوات خبرته في التدريس). وقدمت الدراسة عددا من التوصيات في ضوء نتائجها، أهمها: عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني للمديرين لرفع مستوى درجة ممارستهم لسلوكيات القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديرو المدارس، المعلمون، أمانة العاصمة صنعاء.

The Degree of Transformational Leadership Practice among Public and Private Secondary School Principals in the Capital Municipality of Sana'a: Teachers' Perspective

Abstract:

This study aimed to determine the degree to which transformational leadership dimensions are practiced by public and private secondary school principals in the Capital Municipality of Sana'a, from the perspective of teachers. A descriptive-analytical approach was employed to achieve the study's objectives. The study sample consisted of (899) male and female teachers. Data was collected using a questionnaire, and a number of inferential statistical methods were used for analysis. The study found that the degree of transformational leadership practice among public and private school principals in the Capital Municipality of Sana'a, as perceived by teachers, was high, with a mean of (4.02). The dimensions were ranked in descending order as follows: (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration, and empowering teachers). The study also found statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the degree of transformational leadership practice among public and private secondary school principals which could be attributed to the variable of teacher qualification and school type; the differences were in favor of the non-educational university qualification category and in favor of the private schools' category. The results also showed that there were no statistically significant differences attributed to the variables of (school principal gender, teacher gender, and years of teaching experience). The study provided several recommendations in light of its findings, the most important of which is to hold training courses and professional development programs for principals to raise the level of their practice of transformational leadership behaviors.

Keywords: Transformational leadership, school principals, teachers, the Capital Municipality of Sana'a.

المقدمة:

إنّ التغييرات المتسارعة في عالمنا المعاصر تُحتمّ على الإدارة التربوية أن تتطور بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير في البيئة التربوية، فلم يعد من السهل على الإدارة التربوية أن تحقق المخرجات التربوية المنشودة، دون أن تطوّر ذاتها لتواكب هذه التغييرات.

ولقد رأى العديد من علماء الإدارة أمثال: كنعان (2002)، وحلاق (2020)، والديراوي وأبو غبن (2021)، وغيرهم، أن القيادة هي أساس العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها تنبع من كونها تؤدي دوراً أساسياً في التأثير على عناصر العملية الإدارية حتى تصبح الإدارة أكثر حيوية وكفاءة وفعالية، وتكون أداة فاعلة تعمل على تحقيق أهدافها؛ فلم تعد المنظمات اليوم بحاجة إلى مديرين أكفاء فحسب بل بحاجة أكثر إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم وأهدافها لإحداث التغيير المناسب.

وتعد المدرسة إحدى أهم المؤسسات التربوية والتعليمية في المجتمع، فهي الأساس للنظام التعليمي، ففاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (العتيبي، 2019).

ولذلك فإن الإدارة المدرسية هي أساس النجاح والتميز، وهي عامل أساسي للتغيير وزيادة الفعالية في المناخ المدرسي، وفي أذهان الموظفين، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع، ولقد أظهرت دراسات الحكيمي (2008)، والفرجات (2019)، والقظيفان (2020) أنّ الإدارة المدرسية تقع على عاتقها مسؤولية دفع التغيير نحو الأفضل والتقدم، سواء في سياسات المدرسة وأنظمتها ومناهجها، أو في بناء كفاءات وقدرات جميع العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين وطلاب.

وتحتل مرحلة التعليم الثانوي أهمية كبيرة في أي نظام تعليمي، لقوّة أثرها في تشكيل الطلبة، وبناء شخصياتهم، وإعداد الطلبة القادرين على الإبداع والتجديد؛ لمواصلة تعليمهم العالي والجامعي تحقيقاً للتنمية الشاملة، وحتى يكونوا قادرين على مواجهة المستقبل، وقد تكون مرحلة أخيرة لبعض الطلبة الذين ينخرطون في الحياة العملية، ولعلّ هذا ما يحتمل العمليات الإدارية المختلفة مسؤولية كبيرة؛ من أجل القيام بهذا الدور على أكمل وجه.

إن تطوّر الإدارة المدرسية في المراحل التعليمية ومنها المرحلة الثانوية مرتبط بقيادتها الناجحة؛ لهذا لا بد أن يتطلّب إلى دور مدير المدرسة بأنه قائد تربوي يمتلك مهارات وكفايات قيادية، تمكنه من تأدية دوره ومهامه خير أداء، ويعمل على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي.

فقداد المدارس التحويلية يؤدون دوراً مهماً في تعزيز الابتكار التعليمي وإعادة الهيكلة من خلال خلق رؤية للمستقبل، وبناء ثقافة التعاون، وتمكين المعلمين في المدارس؛ ليصبحوا قادة في مواقعهم، ومن خلال أسلوب قيادتهم، فإنهم يلهمون ويحفزون المرؤوسين للعمل نحو الهدف المشترك؛ مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي والنمو والتطور داخل هذه المدارس (Kareem et al., 2023).

لذا ظهرت في السنوات الأخيرة توجهات عديدة لإصلاح النظام المدرسي عامة، والقيادة المدرسية خاصة، ومن هذه المحاولات تطبيق قيادة التغيير والقيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية وغيرها.

وقد استفادت القيادة المدرسية من التوجهات الحديثة في القيادة؛ ومن هذه التوجهات القيادة التحويلية التي وضع أساسها Burns (1978)، وقد عرّفت القيادة التحويلية بأنها: "القدرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (الغزالي، 2012، 25).

ومن أهم ما يميز هذا النمط من القيادة قدرتها العالية على قيادة المنظمات في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (الغالبى والسيد، 2010).

نشأة القيادة التحويلية :

تعدُّ القيادة التحويلية أحدث اتجاهات القيادة، ولم يظهر مفهوم القيادة التحويلية إلا في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين سنة 1978 على يد العالم الأمريكي Burns الذي يعد كتابه في القيادة أفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق حتى وقتنا الحالي.

إن Burns هو عالم السياسة والمؤرخ الذي يعد كتابه على الأرجح أحسن مؤلف مرجعي في دراسات القيادة، وقد بنيت نظريته في القيادة التحويلية على منظومة من الالتزامات الأخلاقية؛ لأن مفهوم القيادة التحويلية يستند إلى تطوير العلاقات الأخلاقية بين القادة والأتباع؛ ولذا فإن القادة التحويليين يعززون الفضيلة الأخلاقية (Ciulla, 1995).

إن القيادة التحويلية، كما وصفها (Burns)، هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما؛ وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق التي تعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، وتحويل القادة إلى رموز أخلاقية (Nisivoccia, 1997).

أبعاد القيادة التحويلية :

لقد طوّر باس وأفوليو (Bass, 1985; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994) رؤية القيادة التحويلية إلى ما وصلت إليه اليوم، وقالوا إن القيادة التحويلية تشمل أربعة أبعاد، وهي: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاهتمام بالأفراد) (العمراني، 2004). وقد أضاف كل من Avolio et al. (1999) وGriffin and Rafferty (2004) بعداً خامساً وهو التمكين (الغزالي، 2012)، وتم تناول الأبعاد الأربعة المشار إليها بشيء من التفصيل وذلك على النحو الآتي (Bass & Avolio, 1994):

التأثير المثالي :

ويعني بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لاتباعهم، فالقادة التحويليون أجلاء ومحترمون يعول عليهم، وهم أيضاً معنيون باكتساب ثقة العاملين معهم، ومعتبرين أنّ حاجات الآخرين مقدمة على حاجاتهم الشخصية، فالقائد التحويلي يشارك مرؤوسيه المخاطر، ويكون متناغماً في سلوكه وغير استبدادي. إنه يعمل الشيء الصحيح، ويتحلّى بمعايير أخلاقية عالية يتمثلها في سلوكه، ويتجنب استخدام السلطة للمكسب الشخصي، بل إنه يستخدمها فقط لتوظيفها بشكل سليم وللصالح العام.

الدافعية الإلهامية :

بمعنى أنّ القادة التحويليين يسلكون الطرق التي تشجّع وتلهم من حولهم من أتباع، بمدّهم بمدلول العمل والتحدى، وإثارة روح الفريق فيهم.

الاستثارة الفكرية :

بمعنى أنّ القادة التحويليين يحفّزون جهود أتباعهم؛ لتكون جهوداً إبداعية وخالقة، باستطلاع الفرضيات، وإعادة هيكلة المشكلات والحالات القديمة لتتم معالجتها بطرق جديدة.

الاهتمام الفردي :

بمعنى أنّ حاجات المرؤوسين الخاصة تلقى اهتماماً خاصاً من قبل القائد التحويلي، وذلك بهدف إنجاز المهام المنوطة بالمرؤوسين، والنمو المهني المتعلق بهم، عن طريق خلق فرص جديدة للتعليم والتدريب والنصح، وتوفير المناخ المساعد، من أجل تطوير المرؤوسين والزملاء باستمرار إلى المستوى الأعلى بحسب الإمكانيات المتاحة.

التمكين:

إنّ مبدأ التمكين في العمل الإداري هو من العوامل الرئيسة التي ينتهجها القائد لتنمية الشعور بالمسؤولية لدى أفرادها، ولجعلهم شركاء له في العمل، يخضون عنه ضغوط العمل المتعددة.

والتمكين هو إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحريّة وتمكينهم من المصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم؛ لهذا عندما تعطى مجموعة ما قوّة مفوّضة تتغيّر علاقات أعضاء هذه المجموعة مع القائد الذين يحملون السلطة الفعلية؛ لأنهم أصبحوا شركاء معهم في السلطة وفي أهداف المنظمة، فالمرؤوسون في المنظمة التربوية يشاركون القائد بوضع السياسات التربوية، والمعلمون في المدارس يشاركون مدير المدرسة باتخاذ القرارات التربوية التي تتعلق بتعليم الطلبة وبالبرامج المدرسية وبسياسة المدرسة بشكل عام (دواني، 2001).

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية من زوايا مختلفة، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، وسيتم عرضها بحسب الهدف منها، وبحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، مقسمة إلى قسمين، الأول منها الدراسات التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين، والثاني هو علاقة درجة ممارسة القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

الدراسات التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين:

أجرى الرويس (2023) دراسة هدفت إلى تشخيص واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية لعناصر القيادة التحويلية في شمال مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارستهن لجميع مجالات وأبعاد القيادة التحويلية جاءت عالية، وأن ممارسات عمليات تحمل المخاطر جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، وجاءت في الترتيب الأخير ممارسات عمليات التعلم والتدريب بمتوسط (3.85).

وأجرى الليمون (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر بالأردن، من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر جاءت بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

وأجرى السفيناني وآخرون (2021)، دراسة هدفت إلى بيان مستوى ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التأثير الملم، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي والتمكين) في محافظة المهرة، وأوضحت النتائج أنّ مستوى ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة جاءت بدرجة عالية؛ حيث جاء بعد التأثير الملم في المرتبة الأولى، وجاء بعد التأثير الفكري في المرتبة الثانية، ثم بعد التأثير المثالي، يليه بعد الفردية، وقد جاء بعد التمكين في المرتبة الأخيرة، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وقد قام بامرحول وآخرون (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمديريتي تريم وسيئون في محافظة حضرموت بالجمهورية اليمنية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية كانت عالية، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي، ثم تلاه بعد الدافعية الإلهامية، ورعاية الأفراد، وآخر الأبعاد هو بعد التحفيز العقلي، كما أظهرت فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي فقط، تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ولصالح فئة سنوات الخبرة (6-10)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغيرات (النوع، والتخصص، والمؤهل العلمي).

أما العمري (2012)، فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التغيير التحويلي بين مديري المدارس كما يراها المديرون أنفسهم ومعلمهم في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس أدركوا أنهم يمارسون التغيير التحويلي في مستويات عالية، بينما يرى المعلمون أن المديرين يمارسون التغيير التحويلي في مستويات متوسطة، ولا توجد فروق كبيرة بينهم تعزى إلى جنس المشاركين ومؤهلاتهم الأكاديمية والخبرة.

الدراسات التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين ومتغيرات أخرى:

أجرى طرد و مخامرة (2022) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وأن مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم جاء أيضا بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ومستوى تمكين المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.868).

كما أجرى العمور (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية بفلسطين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وأجرى الزهور وعدوان (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى الصلابة النفسية لدى معلمي المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل والصلابة النفسية ومجالات المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.67)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية والصلابة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم بين فئات متغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة في التدريس، والمؤهل العلمي، والتخصص).

وقد قام كل من اليحيى والعتيبي (2022) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، وأسفرت النتائج عن أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية جاءت عالية جدا، والأبعاد مرتبة تنازليا، وهي: (التأثير المثالي، والاهتمام الفردي، والاستشارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي)، وأوضحت النتائج كذلك أن درجة ممارسة تحقيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية جدا، وجاءت الأبعاد مرتبة

تنازليا، وهي ميزة (الإبداع، والمرونة، والجودة، والتكلفة)، وظهرت العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وهدفت دراسة أبو غيث (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور في المملكة الأردنية الهاشمية، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمحور القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء ترتيب مجالات القيادة التحويلية تنازليا وفق الترتيب الآتي: مجال "التأثير والجدابية" بالمرتبة الأولى، ثم مجال "الاستثارة الفكرية" ثانيا، ثم مجال "التحفيز والإلهام" ثالثا، وأخيرا مجال "الاعتبارات الفردية" بالمرتبة الرابعة، وجاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

كما أجرى الخطيبية (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات واستقصاء العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة الأردنية عمان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة في جميع مجالات أداء الدراسة وفي الدرجة الكلية، وترتبت مجالات القيادة التحويلية تنازليا على النحو الآتي: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، والتمكين)، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى الوحش (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء ديرعلا وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وبيان إذا كان هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وقد خلصت الدراسة إلى عدد نتائج أهمها أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية لواء ديرعلا جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب الأبعاد تنازليا على النحو الآتي: التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى، يليه بعد الاهتمام الفردي، وفي المرتبة الثالثة التأثير المثالي، وفي المرتبة الأخيرة الاستثارة الفكرية.

وقام الأضم (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وترتبت أبعاد القيادة التحويلية تنازليا على النحو الآتي: الاستثارة الفكرية في المرتبة الأولى، يليه بعد التأثير المثالي، وبعد الاهتمام الفردي في المرتبة الثالثة، وجاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأخيرة.

وقام الهديرس (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، بأبعادها الخمسة، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة البلقاء بالأردن من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية، وأن الأبعاد الخمسة جاءت بمستويات متفاوتة؛ فقد جاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى، يليه بعد التأثير المثالي، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الاستثارة الفكرية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاعتبارات الفردية، وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده جاءت بمستوى مرتفع.

وأجرى العزايزة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، في ضوء تأثير متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الدرجة الكلية

لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، أما ترتيب أبعاد القيادة التحويلية تنازليا؛ فكان على النحو التالي: التأثير المثالي، يليه بعد الاعتبارات الفردية، ثم بعد الدافعية الإلهامية، ثم الاستتار الفكري، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخدمة.

وقد أجرى Rahmi (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية في مدينة بنجرماسين في إندونيسيا والمناخ المنظمي المدرسي، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس وأداء المعلمين، وأيضاً هناك علاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي وأداء المعلمين، كذلك هناك علاقة مباشرة بين الموقف المهني للمعلمين وأدائهم، وهناك ارتباط بين القيادة التحويلية لمديري المدارس وأداء المعلمين بسبب المناخ التنظيمي، وهناك علاقة غير مباشرة بين قيادة مديري المدارس وأداء المعلمين تعزى إلى المواقف المهنية للمعلمين.

وقام البقعاوي (2019) بدراسة هدفت إلى الوقوف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن القيادة التحويلية لها دور كبير ومؤثر في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية؛ وذلك تحقيقاً للرؤية الاستراتيجية للمملكة 2030؛ حيث إنها تساعد على تطوير أداء مديرات المدارس وتحسين مهارتهن، وتشجيعهن على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلهن المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسيخ ثقافة مدرسية مهنية، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفيزهن على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.

وأجرى كل من الشقيرات والجازي (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وأظهرت النتائج الحصول على الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بالمحافظة من وجهة نظر المعلمين، وعلى متوسط عام (3.95) من 5 بتقدير (كبير)، وعلى مستوى المجالات حصل مجال (التأثير المثالي) على أعلى متوسط (4.06)، يليه مجال الاعتبار الفردي (3.91)، وأخيراً مجال التحفيز الملهم (3.90)، وكلها جاءت بتقديرات (كبيرة)، كما ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، وقد تبين أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

وأجرى البطوش (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وقد أظهرت النتائج، أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن جاءت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء متوسطاً، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى إلى أثر متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى إلى أثر متغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى إلى أثر متغير المؤهل العلمي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى إلى أثر متغير المحافظة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الكرك من جهة وكل من: الطفيلة، ومعان، والعقبة من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من: الطفيلة، ومعان، والعقبة، وتبين أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أنها تناولت درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بشكل عام ومديري المدارس الثانوية بشكل خاص دون التعرض لعلاقة ممارسة القيادة التحويلية بمتغير تابع كدراسة الرويس (2023)، والليمون (2022)، والسفياني وآخرون (2021)، واختلفت مع دراسات أخرى اعتمدت على ممارسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل وعلاقتها بمتغيرات تابعة كمستوى التمكين، كما في دراسة طرد و مخامرة (2022)، وفاعلية اتخاذ القرار كدراسة العمور (2022)، ومستوى الصلابة كدراسة الزهور وعدوان (2022)، وتحقيق الميزة التنافسية كدراسة الليحي والعتيبي (2022).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها أبعاد القيادة التحويلية الخمسة، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستنارة الفكرية، والاعتبارية الضمنية، والتمكين، مثل دراسة كل من طرد و مخامرة (2022)، وكذلك الخطيب (2022)، والسفياني وآخرون (2021)، أما بقية الدراسات السابقة التي تم عرضها فلم تتناول إلا الأربعة الأبعاد، ولم تتناول البعد الخامس هو بُعد التمكين.

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة، وهم مديرو المدارس كمجتمع لهذه الدراسات ومنها المدارس الثانوية كمجتمع الدراسة الحالية، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت المدارس الثانوية بنوعيتها: الحكومية والأهلية والبنين والبنات، وجميع المناطق التعليمية في أمانة العاصمة صنعاء، كما أنها تميزت عن الدراسات السابقة في أنها أضافت إلى أبعاد القيادة التحويلية الأربعة البعد الخامس، وهو التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية.

وبعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعض هذه الدراسات أجريت في بيئات عربية غير أمانة العاصمة صنعاء، مثل دراسة الرويس (2023) التي أجريت في الرياض بالسعودية، ودراسة الليمون (2022)، التي أجريت في الأردن، وبعضها أجريت في محافظات يمنية، مثل دراسة السفياني وآخرون (2021) التي أجريت في محافظة المهرة، ودراسة بامرحول وآخرون (2020) التي أجريت في محافظة حضرموت.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في الميدان التربوي واحتكاكه بمديري المدارس في أمانة العاصمة صنعاء لاحظ ضعفا لديهم في القيادة المدرسية، ونقصا في الوعي بالأساليب القيادية الحديثة، مما أدى إلى تدني أداء المعلمين وضعف مخرجات هذه المدارس، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة، كدراسة Alkadash et al. (2023)، ونتيجة لذلك فإن البيئة المدرسية تحتاج إلى قيادة تحويلية تحقق نتائج مستقبلية أفضل، وتسعى لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد على التطوير والتغيير في هذه المدارس (Alzoraiki et al., 2023).

ونظرا للدور المهم لمدير المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والنهوض بمستوى أداء المعلمين فيها، فإنه لا بد من اتباع أنماط قيادية تهدف إلى تطوير التعليم بكافة مكوناته، ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي يمكن أن تحقق ذلك القيادة التحويلية (Alzoraiki et al., 2024)؛ لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية للقيادة التحويلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين؛ لهذا تحددت مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر معلميهما؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (نوع المدرسة، وجنس مدير المدرسة، وجنس المعلم، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر معلميه.
2. التعرف على الفروق في تحديد درجة ممارسة درجات القيادة التحويلية في ضوء متغيرات الدراسة: نوع المدرسة، وجنس المدير وجنس المعلم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

أظهرت الدراسة الحالية أهميتها من خلال الآتي:

1. تسليطها الضوء على أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وهي القيادة التحويلية التي تعد من الأنماط القيادية الحديثة والمهمة في الفكر الإداري الحديث، الذي يعد مصدرا من مصادر نجاح المنظمة وديمومتها.
2. أهمية المرحلة التي تسلط الضوء عليها، وهي المرحلة الثانوية التي تعد من أهم مراحل التعليم العام، وفيها ينضج المفهوم القيمي لدى الطلبة.
3. إثراء المكتبة العربية بأدب نظري يتعلق بالإدارة التربوية الحديثة.
4. قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديرو المدارس والمعلمون والباحثون في مجال الإدارة التربوية، وقد تضيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وإدارات التربية بأمانة العاصمة صنعاء، والمناطق التعليمية؛ لتوجيه اهتمامهم لهذا النمط الجديد في القيادة التربوية الحديثة، ودمج مفاهيمها ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين، وقد تضيد أصحاب القرار عند تعيين المديرين الكفاء في مدارس التعليم العام.

حدود الدراسة:

◀ الحدود الموضوعية :

تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية لأبعاد القيادة التحويلية.

◀ الحدود البشرية :

تشمل الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية، كما تشمل معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

◀ الحدود المكانية :

اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين والبنات في أمانة العاصمة صنعاء.

◀ الحدود الزمانية :

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022م

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة: القيادة التحويلية :

هي درجة استجابة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة على فقرات الاستبانة المتضمنة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستنارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد، والتمكين).

مدير المدرسة :

هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيههم وتقويم أعمالهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

أبعاد القيادة التحويلية :

التأثير المثالي :

يُعرّف التأثير المثالي إجرائيا بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن فقرات بعد التأثير المثالي.

التحفيز الملهم :

يُعرّف التحفيز الملهم إجرائيا بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن فقرات بعد التحفيز الملهم.

الاستنارة الفكرية :

تُعرّف الاستنارة الفكرية إجرائيا بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن فقرات بعد الاستنارة الفكرية.

الاهتمام بالأفراد :

يُعرّف الاهتمام الفردي إجرائيا بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن فقرات بعد الاهتمام الفردي.

تمكين المعلمين :

يُعرّف تمكين المعلمين إجرائيا بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن فقرات بعد تمكين المعلمين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

بناء على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة :

تضمن مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (6018) معلما ومعلمة حسب إحصائيات مكتب التربية بأمانة العاصمة صنعاء للعام 2023/2022م، والجدول (1) يوضح حجم مجتمع الدراسة بحسب المنطقة التعليمية ونوع المدرسة وجنس المعلم.

جدول (1): حجم مجتمع الدراسة بحسب المناطق التعليمية ونوع المدرسة وجنس المعلم

م	المنطقة التعليمية	مدارس حكومية			مدارس أهلية			إجمالي حجم المجتمع
		ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	
1	صنعاء القديمة	12	63	75	0	0	75	
2	التحرير	60	88	148	8	9	157	
3	أزال	31	93	124	23	34	158	
4	الصفافية	40	56	96	62	86	182	
5	الوحدة	151	155	306	139	208	514	
6	السبعين	206	236	442	827	1370	1812	
7	معين	71	286	357	392	689	1046	
8	الثور	64	241	305	183	340	645	
9	شعوب	129	223	352	226	379	731	
10	بني الحارث	211	168	379	202	319	698	
	الإجمالي	975	1609	2584	2062	3434	6018	

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية طبقية (ذكور/ إناث) حجمها (922) مفردة، بنسبة 15% من أفراد المجتمع، والجدول (2) يوضح حجم عينة الدراسة بحسب المنطقة التعليمية، ونوع المدرسة، وجنس المعلم.

جدول (2): حجم عينة الدراسة لكل منطقة تعليمية

م	المنطقة التعليمية	مدارس حكومية			مدارس أهلية			إجمالي حجم المجتمع
		ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	
1	صنعاء القديمة	2	10	12	0	0	12	
2	التحرير	9	13	22	2	3	25	
3	أزال	5	13	18	3	5	23	
4	الصفافية	6	9	15	10	14	29	
5	الوحدة	23	23	46	20	31	77	
6	السبعين	31	36	67	110	192	259	
7	معين	11	40	51	59	104	155	
8	الثور	10	36	46	28	52	98	
9	شعوب	20	32	52	34	57	109	
10	بني الحارث	32	26	58	31	54	112	
	الإجمالي	149	238	387	297	512	899	

توزيع الاستبانة :

لقد تم توزيع (922) استبانة على عينة الدراسة في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استعادة (912) استبانة، أي ما نسبته (98.92%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (13) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم استبعادها، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (899) استبانة أي ما نسبته (97.51%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

تطوير أداة الدراسة :

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كدراسة العمراني (2004)، وبامرحول وآخرون (2020)، والسفياني وآخرون (2021)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: تمثل القسم الأول في المتغيرات الديموغرافية وتتعلق بالمستجيبين، وتكون هذا القسم من (5) متغيرات، هي: (تصنيف المدرسة، جنس المسؤول عن المدرسة، جنس المعلم، مؤهل المعلم، وعدد سنوات خبرة المعلم)، وتمثل القسم الثاني في أبعاد القيادة التحويلية، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي (أوافق إلى حد كبير، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق على الإطلاق)؛ حيث أعطى الرقم (5) للبدل أوافق إلى حد كبير، والرقم (4) للبدل أوافق، والرقم (3) للبدل محايد، والرقم (2) للبدل لا أوافق، والرقم (1) للبدل لا أوافق إطلاقاً. والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): مكونات استبانة الاستبانة

النسبة المئوية	عدد الفقرات	البعد
20 %	9	التأثير المتالي
20 %	9	التحفيز الملهم
20 %	9	الاستنارة الفكرية
20 %	9	الاهتمام بالأفراد
20 %	9	تمكين المعلمين
100 %	45	الإجمالي

صدق أداة الدراسة وثباتها :

1. صدق أداة الدراسة :

لقد تم التأكد من صدق الأداة، ودقة فقراتها، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع الدراسة، ووضوحها، ومدى صلاحيتها لغويا وذلك بالطرق الآتية :

أ. الصدق الظاهري (صدق المحتوى) :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (12) محكما من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي، والإحصاء، لإبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات في صياغة بعض الفقرات، كما تم حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وقد أصبح عدد الفقرات بعد التحكيم (45) فقره، وكان عددها قبل التحكيم (48) فقره.

ب. صدق الاتساق الداخلي (التكويني) :

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقره والبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقره، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، تراوحت بين 0.632 و0.852، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعد الأبعاد وفقرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة :

تم التحقق من ثبات الأداة وأبعادها ومصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعء	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التأخير المثالي	9	0.92	0.960
التحفيز الملهم	9	0.90	0.953
الاستشارة الفكرية	9	0.92	0.961
الاهتمام الفردي	9	0.91	0.956
تمكين المعلمين	9	0.90	0.950
الاستبيان بشكل عام	45	0.98	0.990

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الدراسة؛ حيث تراوحت بين (0.902 و0.923) وبدرجة مصادقية تراوحت بين (0.950 و0.961).

وبشكل عام بلغت قيمة الثبات من خلال معامل (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة (0.980)، وبدرجة مصادقية (0.990). وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصادقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

ينص السؤال الأول للدراسة على: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر معلمها؟

ولإجابة عن هذا التساؤل: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية والأهلية للقيادة التحويلية

م	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة
1	التأخير المثالي	4.13	0.73	82.60%	كبير
2	التحفيز الملهم	4.08	0.71	81.65%	كبير
3	الاستشارة الفكرية	3.95	0.77	79.18%	كبير
4	الاهتمام الفردي	3.94	0.78	78.90%	كبير
5	تمكين المعلمين	3.96	0.73	79.25%	كبير
	المتوسط الكلي لجميع المجالات	4.02	0.71	80.32%	كبير

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت كبيرة، حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاءت بنسبة (80.32%) وبمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.71).

ويمكن تفسير ذلك بوجود توجه لدى مديري المدارس نحو تفعيل دور الإدارة المدرسية وسبل الارتقاء بها من خلال ممارسة القيادة التحويلية، إلى جانب امتلاك مديري المدارس الكثير من صفات القائد التحويلي التي تؤهلهم لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها، مع إيمانهم بأن الإدارة الحديثة تتطلب التخلص من أساليب الإدارة التقليدية التي باتت عبئاً ثقيلاً في طريق تقدم ونجاح المؤسسات التربوية في ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الرويس (2023)، وطردو

ومخامرة (2022)، والليمون (2022)، والبيحيى والعتيبي (2022). واختلفت مع دراسة العمور (2022)، والزهور وعدوان (2022)، والوحش (2021)، والأضم (2021)، حيث أوضحت هذه الدراسات أن المديرين يمارسون أبعاد القيادة التحويلية وإن كانت درجة الممارسة متوسطة.

كما يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية والأهلية في جميع أبعاد القيادة التحويلية كانت مرتفعة، وقد جاء بُعد التأثير المثالي الأعلى توفراً بمتوسط حسابي (4.13)، ونسبة موافقة (82.60%)، وانحراف معياري (0.73)، يليه بُعد التحفيز الملهم بمتوسط حسابي (4.082)، ونسبة موافقة (81.65%)، وانحراف معياري (0.71)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي (3.963)، ونسبة موافقة (79.25%)، وانحراف معياري (0.73)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.959) ونسبة موافقة (79.18%)، وانحراف معياري (0.77)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (3.945) ونسبة موافقة (78.90%)، وانحراف معياري (0.78).

وتعزى هذه النتيجة إلى مقدار الدور الإيجابي لمديري المدارس في أمانة العاصمة صنعاء في تنمية الروح المعنوية والاعتزاز والثقة لدى المعلمين، وبما يتماشى مع مبدأ الإيثارة في تقديم المصلحة العامة لمدرستهم على مصالحهم الشخصية، وذلك بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المدارس ورؤيتها من خلال سلوكهم كقادة ومثل أعلى مما له أكبر الأثر في نفوس المعلمين نحو المزيد من العمل والإنجاز.

وفيما يتعلق ببعد التحفيز الملهم الذي جاء في المرتبة الثانية يمكن أن يعزى ذلك إلى الحرص الكبير من قبل مديري المدارس على توظيف التحفيز في ممارستهم وفي نمط قيادتهم للمعلمين وتعزيزهم للحوافز المعنوية والمادية، وتقديم الدعم والمساندة لهم وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم المهنية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وفيما يتعلق ببعد التمكين الذي جاء في المرتبة الثالثة فيعزى إلى قناعة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة بأهمية تمكين المعلمين في أداء المهام المطلوبة منهم؛ حيث يتم تشجيعهم على تحمل المسؤولية، وإعطاءهم مساحة كافية من الحرية في التصرف تجاه الأعمال الموكلة إليهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم؛ استناداً في ذلك إلى الثقة بإمكاناتهم؛ لذلك يعامل المعلمون أنهم أفراد تتمايز قدراتهم في اتخاذ القرارات التي تضمن إنجاز أعمالهم.

وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الاستشارة الفكرية، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يثيرون قدرات العاملين معهم على تحليل المشكلات التي يواجهونها داخل المدرسة؛ مما يجعلهم يتعاملون بطرق إبداعية من خلال تشجيعهم على المشاركة في الاجتماعات وفي اتخاذ القرارات، وهذا يعزز الفعاليات البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.

وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاهتمام بالأفراد، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم الحرص على تلبية حاجات العاملين معهم قدر الإمكان، إلا أنهم لا يملكون جميع الصلاحيات لتلبية جميع تلك الحاجات، كالجوانب المادية من مرتبات وأجور والتي تخضع لنظام الوزارة ومعادلة الأجور ولاسيما عند انقطاع الرواتب لسنوات بسبب الظروف المادية الصعبة التي تمر بها اليمن نتيجة للحرب، وأن صلاحية المديرين تقتصر على الجوانب المعنوية، كرسائل الشكر والتناء.

وفيما يأتي عرض لنتائج كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة، كما في الجداول: (6)، (7)، (8)، (9)، و(10)؛

نتائج فقرات البعد الأول: التأثير المثالي:

يوضح الجدول (6) نتائج فقرات بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بُعد "التأثير المثالي"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الرتبة
5	يتمثل المدير الأخلاق الحسنة في ممارساته الإدارية.	4.43	0.77	88.61%	كبير جدا	1
6	يتميز بشخصية محببة لدى جميع العاملين بالمدرسة.	4.16	0.93	83.20%	كبير	2
2	يتمتع بقدرة عالية على الإقناع.	4.16	0.95	83.11%	كبيرة	3
8	يُغلب مصلحة المدرسة التربوية على مصالحه الذاتية.	4.14	0.94	82.89%	كبيرة	4
9	يؤمن أنّ الثقة المتبادلة مدخل للارتقاء وتحسين الأداء في المدرسة.	4.13	0.94	82.65%	كبيرة	5
7	يُشجّع ثقة العاملين معه بأنفسهم.	4.08	0.97	81.58%	كبيرة	6
1	تتسم معاملة المدير مع العاملين معه بالشفافية.	4.08	0.97	81.58%	كبيرة	7
4	يجعل من تعامله قدوةً نموذجية يحتذى به المعلمون.	4.05	0.96	81.05%	كبيرة	8
3	يجعل المعلمين يثقون بقدرته في التغلب على العقبات التي تواجههم.	3.93	1.00	78.69%	كبيرة	9
	متوسط بُعد التأثير المثالي	4.13	0.73	82.60%	كبير	

يوضح الجدول (6) أن جميع فقرات بُعد التأثير المثالي حصلت على درجة موافقة كبيرة، عدا الفقرة (5) فقد حصلت على درجة موافقة كبيرة جدا، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.43) و(3.93)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (88.61%) و(78.69%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي (4.13)، بنسبة موافقة (82.60%)، وانحراف معياري (0.73)؛ مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة أن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة تبدي اهتماما كبيرا بممارسة سلوكيات التأثير المثالي، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مديري المدارس الحكومية والأهلية أهمية ممارسة سلوكيات التأثير المثالي في الارتقاء وتحسين الأداء في المدرسة، ونجاحها وازدهارها على المدى الطويل، وكسب ثقة واحترام وتقدير التابعين، وتنمية الثقة لديهم، واعتباره نموذجا وقدوة حسنة، بحيث يقوم الأتباع بتقليده والانصياع برغبة لكل مطالبه، معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا؛ لذلك يلتزم المديرون في المدارس بممارسة سلوكيات التأثير المثالي، وممارسة سلوك القدوة والمثل الحسن لتعزيز ثقافة القيم لدى المرؤوسين؛ لما يعود بالنفع لجميع الأطراف في المدرسة بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية لسلوكيات التأثير المثالي من وجهة نظر معلمها كان كبيرا، حيث يتمثل الأخلاق الحسنة في ممارساته الإدارية، ويتميز بشخصية محببة لدى جميع العاملين بالمدرسة، ويُغلب مصلحة المدرسة التربوية على مصالحه الشخصية؛ وذلك نتيجة لإيمانه أنّ الثقة المتبادلة مدخل للارتقاء وتحسين الأداء في المدرسة، إضافة إلى أن التزام مديري المدارس بالمعايير الأخلاقية في تعاملهم مع العاملين في المدارس ترفع من مستوى رضاهم الوظيفي ومن ولائهم وانتمائهم لمدرستهم، وبالتالي فإن هذا يزيد من ثقة المعلمين في التغلب على العقبات التي تواجههم، بما يعكس على مستوى أدائهم وحماستهم لتحقيق الأهداف.

نتائج فقرات البعد الثاني: التحفيز الملهم؛

يشير الجدول (7) إلى نتائج فقرات بعد التحفيز الملهم للقيادة التحويلية.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بُعد "التحفيز الملهم"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الرتبة
2	يتميز المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمدرسة.	4.25	0.89	85.09%	كبير جدا	1
1	يعزز القيم الإيجابية داخل المجتمع المدرسي.	4.18	0.92	83.56%	كبير	2
5	يثير في العاملين معه العمل بروح الفريق الواحد.	4.16	0.96	83.20%	كبير	3
3	يثق في إمكانية تحقيق أهداف المدرسة التربوية.	4.16	0.82	83.16%	كبير	4
7	ينمي لدى المعلمين الاعتماد على النفس في حل المشكلات.	4.05	0.92	81.07%	كبير	5
4	يثير في العاملين معه روح الحماس لإحداث التغيير المطلوب.	4.05	0.96	80.96%	كبير	6
8	يُفَعِّل قدرات العاملين معه.	4.04	0.93	80.80%	كبير	7
6	يُعدُّ نموذجا للنجاح؛ مما يقوي من دافعية العاملين معه للإنجاز.	4.03	0.98	80.51%	كبير	8
9	يطلع العاملين معه على أهداف الخطة المدرسية.	3.82	1.07	76.48%	كبير	9
	متوسط مجال التحفيز الملهم	4.08	0.71	81.65%	كبير	

يوضح الجدول (7) أن جميع فقرات بُعد التحفيز الملهم حصلت على درجة موافقة كبيرة، عدا الفقرة (2) فقد حصلت على درجة موافقة كبيرة جدا، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.25) و(3.82)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (85.09%) و(76.48%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التحفيز الملهم (4.08)، بنسبة موافقة (81.65%)، وانحراف معياري (0.71)؛ مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة أن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة يبدون اهتماما كبيرا بممارسة سلوكيات التحفيز الملهم، ويُعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الحكومية والأهلية بأهمية ممارسة سلوكيات التحفيز الملهم في تحقيق الأهداف؛ ولذا فهم يحرصون على إيصال توقعاتهم العالية للعاملين من خلال استثارة همهم، وإلهاب روح الحماسة لديهم، فيتولد لديهم الدافعية والتحمدي لتحقيق الأهداف بشكل جماعي.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية لسلوكيات التحفيز الملهم من وجهة نظر معلميهما كان كبيرا، حيث يحرص مديرو المدارس على استثارة مؤوسسيهم وخلق الدافعية لديهم للإنجاز وتحقيق الأهداف بشكل مشترك، وذلك من خلال: تعزيز القيم الإيجابية داخل المجتمع المدرسي لدى العاملين وتمنية الاعتماد على النفس في حل المشكلات لديهم، وإثارة روح الحماس لإحداث التغيير المطلوب عندهم.

نتائج فقرات البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية:

يبين الجدول (8) نتائج فقرات بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بُعد "الاستثارة الفكرية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الرتبة
3	يحفز العاملين معه لتحقيق رسالة المدرسة.	4.18	0.92	83.54%	كبير	1
5	يشجع المعلمين على المشاركة في الاجتماعات.	4.17	0.91	83.47%	كبير	2
9	يشجع المعلمين على تطبيق أفكار جديد.	4.05	0.94	81.09%	كبير	3
4	يُشجّع العاملین معه لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	4.00	1.00	79.98%	كبير	4
6	يستثير طاقات العاملين معه نحو الإبداع.	3.93	0.98	78.51%	كبير	5
1	يُغيّر قدره العاملين معه على تحليل المشكلات التي يواجهونها في المدرسة.	3.92	1.00	78.38%	كبير	6
7	يعزز الفعاليات البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.	3.90	1.03	77.91%	كبير	7
8	يوفر للمعلمين مستوى مناسب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	3.76	1.06	75.13%	كبير	8
2	يجعل العاملين معه يتعاملون مع المشكلات بطرق إبداعية.	3.73	1.01	74.66%	كبير	9
	متوسط بُعد الاستثارة الفكرية	3.96	0.77	79.18%	كبير	

يوضح الجدول (8) أن جميع فقرات بُعد الاستثارة الفكرية حصلت على درجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.18) و(3.73)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (83.54%) و(74.66%)، ويشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستثارة الفكرية (3.96)، بنسبة موافقة (79.18%)، وانحراف معياري (0.77)؛ مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة أن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة تظهر اهتماما كبيرا بممارسة سلوكيات الاستثارة الفكرية، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس الحكومية والأهلية على التجديد والمبادرة والإبداع والابتكار في التعامل مع المشاكل؛ ولذا فهم يشجعون الإبداع والأساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم العاملين للمشاكل وإدراكها بطريقة مختلفة، ويستثيرون العاملين للتفكير بطرق جديدة لحل المشكلات وللارتقاء بهم لجعلهم أكثر وعيا وابداعا وابتكارا في التعامل مع المشاكل، وخلق حلول إبداعية للمشكلات من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية لسلوكيات الاستثارة الفكرية من وجهة نظر معلمها كان كبيرا؛ ما يشير إلى أن مديري المدارس الحكومية والأهلية يمارسون سلوكيات إثارة العاملين على الإبداع والابتكار في أعمالهم؛ مما يعطي دافعا لدى العاملين بتوظيف طاقتهم وقدراتهم في الإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم.

نتائج فقرات البعد الرابع: الاهتمام الفردي:

يشير الجدول (9) إلى نتائج فقرات بعد الاهتمام الفردي للقيادة التحويلية.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بُعد "الاهتمام الفردي"

رقم الفقره	الفقره	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الرتبة
8	يَسعى المدير إلى تطوير العاملين معه مهنيًا بحسب الإمكانيات المتاحة.	4.07	1.00	81.36%	كبير	1
7	يَسْتَجِيبُ بصورة إيجابية للمبادرات التطويرية للعاملين معه.	4.03	0.98	80.58%	كبير	2
6	يَحْتَرِمُ وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع القضايا التربوية المختلفة.	4.03	0.93	80.56%	كبير	3
2	يحرص على تكوين علاقات اجتماعية بين المعلمين.	4.01	0.98	80.20%	كبير	4
9	يُنصِتُ بعناية لإحاجات المعلمين الفردية.	4.00	1.07	80.09%	كبير	5
3	يحرص على تنمية القدرات القيادية للمعلمين من خلال تفويض بعض المهام إليهم.	3.98	1.00	79.51%	كبير	6
1	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	3.85	1.01	76.93%	كبير	7
4	يشجع المعلمين على طرح أسئلة عن القضايا التي تهمهم.	3.81	1.06	76.28%	كبير	8
5	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل معلم بصفة مستمرة.	3.73	1.07	74.62%	كبير	9
	متوسط بُعد الاهتمام الفردي	3.95	0.78	78.90%	كبير	

يوضح الجدول (9) أن جميع فقرات بُعد الاهتمام الفردي حصلت على درجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.07) و(3.73)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (81.36%) و(74.62%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاهتمام الفردي (3.95)، بنسبة موافقة (78.90%)، وانحراف معياري (0.78)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، حيث إن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة يسهمون اهتماما كبيرا بممارسة سلوكيات الاهتمام الفردي، ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام مديري المدارس اهتماما شخسيا لاحتياجات ورغبات العاملين، من خلال الاهتمام باحتياجاتهم، والثقة بقدراتهم وإمكانياتهم؛ للتغلب على العقبات التي تواجههم، وأيضا تحفيزهم للعمل بروح الفريق، وبأظهار الثقة والدعم لهم، إضافة إلى أنهم يدرسون الفروق الفردية بين المعلمين، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة، ويعملون على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية لسلوكيات الاهتمام الفردي من وجهة نظر معلمها كان كبيرا؛ ما يشير إلى أن مديري المدارس الحكومية والأهلية يسعون إلى تطوير العاملين مهنيًا بحسب الإمكانيات المتاحة، ويحرصون على تنمية القدرات القيادية للمعلمين من خلال تفويض بعض المهام إليهم، ويظهرون احترامًا لوجهات النظر المتباينة عند التعامل مع القضايا التربوية المختلفة.

نتائج فقرات البُعد الخامس: التمكين للقيادة التحويلية:

يوضح الجدول (10) نتائج فقرات بُعد التمكين للقيادة التحويلية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بُعد "التمكن للقيادة التحويلية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الممارسة	الرتبة
6	يثق المدير بإمكانيات العاملين معه في المدرسة.	4.19	0.88	83.85%	كبير	1
2	يُشجّع العاملين معه على تحمّل المسؤولية.	4.18	0.94	83.52%	كبير	2
5	يَمَنَحُ العاملين بالمدرسة الصلاحيات اللازمة التي تمكّنهم من إنجاز أعمالهم.	4.04	0.93	80.78%	كبير	3
9	يعزز المعلمين على اتخاذ القرارات التي تضمن إنجازهم لأعمالهم بمستوى عالي من الجودة.	3.97	0.99	79.38%	كبير	4
3	يُعطِي للعاملين معه مساحة كافية من الحرية في التصرف تجاه الأعمال الموكلة إليهم.	3.97	1.02	79.31%	كبير	5
8	يعامل العاملين معه على أنهم أفراد تتمايز قدراتهم.	3.91	0.99	78.18%	كبير	6
4	يَمَنَحُ التفويض للعاملين بالمدرسة مستندا إلى أسس علمية واضحة.	3.89	0.98	77.82%	كبير	7
1	يُراعِي في تفويضه الإمكانيات الإدارية والأكاديمية لئلا يفوضهم.	3.88	0.96	77.60%	كبير	8
7	يضع تصورا كليا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين معه في تنفيذه.	3.64	1.07	72.84%	كبير	9
	متوسط مجال تمكين المعلمين	3.96	0.73	79.25%	كبير	

يوضح الجدول (10) أن جميع فقرات بُعد تمكين المعلمين للقيادة التحويلية حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.19) و(3.64)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (83.85%) و(72.84%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد تمكين المعلمين للقيادة التحويلية (3.96)، بنسبة موافقة (79.25%)، وانحراف معياري (0.73)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة؛ أي أن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة تعطي اهتماما مرتفعا بتمكين المعلمين للقيادة التحويلية، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بما يساهم في زيادة اندفاعهم لإنجاز أعمالهم، وأيضا تنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات؛ لتشجيعهم على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير آلية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم؛ بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم، وتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية لسلوكيات تمكين المعلمين للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهما كان كبيرا؛ ما يشير إلى أن مديري المدارس الحكومية والأهلية يُشجّعون العاملين معهم على تحمّل المسؤولية، ويمنحونهم الصلاحيات اللازمة التي تمكّنهم من إنجاز أعمالهم، ويشاركونهم في اتخاذ القرارات التي تضمن إنجازهم لأعمالهم بمستوى عالٍ من الجودة؛ بما يؤدي إلى تنمية روح الإبداع لديهم، وتحسين الأداء.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

ينص السؤال الثاني للدراسة على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء تعزى لتغيرات: (نوع المدرسة، وجنس مدير المدرسة، وجنس المعلم، والمؤهل العلمي، والخبرة في التدريس)؟

ولإجابة عن هذا التساؤل: تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية، وذلك بحسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (نوع المدرسة، وجنس مدير المدرسة، وجنس المعلم)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بحسب المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر، وهي: (المؤهل العلمي، والخبرة في التدريس)، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

1. الفروق بحسب متغير: نوع المدرسة:

استخدمت الدراسة اختبار T-Test؛ لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية تعزى لمتغير (نوع المدرسة)، كما في الجدول (11).

جدول (11): الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية تعزى لمتغير (نوع المدرسة)

الأبعاد	حكومية		أهلية		T-Test		مستوى الدلالة عند 0.05
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	
التأثير المثالي	387	4.03	0.76	512	4.208	0.70	*0.000
التحفيز الملهم	387	3.97	0.72	512	4.165	0.70	*0.000
الاستشارة الفكرية	387	3.84	0.78	512	4.049	0.75	*0.000
الاهتمام بالأفراد	387	3.87	0.79	512	4.006	0.77	*0.007
تمكين المعلمين	387	3.88	0.76	512	4.024	0.71	*0.004
اجمالي القيادة التحويلية	899	3.92	0.73	899	4.09	0.69	*0.000

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$).

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغير (نوع المدرسة)، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية وجميع مجالاتها، وقد جاءت الفروق لصالح فئة المدارس الأهلية؛ كونها حصلت على أعلى متوسط حسابي في جميع الأبعاد. ويمكن تفسير ذلك بسبب تدني مستويات ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية مقارنة بالمدارس الأهلية، وقد يرجع ذلك بسبب الوضع العام الذي تمر به البلاد الذي أثر على وضع المدارس الحكومية أكثر من المدارس الأهلية.

2. الفروق بحسب متغير: جنس مدير المدرسة:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية تعزى لمتغير (جنس مدير المدرسة)، كما في الجدول (12).

جدول (12): نتائج الفروق في آراء العينة بحسب متغير جنس مدير المدرسة

الأبعاد	مدير		مديرة		T-Test		مستوى الدلالة عند 0.05
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	
التأثير المثالي	411	4.16	0.76	488	4.11	0.71	0.31
التحفيز المهم	411	4.08	0.75	488	4.08	0.68	0.97
الاستشارة الفكرية	411	3.96	0.79	488	3.96	0.76	0.89
الاهتمام بالأفراد	411	3.95	0.80	488	3.94	0.77	0.78
تمكين المعلمين	411	3.98	0.76	488	3.95	0.71	0.46
اجمالي القيادة التحويلية	899	4.03	0.74	899	4.01	0.69	0.64

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغير (جنس مدير المدرسة)، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية وجميع مجالاتها: (التأثير المثالي، الاهتمام بالأفراد، تمكين المعلمين، التحفيز المهم، والاستشارة الفكرية)، وتبين هذه النتيجة أن ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى المدراء بغض النظر عن جنسهم متشابه، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين والمديرات تعرضوا للبرامج التأهيلية نفسها والخبرات نفسها؛ مما جعل مستوى ممارساتهم متشابهاً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الخطابية (2022)، والشقيرات والجازي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، واختلضت مع نتائج دراسة السفيناني وآخرون (2021)، والعرايزه (2020)، والبطوش (2019)، التي أظهرت فروقا بين المديرين والمديرات، منها كانت الفروق لصالح المديرين، وأخرى جاءت لصالح المديرات.

3. الفروق بحسب متغير: جنس المعلم:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية تعزى لمتغير (جنس المعلم) وجاءت النتائج، كما في الجدول (13).

جدول (13): نتائج الفروق في آراء العينة بحسب متغير جنس المعلم

الأبعاد	معلم		معلمة		T-Test		مستوى الدلالة عند 0.05
	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	
التأثير المثالي	364	4.15	0.78	535	4.11	0.70	0.406
التحفيز المهم	364	4.08	0.76	535	4.08	0.69	0.984
الاستشارة الفكرية	364	3.95	0.81	535	3.97	0.75	0.708
الاهتمام بالأفراد	364	3.93	0.82	535	3.95	0.75	0.683
تمكين المعلمين	364	3.98	0.76	535	3.95	0.71	0.652
اجمالي القيادة التحويلية	899	4.02	0.75	899	4.01	0.68	0.922

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغير (جنس المعلم)، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لمُحور القيادة التحويلية وجميع مجالاتها، وهي: (التأثير المثالي، الاهتمام بالأفراد، التمكين، التحفيز للمهم، والاستثارة الفكرية).

وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة، بغض النظر عن اختلاف جنسهم (معلمين، ومعلمات)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين الجنسين (معلمين، ومعلمات) إلى أن عينة الدراسة تعمل في بيئة واحدة، وتمارس عليهم جميعاً أساليب القيادة التحويلية، ويعيشون ضمن بيئة تتعامل فيها القيادة معهم جميعاً، وتطبق عليهم إجراءات معينة، وبالتالي فمن الطبيعي ألا يكون هناك فروق بين إجاباتهم على أبعاد القيادة التحويلية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الليمون (2022)، والخطايبية (2022)، والسفياني وآخرون (2021)، والعمرى (2012)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العزايضة (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

4. الفروق بحسب متغير: المؤهل العلمي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) كما في الجدول (14).

جدول (14): نتائج الفروق في آراء العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	6.25	3	2.08	3.90	*0,01
	476.45	893	0.53		
	482.70	896			
التحفيز للمهم	6.31	3	2.10	4.18	*0,01
	449.51	893	0.50		
	455.82	896			
الاستثارة الفكرية	6.93	3	2.31	3.89	*0,01
	530.27	893	0.59		
	537.20	896			
الاهتمام بالأفراد	8.75	3	2.92	4.86	*0,00
	536.34	893	0.60		
	545.09	896			
تمكين المعلمين	6.55	3	2.18	4.14	*0,01
	470.81	893	0.53		
	477.36	896			
إجمالي القيادة التحويلية	6.83	3	2.28	4.57	*0,00
	444.90	893	0.50		
	451.73	896			

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$.)

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لجميع أبعاد القيادة التحويلية، وهي: (التأثير المثالي، الاهتمام بالأفراد، تمكين المعلمين، التحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية)، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات بين أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بحسب متغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك كما في الجدول (15).

جدول (15): نتائج شيفيه (Scheffe) للفروق ذات الدلالة الاحصائية في آراء العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	جامعي تخصص تربية	جامعي غير تربوي	دبلوم عالي بعد الجامعة	ماجستير
	جامعي تخصص تربية	3.98		0.085	0.283	0.429
القيادة التحويلية	جامعي غير تربوي	4.14	0.085		0.949	*0.050
	دبلوم عالي بعد الجامعة	4.21	0.283	0.949		0.074
	ماجستير	3.79	0.429	*0.050	0.074	

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$).

يتضح من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت الفروق بين فئة المؤهل العلمي (جامعي غير تربوي) وفئة المؤهل العلمي (ماجستير) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (جامعي غير تربوي)؛ لأنها حصلت على أعلى متوسط حسابي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة الحاصلين على مؤهل ماجستير لديهم وعي أكبر تجاه الأنماط القيادية الحديثة، ولذا فهم يتوقعون من مدير المدرسة القيام بهذه الأدوار؛ مما جعل شعورهم بدرجة ممارسة المديرين لدورهم في القيادة أقل ممن هم حاصلون على مؤهل جامعي غير تربوي. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الليمون (2022)، والخطابية (2022)، والسفياني وآخرون (2021)، والعزايزه (2020)، وبامرحول وآخرون (2020)، والشقيرات والجازي (2029)، والبطوش (2019)، والعمري (2012)؛ إذ توصلت جميع نتائج هذه الدراسات إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل.

5. الفروق بحسب متغير: سنوات الخبرة في التدريس؛

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في التدريس)، كما في الجدول (16).

جدول (16): نتائج الفروق في آراء العينة بحسب متغير سنوات الخبرة في التدريس

الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	2.45	2	1.22	2.28	0.103
	481.65	896	0.54		
	484.09	898			
التحفيز الملهم	2.26	2	1.13	2.23	0.109
	455.57	896	0.51		
	457.83	898			
الاستنارة الفكرية	1.71	2	0.85	1.42	0.241
	536.63	896	0.60		
	538.33	898			
الاهتمام بالأفراد	2.98	2	1.49	2.46	0.086
	543.37	896	0.61		
	546.35	898			
تمكين المعلمين	2.80	2	1.40	2.64	0.072
	475.95	896	0.53		
	478.75	898			
إجمالي القيادة التحويلية	2.40	2	1.20	2.39	0.092
	450.73	896	0.50		
	453.13	898			

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في التدريس)، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لجميع الأبعاد: (التأثير المثالي، الاهتمام بالأفراد، تمكين المعلمين، التحفيز الملهم، الاستنارة الفكرية). وهذا يدل على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بحسب متغير سنوات الخبرة في التدريس.

ويمكن تفسير ذلك أن المعلمين والمعلمات وبغض النظر عن سنوات خبراتهم في التدريس كانت تصوراتهم تجاه مديريهم إيجابية، وكانت ثقتهم بهم كبيرة، وكانوا مدركين لأهمية ممارستهم للقيادة التحويلية، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الليمون (2022)، والخطايبية (2022)، والسفياني وآخرون (2021)، والعزايزة (2020)، والبطوش (2019)، والعمري (2012)، واختلفت مع نتائج دراسة الزهور وعدوان (2022).

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يبدي المديرون والمديرات في المدارس الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء اهتماماً عالياً بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.
2. ممارسة مديري المدارس الحكومية والأهلية لسلوكيات التأثير المثالي تميزهم بشخصية محببة لدى جميع العاملين بالمدسة، وهو ما يولد ثقة متبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين تمكنهم من الارتقاء وتحسين الأداء في المدرسة.

3. أن التزام مديري المدارس بالمعايير الأخلاقية في تعاملهم مع العاملين معهم في المدارس ترفع من مستوى رضاهم الوظيفي من ولائهم وانتمائهم لمدارسهم، وهو ما يزيد من ثقة المعلمين في التغلب على العقبات التي تواجههم، بما يعكس على مستوى أدائهم وحماستهم لتحقيق الأهداف.
4. أن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة يظهرون اهتماما ملموسا بممارسة سلوكيات التحفيز الملهم، حيث أنهم يحرصون على استثارة مروضيهم وخلق الدافعية لديهم للإنجاز وتحقيق الأهداف بشكل مشترك، وذلك من خلال تعزيز القيم الإيجابية داخل المجتمع المدرسي، وتنمية الاعتماد على النفس في حل المشكلات لدى المعلمين.
5. أن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة يظهرون اهتماما ملموسا بممارسة سلوكيات الاستثارة الفكرية، وذلك من خلال التشجيع على الإبداع، واتباع الأساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم العاملين للمشاكل وإدراكها بطريقة مختلفة؛ مما يعطي دافعا لديهم بتوظيف طاقتهم وقدراتهم في الإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم.
6. أن مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة يظهرون اهتماما بممارسة سلوكيات الاهتمام الفردي، ويسعون إلى تطوير العاملين مهنيًا بحسب الإمكانيات المتاحة، ويحرصون على تنمية القدرات القيادية للمعلمين من خلال تفويض بعض المهام إليهم، ويظهرون احترامًا لوجهات النظر المتباينة عند التعامل مع القضايا التربوية المختلفة، إضافة إلى أنهم يدركون الفروق الفردية بين المعلمين، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة، ويعملون على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو.
7. إن اهتمام مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة باحتياجات ورغبات العاملين، والثقة بقدراتهم وإمكانياتهم يمكنهم من التغلب على العقبات التي تواجههم، ويحفزهم للعمل بروح الفريق.
8. إن اهتمام مديري المدارس الحكومية والأهلية محل الدراسة بتمكين المعلمين، من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم يسهم في زيادة اندفاعهم لإنجاز أعمالهم، وأيضًا في تنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تضمن إنجازهم لأعمالهم بمستوى عالٍ من الجودة؛ بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل، وتنمية روح الإبداع لديهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم، وتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:
1. تعزيز اهتمام أكثر بممارسات سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية.
 2. عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير للمديرين لرفع مستوى درجة ممارستهم لسلوكيات القيادة التحويلية.
 3. الحفاظ على مستوى الاهتمام بممارسة سلوكيات أبعاد القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية؛ لأنه بعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لها دور في نجاح المؤسسات.
 4. ضرورة الاهتمام أكثر بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل معلم بصفة مستمرة، وإقامة البرامج التدريبية لزيادة المعرفة التخصصية والفهم للمعلمين لزيادة قدرتهم وأدائهم.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسات عن القيادة التحويلية ودورها في تطوير العمل الإداري في المدارس الحكومية والأهلية تتناول مراحل دراسية ومحافظات أخرى.

2. دراسات عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بمتغيرات أخرى من وجهة نظر المعلمين، مثل: (الإبداع الإداري، فاعلية اتخاذ القرار، تمكين المعلمين، الروح المعنوية لدى المعلمين، الثقة التنظيمية لدى المعلمين، دافعية الإنجاز للمعلمين، الصلابة النفسية لدى المعلمين، إدارة الأزمات.

المراجع:

أبو غيث، آية رائد عزت (2022)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الأضمر، مروء عصام حسن (2021)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة بن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(3)، 993-1024.

بامرحول، عمر صالح، باجبين، عبدالقادر عوض، والجمدي، عبدالرحيم حميد (2020)، درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مجلة المهرة للعلوم الإنسانية، (9)، 299-347.

البطوش، خالد عودة الله (2019)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم أطروحة دكتوراه، جامعة إربد، الأردن.

البقعاوي، موزي مشرف صبر (2019)، دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية 2030، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (106)، 113-128.

الحكيمي، عبد الحكيم محمد أحمد (2008)، دور الإدارة المدرسية والمعلمين في تنفيذ الأنشطة اللاصفية كما يراها طلبة المرحلة الثانوية بمدينة تعز، المجلة العربية للتربية العملية، 11(1)، 119-133. حلاق، بطرس (2020)، القيادة الإدارية، الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.

الخطايبه، صباح محمد منذر (2022)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

دواني، كمال (2001)، أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين، في عدنان الأمين (محرر)، الإدارة التربوية في البلدان العربية (ط1، 103-129)، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الديراوي، أيمن حسن، وأبو غبن، أحمد فاروق (2021)، القيادة الإدارية، برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

الرويس، ساره بنت صالح زويد (2023)، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض، مجلة القراء والعرفة، 23(258)، 118-174.

الزهور، رائد علي، وعدوان، سامي عبدالرزاق (2022)، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلميه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(2)، 139-169.

السفياني، هلال محمد علي سيف، المجيبي، محمد أحمد سهيل، باذيب، أحمد عمر، وردمان، أفرح عبدالله (2021)، واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرو العرب للبحوث التربوية والاقتصادية، 1(8)، 107-130.

- الشقيرات، محمد فلاح محمد، والجزاي، رائد عبد الكريم ديسان (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(9)، 1-17.
- طرده، فادي محمود أحمد، ومخامرة، كمال خليل (2022)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، (45)، 788-818.
- العتيبي، منيرة بنت نايف بن ناصر (2019)، درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (181)، 101-139.
- العرايزة، شهد خالد سليمان (2020)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- العمراني، عبد الغني محمد (2004)، تطوير أداء قياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العمور، منى (2022)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 38(9)، 279-296.
- الفالبي، طاهر محسن، والسيد وائل محمد (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وإثرها في الإبداع التنظيمي-دراسة تطبيقية، دراسات إدارية، 3(6)، 150-183.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الضجات، هشام عقيلة (2019)، دور الإدارة المدرسية في توظيف التكنولوجيا في التعليم بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(18)، 20-36.
- القטיפان، رائد موسى عبد الله (2020)، قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (2002)، القيادة الإدارية، عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الليمون، محمد موسى عبد الله (2022)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 38(10)، 71-88.
- الهديرس، مازن محمد (2020)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، (14)، 288-319.
- الوحش، سامي حسن جمعة (2021)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بفاعلية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(5)، 340-354.
- اليحيى، دلال بنت عبد الرحمن بن إبراهيم، والعتيبي، أحمد بن ختيم بن محمد (2022)، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، 32(4)، 237-267.

- Alkadash, T. M., Nagi, M., Ateeq, A. A., Alzoraiki, M., Alkadash, R. M., Nadam, C., ... & Dawwas, M. (2023). The effects of leadership style on employee sustainable behaviour: A theoretical perspective. In A. Hamdan, & E. S. Aldhaen (Eds.), *Artificial intelligence and transforming digital marketing* (pp. 205-213). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_19
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Najji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance. *Sustainability*, 15(5), Article 4620. <https://doi.org/10.3390/su15054620>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, Article 1413607. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1413607>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Introduction. In B. M. Bass & J. B. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 1-9). London: SAGE Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. <https://doi.org/10.2307/3857269>
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Tantia, V., Valarmathi, B., Tantia, V., Kumar, M. P. M. K., & Mukherjee, U. (2023, May). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, Article 1171513. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>
- Nisivoccia, J. D. (1997). *Transformational leadership: My journey to becoming an effective leader*. University of North Carolina, Greensboro. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED424509.pdf>
- Rahmi, A., Bafadal, I., Imron, A., & Utaya, S. (2019). The transformational leadership of school principals, organisational climate and the professional attitudes of teachers. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 30-46.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Ghaith, Aya Raed Ezzat (2022). *Alqiyadat altahwiliyat waealaqatuha bialriyadat alastiratijiya ladaa mudiri almadaris alhukumiat fi aleasimat eamaan min wijhat nazar almuealimin* [Risalat majistir, Jamieat Alsharq Al'awsata, Amman, Al'urdun].

- Al-Adham, Marwa Essam Hassan (2021). Darajat mumarasat mudiri almadaris althaanawiat limudiriyaat gharb ghazat lilqiadat altahwiliat waealaqatiha bimustawaa suluk almuatanat altanzimiati. *Majalat Bin Khaldun Lildirasat Wal'abhathi*, 1(3), 993-1024.
- Al-Amur, Mona (2022). Darajat mumarasat alqiadat altahwiliat ladaa mudiri almadaris fi mintaqat alnaqb altaelimiyaat waealaqatiha bifaeiliyaat aitikhadh alqarar min wijhat nazar almuealimina. *Majalat Kuliyaat Altarbiyaat Bijamieat 'Asyut*, 38(9), 279- 296.
- Al-Azaizeh, Shahid Khaled Suleiman (2020). *Alqiadat altahwiliat ladaa mudiri almadaris althaanawiat waealaqatiha bialsuluk al'iibdaei lilmuealimin* [Risalat majistir, Jamieat Al'aqsa, Ghaza, Filastin].
- Al-Baqawi, Moudi Mushrif Sabr (2019). Dawr alqiadat altahwiliat fi tatwir al'ada' alwazifii ladaa mudirat almadaris almutawasitat bialmamlakat alearabiyaat alsaeudiyaat fi daw' alruwyat alastiratijiyaat 2030. *Majalat Dirasat Earabiyaat fi Altarbiyaat Waeilm Alnafsi*, (106), 113-128.
- Al-Batoush, Khaled Awdat Allah (2019). *Darajat mumarasat alqiadat altahwiliat ladaa mudiri almadaris althaanawiat alhukumiyaat fi janub al'urduni waealaqatiha bialruwh almaenawiat ladaa almuealimin min wijhat nazarihim* [Utaruhat dukturati, Jamieat Irbid, Al'urdun].
- Al-Dirawee, Ayman Hassan, wa Abu Ghaben, Ahmed Farouk (2021). *Alqiadat al'iidariyaat*. Birlin, Almaniya: Almarkaz Aldiymuqratiya Alearabiyaat Lildirasat Alastiratijiyaat Walsiyasiyaat Walaiqtisadiyaat.
- Al-Farajat, Hisham Aqila (2019). Dawr al'iidarayat almadrasiaat fi tawzif altiknulujiyaat fi altaelim bialmadaris alkhasat fi muhafazat aleasimat Amman min wijhat nazar almuealimina. *Majalat Aleulum Altarbiyaat Walnafsiyaat*, 3(18), 20-36.
- Al-Ghalbi, Taher Mohsen, wa Sayed Wael Mohammed (2010). Sulukiaat alqiadat altahwiliat wa'iithraha fi al'iibdae altanzimi-drasat tatbiqiatun. *Dirasat Idariyaat*, 3(6), 150-183.
- Al-Ghazali, Hafez Abdul Karim (2012). *Athar alqiadat altahwiliat ealaa faeiliyaat aitikhadh alqarar fi sharikat altaamin al'urduniya* [Risalat majistir, Jamieat Alsharq Al'awsata, Amman, Al'urdun].
- Al-Hadirs, Mazen Muhammad (2020). Alqiadat altahwiliat waealaqatuha bial'iibdae al'iidarii ladaa mudiri almadaris althaanawiat min wijhat nazarihim. *Almajalat Alearabiyaat Lilnashr Alealmi*, (14), 288-319.
- Al-Hakimi, Abdul-Hakim Muhammad Ahmad (2008). Dawr al'iidarayat almadrasiaat walmuealimin fi tanfidh al'anshitaat allaasifiyaat kama yaraha talabat almarhalat althaanawiat bimadinat taezi. *Almajalat Alearabiyaat Liltarbiyaat Aleamaliyaat*, 11(1), 119-133.

- Al-Khataybah, Sabah Muhammad Munther (2022). *Alqiadat altahwiliat ladaa mudiri almadaris alkhasat waealaqatiha bi'iidarar al'azamat min wijhat nazar almuealimin fi liwa' wadi alsayr bialeasimat Amman* [Risalat majistir, Jamieat Alsharq Al'awsata, Amman, Al'urdun].
- Al-Limon, Muhammad Musa Abdullah (2022). Darajat mumarasat mudiri almadaris alhukumiat lilqiadat altahwiliat fi liwa' alqasr min wijhat nazar almuealimina. *Majalat Kuliyat Altarbiat Bijamieat 'Asyut*, 38(10), 71- 88.
- Al-Omrani, Abdul-Ghani Muhammad (2004). *Tatwir 'adaat liqias silwkat alqiadat altahwilit fi al'iidarar altarbui* [Utaruhar dukturat, Aljamieat Al'urduniyati, Amman, Al'urdun].
- Al-Otaibi, Munira bint Nayef bin Nasser (2019). Darajat mumarasat almaharat alqiadiat ladaa qayidat almadaris althaanawiat alhukumiat bimadinat Alriyad. *Majalat Kuliyat Altarbiat Bijamieat Al'azhar*, (181), 101-139.
- Al-Qatifan, Raed Musa Abdullah (2020). *Qiadat altaghyir ladaa mudiri almadaris alkhasat fi muhafazat aleasimat Amman waealaqatiha bialqiadat alaibtikariat min wijhat nazar musaeidi almudirin* [Risalat majistir, Jamieat Alsharq Al'awsata, Amman, Al'urdun].
- Al-Ruwais, Sarah bint Saleh Zwaid (2023). Waqe mumarst alqiadat altahwilyat ladaa qayidat almadaris almtwssitt walhthanwyat alhkwmayat fi madinat alriyad. *Majalat Alqira'at Walmaerifati*, 23(258), 118-174.
- Al-Shaqirat, Muhammad Falah Muhammad, wa Al-Jazi, Raeda Abdul Karim Daasan (2019). Darajat mumarasat mudiri almadaris alhukumiat fi muhafazat maeen lilqiadat altahwiliat waealaqatiha bimustawaa althiqat altanzimiat ladaa almuealimina. *Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsiati*, 3(9), 1-17.
- Al-Sufyani, Hilal Muhammad Ali Saif, Al-Mujibi, Muhammad Ahmad Suhail, Badib, Ahmad Omar, wa Radman, Afrah Abdullah (2021). Waqe mumarasat al'iidarar almadrasiat li'abead alqiadat altahwiliat min wijhat nazar almuealimin fi muhafazat almaharat. *Majalat Markaz Jazirat Alearab Lilbuhuth Altarbawiat Walaiqtisadiati*, 1(8), 107-130.
- Al-Wahsh, Sami Hassan Juma'a (2021). Darajat mumarasat alqiadat altahwiliat ladaa mudiri almadaris alhukumiat fi mudiriat liwa' dayr waealaqatiha bidafieiat al'iinjaz lilmuealimin min wijhat nazar almuealimina. *Majalat Aleulum Al'iinsaniat Waltabieati*, 2(5), 340-354.
- Al-Yahya, Dalal bint Abdul Rahman bin Ibrahim, wa Al-Otaibi, Ahmed bin Khatim bin Muhammad (2022). Darajat mumarasat mudirat almadaris althaanawiat li'abead alqiadat altahwiliat waealaqatiha bitahqiq almizat altanafusiat bimadinat Alriyad. *Majalat Kuliyat Altarbiat*, 32(4), 237-267.

- Al-Zahour, Raed Ali, wa Adwan, Sami Abdul-Razzaq, (2022). Darajat mumarasat mudiri almadaris al'asasiat fi mudiriat tarbiat wataelim alkhalil lilqiadat altahwiliat waealaqatiha bimustawaa alsalabat alnafsiat ladaa muealimayhim. *Majalat Aljamieat Al'iislatmiat Lildirasat Altarbawiat Walnafsiati*, 30(2), 139-169.
- Bamarhoul, Omar Saleh, Bajbir, Abdul Qader Awad, wa Al-Hamdi, Abdul Rahim Hamid (2020). Darajat mumarisat mudiri madaris marhalat altaelim al'asasii li'abead alqiadat altahwiliat min wijhat nazarihim. *Majalat Almuhrat Lileulum Al'iinsaniati*, (9), 299-347.
- Dawani, Kamal (2001). *Akhlaqiaat alqiadat fi almunazamat wa'atharuha ealaa altaabieayna, fi Adnan Al-Amin (Muharer), Al'iidarar altarbawiat fi albuldan alearabia* (Taba'a 1, 103-129). Bayrut: Alhawayat Allubnaniat Lileulum Altarbawiat.
- Hallaq, Boutros (2020). *Alqiadat al'iidariatu*. Aljumhuriat Alearabiat Alsuwriatu: Aljamieat Alaiftiradiat Alsuwriatu.
- Kanaan, Nawaf (2002). *Alqiadat al'iidariatu*. Amman, Al'urdun: Maktabat Dar Althaqafat Lilnashr Waltawziei.
- Tarda, Fadi Mahmoud Ahmed, wa Makhamreh, Kamal Khalil (2022). Darajat mumarasat mudiri almadaris althaanawiat fi mudiriat tarbiat wataelim alkhalil lilqiadat altahwiliat waealaqatiha bitamkin almuealimin min wijhat nazarihim. *Almajalat Alearabiat Lilnashr Alealmi*, (45), 788-818.