

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المدرسين (المدارس الثانوية في مدينة دمشق (نموذجاً))

د. جلال علي\*

(تاريخ الإيداع 28 / 11 / 2017. قبل للنشر في 27 / 3 / 2018)

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى تعرّف واقع القيادة التحويلية في مدارس التعليم الثانوي العام الرسمي في مدينة دمشق، ومقترحات تفعيل تطبيقها من وجهة نظر المدرسين، قام الباحث بتصميم استبانة تكوّنت من ( 28 ) بنداً، موزعة على خمسة محاور، وبعد أن تمّ التأكد من صدقها وثباتها، جرى تطبيق أداة البحث على (220) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية، وعلى (347) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة أظهر البحث نتائج كان من أهمها الآتي:  
بلغ متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية (2.56)، أي بتقدير متوسط.  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس لأفراد العينة.  
يعد نقص الدراية الكافية بمفهوم القيادة التحويلية، وعدم تفويض المدير لصلاحياته، وعدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، هي أكثر المشكلات التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الثانوية.  
يعد تقدير جهود العاملين، وتزويدهم بحوافز تشجيعية، وإقامة دورات تدريبية للمديرين في مجال القيادة التحويلية أهم مقترحات العينة لتفعيل تطبيق الإدارة التحويلية في مدارس التعليم الثانوي.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة التحويلية- مدرسون- تعليم ثانوي

\* دكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية - دمشق - سورية.

## The degree of secondary school principals' practice of transformational leadership from the point of view of teachers ((Secondary schools in Damascus model))

Dr. Jalal Ali\*

(Received 28 / 11 / 2017. Accepted 27 / 3 / 2018)

### □ ABSTRACT □

The purpose of the research is to identify the reality of the transformational leadership in the general secondary schools in Damascus, and the suggestions for activating its application from the point of view of the teachers. The researcher designed a questionnaire consisting of (28) items divided into five axes. After being verified and validated, (220) members of the administrative staff, and (347) members of the teaching staff, and after the necessary statistical treatments, the research showed results, the most important of which are the following:

- The average score of secondary school principals for transformational leadership (2.56), ie average grade.
- There were no statistically significant differences between the average degree of principals of secondary education for transformational leadership according to the variables: years of experience, scientific qualification and gender of the sample members.
- There were no statistically significant differences between the average responses of the members of the administrative body, and the average responses of faculty members on the reality of transformational leadership.
- - Appreciating the efforts of the employees, providing them with incentive incentives, and setting up training courses for managers in the field of transformational leadership are the most important proposals of the sample to activate the application of transformational management in secondary education schools.

**Keywords:** Transformational leadership - teachers - secondary education

---

\*PhD in Comparative Education and Educational Management, Damascus, Syria.

**مقدمة:**

شهدت العملية التربوية تطورات مهمة وجذرية في النصف الأخير من القرن العشرين نتيجة الثورة التقنية والتطورات النوعية التي شهدتها وسائل الاتصال، هذه التغيرات لم تقتصر على المعارف والمعلومات وحسب بل امتدت لتشمل جميع نواحي العملية التربوية من المناهج إلى الطلاب والمدرسين مروراً بطبيعة الإدارة المدرسية وعملياتها.

ولكون العملية التربوية هي مطلب اجتماعي ينبثق من حاجة المجتمعات إلى إعداد جيل متمثل لثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده، فقد توسع الاهتمام بالقيادة التربوية سواء من حيث التنظير أو التطبيق العملي على أرض الواقع الأمر الذي انعكس على بنية القيادة ذاتها فلم يعد مدير المدرسة بشكله التقليدي هو محور العملية القيادية، ولم يعد كافياً إشراك المدرسين باتخاذ القرارات القيادية في المدرسة، بل توسع الأمر ليشمل السعي لإيجاد أنواع ونماذج متطورة من القيادة تساهم في التطورات العلمية والتقنية، وترتقي إلى مستوى طموح القائمين على العملية التربوية.

وتعد القيادة التربوية المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغير ذلك لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال، أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، متعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها مقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسة التعليمية، بغض النظر عن اختلاف هؤلاء الأفراد، سواء أكانوا طلباً، أم معلمين، أم هيئة إدارية، فمن هذا المنطلق، احتلت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة فالمديرون الأقوياء عادةً ما يكونون قادة أقوياء، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفايات التي يتصف بها القائد ويمتلكها.

وقد أقر مؤتمر أمستردام ( 2002م)، باحتياج البلدان إلى مقاييس لجودة التعليم وفعاليتها من أجل الإسراع في العمل لتحقيق أهداف التنمية في الألفية العشرين، على أن تكون أطر العمل مرنة وتوضح طبيعة أداء تقديم الخدمات التعليمية، فضلاً عن مواصفات المخرجات الفاعلة" (العجاردة، 2012)، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة، وفي العلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف الملائمة للإبداع.

ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، والذي يعد أهم الأنماط القيادية استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، كونها تحتل أهمية كبيرة في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها" (Barling & Others, 1992)، وذلك من خلال منح حرية أوسع للعاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية، وتوزيع المهام القيادية، وبناء ثقافة تعزز المشاركات الفردية لمداخلات النظم" (McCormick, 2001).

إن القيادة التحويلية، كما وصفها بيرنز (Burns) "هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية" (Owens, 1995)، فهي تساهم في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة، وتدعم هذه القيم، وتحديث تغييرات في ثقافة المنظمة ومعتقداتها.

وانطلاقاً من الواقع التربوي الذي يعكس اختلاف القادة التربويين في استخدامهم للأنماط القيادية، التي لم تعد تُرضي الممارسين والمنظرين، لأنها قد تكون تقليدية لا تفي بأغراض الإدارة المدرسية حاضراً ومستقبلاً، فقد كان من الضروري الاعتماد على عملية دراسة الواقع باعتبارها أسلوباً علمياً تستطيع به المؤسسة التعليمية الكشف عن موقفها الحاضر لرسم سياستها المستقبلية، ولتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها، وإمكاناتها المادية والبشرية من أجل التطوير المستمر لمستوى العملية التعليمية.

**مشكلة البحث:**

إن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية لها دور كبير ومؤثر في سير هذه المؤسسة، سلباً أو إيجاباً، وينعكس ذلك على درجة تحقيق الأهداف التربوية، فلا بد من أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية يقوم عليها إداري يصل بفكره، وإبداعه، وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يساهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من التعليم الثانوي، "فالمدير الذي ينطلق

في تصرفاته من مبدأ المحاولة والخطأ، أو من حلول جاهزة محفوظة متوارثة، هو إداري غير قادر على التطور والإبداع وفق أسس علمية، ومنهجية صحيحة، الأمر الذي سينعكس سلباً على آليات عمل المؤسسة التربوية التي يعمل فيها" (علي، 2008). إلا أن الواقع قد لا يكون متوافقاً مع المرجو، فقد أشارت نتائج دراسة جلال علي (2010) أن النمط الدكتاتوري هو أكثر الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية العامة والخاصة في مدينة دمشق.

هذا بالإضافة إلى ما لاحظته الباحثة في زيارته الميدانية لبعض المدارس الثانوية، من تفرد بعض المديرين بالقرارات الإدارية، وإهمالهم الجوانب التحفيزية للعاملين، كما لاحظت الباحثة عدم اكتراث بعض العاملين بالشؤون الإدارية، وفقدان التواصل والتعاون بين العاملين ومديريهم، وهو ما يثير التساؤل حول مدى الكفاءة الإدارية للمديرين، وهذا ما أكدته وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، إلى أنه "من نقاط الضعف في مسيرة التربية في الجمهورية العربية السورية، نقص الكفاءات الإدارية، والتوجيهية لدى الإدارة التربوية، والتوجيه التربوي، نظراً لعدم تأهيل هذه الأطر قبل مباشرة العمل، والحاجة الماسة لإيجاد نظام تقويمي شامل للعاملين في الإدارة التربوية والمدرسية" (وزارة التربية، 2000).

إن كل ما ذكر سابقاً ينعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها، ويؤكد ضرورة استخدام أنماط قيادية مناسبة يمكن من خلالها معالجة الخلل الموجود في هذه العملية، بما ينعكس على جودة التعليم.

وهنا قد يبدو نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية المناسبة والفاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، وبخاصة القيادة التبادلية، والمؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية، فهي تؤكد على أهمية تفاعل القائد مع الحالة النفسية للعاملين، من أجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتباينة، وحشد الطاقات والموارد وتوظيفها لتحقيق الأهداف الأخلاقية السامية.

وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما درجة استخدام مديري المدارس للقيادة التحويلية، من وجهة نظر والمدرسين في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق؟**

**- أهمية البحث:**

تتجلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- 1 - أهمية مدير المدرسة بوصفه قائداً تتاطب به مهمات بالغة الأهمية، والذي يرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبالسلوك القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة والتي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء.
- 2 - يستجيب هذا البحث لمقترحات بعض الدراسات السابقة، كدراسة (التتح، 2010)، ودراسة (العمراني، 2004).
- 3 - قلة الدراسات السابقة (في حد علم الباحثة) إذ يعد هذا البحث الأول على المستوى المحلي.
- 4 - يمكن لوزارة التربية الاستفادة من نتائج هذا البحث في اعتماد القيادة التحويلية كأسلوب من الأساليب القيادية المتبعة في مدارس الجمهورية العربية السورية.

يرمي البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - تعرّف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق للقيادة التحويلية.
- 2 - تعرّف المشكلات التي تعيق المديرين عن ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر والمدرسين.

**- أسئلة البحث:**

يحاول هذا البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق للقيادة التحويلية؟
- 2 - ما المشكلات التي تعيق المديرين عن ممارسة القيادة التحويلية؟

3 - ما مقترحات أعضاء الهيئة التدريسية لتفعيل تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق؟

### - فرضيات البحث:

يتوخى هذا البحث التحقق من صحة الفرضيات الصفرية التالية، وذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ):

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

### - حدود البحث:

للحدود البشرية: يقتصر البحث على أعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية.  
للحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق والبالغ عددها (76) مدرسة.  
للحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016-2017م.

### - مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**القيادة التحويلية:** هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار وبتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمّ كن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل (محمد، 2006).

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي يمارسه مدير المدرسة الثانوية، من أجل تحفيز العاملين على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها.

### - الإطار النظري للبحث:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في العام (1978) على يد بيرنز (Burns)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية، وذات هدف مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة، وأوضح فين (Feenan, 2004) أن القيادة التحويلية لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويض للصلاحيات وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم.

وقد بين باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

**التأثير الجذاب:** والتأثير الجذاب للقائد التحويلي يعزز إعجاب الأفراد بقائدهم من خلال التخلق بالأخلاق المثالية التي تجعل منه قائداً جذاباً يفرض احترام وتقدير الأتباع.

**الحفز الإلهامي:** ويكون بقوة الإلهام والتأثير في الآخرين، وجعلهم يقبلون التحدي، ويعملون بروح الفريق، ويلزمون أنفسهم لتحقيق الأهداف بحماسة ودافعية عالية.

**الاستشارة الفكرية:** ومما يقوم به القائد التحويلي في هذا البعد، دعم الأفكار الخلاقة، والإبداع في العمل، كما يشجع القائد التحويلي أتباعه بمشاركتهم حل المشكلات بطرق إبداعية.

**- تقدير الأفراد:** والقائد التحويلي يعزز ثقة الأفراد بأنفسهم، ويكون قريباً من أتباعه يتحسس حاجاتهم ويبيدي اهتمامه بها، ويشجع في مؤسسته ثقافة الاحترام والتقدير (عايش، 2009).

### - خصائص القيادة التحويلية:

يمكن القول بأن القائد التحويلي يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص منها:

إنه صاحب رؤية مستقبلية، ولديه اعتقاد وحماس للعمل، وعضواً في فريق أو جماعة من القادة التحويليين، وهو مسؤول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة، وهو مبدع وشجاع محب للمخاطرة المحسوبة في التفكير وفي التنفيذ، يؤمن بقيمة الإنسان، توجهه قيم أخلاقية محورية ويتصرف في ضوءها، وهو دائم التعلم، ولديه القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يمتلك الثقة بالنفس، ويتسم بالاستقامة الأخلاقية، وواضح في وضع الهدف، ويعمل على تحفيز العاملين.

وتمتاز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها كما ذكرها جروفز (Groves, 1996) ما يأتي:

- 1 - تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة.
- 2 - تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
- 3 - تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل.
- 4 - تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم.
- 5 - تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
- 6 - ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.

### حاجة الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية:

القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها، فنوع العمل، وكمه الهائل لطاغم الإدارة المدرسية في مدرسة ما، يضع المدير أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، وبذلك فالمدير لوحده يعجز أو يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة وتلبي المتطلبات، وهو ما يوجب على مدير المدرسة أن يعمل على تقصي الأسماء اللامعة من المعلمين ذوي الأداء المتميز، فيستقطبهم بتأثيره القيادي، ويرسم لهم الخطط، ويقدم لهم التدريب المناسب ليجعل منهم قادة ميدانيين يفوضهم بعض صلاحياته فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة وبين زملائهم من المعلمين (عايش، 2009).

### أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية:

تبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، فهي تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسات التعليمية، والتقلبات في حاجات العاملين وريغباتهم، وكذلك المتعاملين مع هذه المؤسسات، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمؤسسة التعليمية وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (الهالي، 2006).

كما أن هناك أثر واضح للقيادة التحويلية في أسلوب تنظيم العمل التربوي بشكل عام والعمل المدرسي بشكل خاص، وقد لخص ليثوود (Leithwood, 1992)، هذا الأثر بالنقاط الآتية:

- تطوير أداءات العاملين في المدرسة، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسيخ ثقافة مدرسية مهنية.

تشجع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.

تشترك المعلمين في وضع الأهداف والرؤية المدرسية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات، وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.

تشكل من المجتمع المدرسي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام العاملين آمالاً واسعة ممكنة التحقيق، وترسخ مناخاً تعاونياً يبعث على التميز والإبداع.

#### - الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات.

#### - الدراسات العربية:

دراسة التنتح (2010):

عنوان الدراسة: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ، وقد تكونت عينة البحث من ( 690 ) معلماً ومعلمة، بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات، كما استخدمت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد التأكد من صدقها وثباتها، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وليس هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

#### دراسة العنزي (2005):

عنوان الدراسة: "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم"

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين، وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (191) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المدرسين في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (764) معلماً، واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي "نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = 0.05) في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (a = 0.05) بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والأداء الوظيفي للمعلمين.

#### دراسة بني عطا (2005):

عنوان الدراسة: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البيئشخصية عند المعلمين".

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وعلاقتها بالاحترق النفسي، والعلاقات البيئشخصية (Interpersonal) عند المعلمين، وقد تكونت العينة من ( 668 ) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية و استخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي: استبانة القيادة متعددة العوامل

(MLQ) ومقياس ماسلاك للاحتراق النفسي، واستبانة العلاقات البينشخصية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية كانت متوسطة، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $a = 0.01$  ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية، وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين، بينما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $a = 0.01$  ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية، وبين مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم.

### الدراسات الأجنبية:

#### دراسة لايتون (Layton, 2003):

##### "Transformational, Leadership and the Middle School Principal"

##### القيادة التحويلية ومدير المدرسة المتوسطة

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل يقود نمط القيادة التحويلية إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $a = 0.05$  ) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحويلية إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى (  $a = 0.05$  ) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

#### دراسة جيسيل وآخرون (Geijsel & others, 2003)

##### "Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort toward"

##### أثر ممارسة القيادة التحويلية على رفع الأداء لدى المعلمين

هدفت الدراسة إلى تعرّف تأثير القيادة التحويلية في التزام المعلمين والجهد نحو الإصلاح المدرسي، وقد أجريت الدراسة في هولندا وكندا، وتكونت عينة الدراسة الهولندية من مدارس الصفوف الثانوية وشملت ( 2000 ) معلم ومعلمة من (45) مدرسة ثانوية، وضمت عينة الدراسة الكندية (1442) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس إعدادية وثانوية، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة لقياس القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية، وتقدير الذات، وصناعة القرار، والجهد الإضافي، والالتزام بالتغيير، ومبادرات الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية الهولندية والكندية، وإن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والتطوير المهني والالتزام بالتغيير، وإن بناء الرؤية له تأثير مهم في تقديم المعلمين للجهود الإضافية في المدارس الهولندية والكندية.

#### دراسة لوكس (Lucks, 2002):

##### "Transformational Leadership and Teacher Motivation across New York City Public Schools"

##### "العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية لدى المعلمين في المدارس العامة في مدينة نيويورك"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 1080 ) من المعلمين واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، وأداة مسح الرضا الوظيفي وسيلتين لجمع البيانات، وبينت النتائج عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس، كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل.

## تعليق على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة واقع القيادة التحويلية في التعليم الثانوي في بعض الدول العربية كدراسة (العنزي، 2005)، ودراسة (بني عطا، 2005)، وتناولت دراسات أخرى واقع القيادة التحويلية في مراحل دراسية أخرى كدراسة (لايتون، 2003)، كما دُرست علاقة القيادة التحويلية ببعض المتغيرات كدراسة (جيزيل وآخرون، 2003)، ودراسة (لوكس، 2002)، إلا أن ندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية العامة الرسمية في الجمهورية العربية السورية (في حد علم الباحث)، كان سبباً رئيساً للباحث بأن يهتم بهذا الجانب من الإدارة التربوية، على اعتبار أن تعرّف واقع الأداء الإداري يُعدّ أساساً لمحاولة الارتقاء بالعمل الإداري، والقيام بالمسؤوليات بالشكل الأمثل، وخصوصاً في مرحلة التعليم الثانوي لما لهذه المرحلة من خصوصية ومسؤولية كبيرة في بناء جيل من المتعلمين واع، ومثقف، وقادر على المشاركة في بناء وطنه مشاركة جادة وحقيقية.

## الإطار التطبيقي للبحث:

**عينة البحث:** تكوّنت عينة البحث من (3) إداريين من كل مدرسة من مدارس التعليم العام الرسمي في مدينة دمشق والبالغ عددها الإجمالي (76) مدرسة، أي (228) إدارياً تضمّنوا موجهين، وأمناء سر، ومعاوني مدير، و (5) مدرسين من كل مدرسة أي (370) مدرساً، إلا أن الاستبانة الصالحة للمعالجة الإحصائية كان عددها (220) استبانة بالنسبة لعينة الإداريين، و(347) استبانة بالنسبة لعينة المدرسين.

**- أدوات البحث:** لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن أسئلته، قام الباحث باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، لباس وأوليو (Bass&Avolio)، والتي تشتمل على ثلاثة أبعاد وهي: التأثير المثالي (Idealized Influence) وعدد فقراته (12) فقرة، والتحفيز العقلي (Intellectual Stimulation) وعدد فقراته أربع فقرات، والاعتبارية الفردية (Individualized Consideration) وعدد فقراته أربع فقرات، كما أضاف الباحث للاستبانة محورين الأول يتعلق بالمشكلات التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية، ويتألف من (8) فقرات، والثاني يتعلق بمقترحات أفراد العينة لتفعيل تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الثانوية، وكان على شكل سؤال مفتوح.

## - تحديد نظام تقدير درجات الاستبانة:

تتم الإجابة عن الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي كالآتي: "بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة معدومة"، وتصحح بالدرجات (5، 4، 3، 2، 1) بالترتيب. ولتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للقيادة التحويلية، وبعد تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات: منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، اعتمدت المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33 \text{ طول الفئة.}$$

وبذلك تكون مستويات درجة الممارسة كما هو موضّح في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) يوضح مستويات درجة الممارسة

التقدير	الفئة العددية للمتوسط الحسابي
منخفضة	من 1 إلى أقل من 2.33
متوسطة	من 2.33 إلى أقل من 3.66
مرتفعة	من 3.66 إلى 5

**متغيرات البحث:** اقتصرت متغيرات الدراسة على المتغيرات الآتية:

.المؤهل العلمي.

عدد سنوات الخبرة.

الجنس.

والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث.

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

م	المتغير	العدد	المجموع
1	الجنس	ذكر	193
		أنثى	374
2	المؤهل العلمي	معهد متوسط	98
		إجازة جامعية	294
		دبلوم	149
		ماجستير	26
3	سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	102
		من خمس إلى عشر سنوات	132
		من عشر سنوات فما فوق	333

**صدق الأداة:**

**صدق المحتوى:** بعد أن أخذت الاستبانة شكلها الأولي، قام الباحث بعرضها على السادة المحكمين من أساتذة التربية المقارنة، والقياس والتقويم في كلية التربية/ جامعة دمشق، وذلك لإبداء الرأي بمدى ملاءمة بنود الاستبانة للهدف منها، ووضوح صياغتها وترابطها، وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة، من حذف بعض البنود، وإعادة النظر في الصياغة اللغوية لبعض بنود الاستبانة.

**صدق الاتساق الداخلي:** لحساب صدق وثبات الأداة، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من أفراد العينة.

وبالنسبة لحساب صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البند، كذلك حساب معامل ارتباط المحور مع الدرجة الكلية للاستبانة، كذلك حساب معامل الارتباط بين المحاور فيما بينها، وبين الدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يبين نتائج معاملات ارتباط المحاور الفرعية مع بعضها ومع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	التأثير المثالي	التحفيز العقلي	الاعتبارات الفردية	المشكلات	الدرجة الكلية
التأثير المثالي	معامل الارتباط	.808**	.780**	.756**	.805**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	20	20	20	20
التحفيز العقلي	معامل الارتباط	1	.805**	.745**	.786**
	مستوى الدلالة		.000	.000	.000
	العدد		20	20	20
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط		1	.764**	.749**
	مستوى الدلالة			.000	.000
	العدد			20	20
المشكلات	معامل الارتباط			1	.760**
	مستوى الدلالة				.000
	العدد				20
الدرجة الكلية				1	.806**
					.000
					20

يلاحظ من الجدول رقم (3)، أن معاملات ارتباط المحاور فيما بينها، وبين الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا مؤشر على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وبالتالي يمكن القول بأن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الاستبانة اعتمد الباحث طريقتين، وهما:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ.

- التجزئة النصفية.

وذلك حسب الجدول رقم (4):

جدول (4) يبين نتائج معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبانة

أبعاد الاستبانة	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
التأثير المثالي	0.761	0.750
التحفيز العقلي	0.807	0.817
الاعتبارات الفردية	0.760	0.614

0.802	0.890	المشكلات
0.745	0.804	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، وهذا يشير إلى ثبات جيد بالنسبة للاستبانة.

#### إجراءات البحث: تمت إجراءات البحث وفق الخطوات الآتية:

الزيارة الميدانية لبعض مدارس العينة، ولقاء أفراد العينة لتوضيح أهداف البحث وأهميته.  
توزيع الاستبانات على أفراد العينة.  
جمع الاستبانات من أفراد العينة لإخضاعها للمعالجة الإحصائية المناسبة.

#### - نتائج البحث وتفسيرها:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الرسمية في

#### مدينة دمشق للقيادة التحويلية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وللاستبانة ككل، وكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) يبين مستويات الممارسة لكل بعد من أبعاد الاستبانة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	أبعاد الاستبانة
متوسطة	0.90	2.64	التأثير المثالي
متوسطة	0.84	2.43	التحفيز العقلي
متوسطة	1.09	2.63	الاعتبارات الفردية
متوسطة	0.94	2.56	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع متوسطات ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في المستوى المتوسط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني عطا، 2005)، ودراسة (الغامدي، 2001)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يدركون الجوانب الإيجابية للقيادة التحويلية، وخصوصاً الجانب الأخلاقي، والتي ربما يعكس بعضها في الممارسات القيادية للمدير، وإن لم يكن المدير قد تبنى هذا النمط القيادي، أو تصرف على أساسه عمداً.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد، فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

#### بعد التأثير المثالي "الكاريزما":

للإجابة عن فقرات هذا البعد، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة، وكما موضح في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "التأثير المثالي" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يراعي الجوانب والقواعد الأخلاقية.	3.63	0.97	متوسطة
2	يعبر عن الثقة بالنفس.	3.27	1.30	متوسطة
3	يتحدث عن القيم.	3.01	1.14	متوسطة
4	يحظى باحترامي.	2.88	1.24	متوسطة
5	يبين المعايير الأخلاقية في العمل.	2.77	1.06	متوسطة
6	يظهر القوة والثقة.	2.76	1.21	متوسطة
7	يركز على الرسالة الجماعية.	2.31	0.63	منخفضة
8	يتحدث بحماس.	2.28	0.74	منخفضة
9	يذهب إلى أبعد من الاهتمامات الذاتية.	2.27	0.64	منخفضة
10	يغرس في نفسي هدف عملي معه وارتباطي	2.22	0.69	منخفضة
11	يتحدث عن المستقبل بتفاؤل.	2.20	0.65	منخفضة
12	يثير الوعي بالقضايا المهمة.	2.08	0.56	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.64	0.90	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن البعد ككل بلغ ( 2.64 ) بانحراف معياري (0.90)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وكانت أكثر الفقرات ذات المستوى المتوسط هي: الفقرات المتعلقة بمراعاة المدير للجوانب الأخلاقية، وبيان القيم والمعايير الأخلاقية في العمل، بالإضافة إلى الفقرات المتعلقة بالجوانب الشخصية للمدير كالقوة والثقة بالنفس. في حين كانت الفقرات ذات المستوى المنخفض هي: الفقرات المتعلقة برغبة المدير بالعمل الجماعي، وتشجيعه لروح الفريق الذي يضع الأهداف المستقبلية بشكل جماعي، ويسعى المدير لتحقيقها بحماس وتفاؤل، وبعيداً عن الاهتمامات الذاتية. ويرى الباحث أن السبب يعزى في ذلك إلى أن المديرين قد يركزون على القيام بأدوارهم الإدارية المتعارف عليها فقط، وممارستها في الحدود والمعايير الأخلاقية التي تضبط سير العملية التعليمية في المدرسة، وما يتطلبه ذلك من إظهار قوة الشخصية والحزم.

في حين يكون التركيز على العمل التعاوني أو التخطيط للمستقبل بشكل جماعي بعيد عن اهتماماتهم أو رغبتهم، فقد لا يسعون إلى مجرد التجربة، لأنهم لا يؤمنون بأهمية هذه الجوانب، أو بإمكانية تطبيقها عملياً في المدارس الثانوية.

#### بعد التحفيز العقلي:

للإجابة عن فقرات هذا البعد، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة، وكما هو موضح في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "التحفيز" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يبحث عن الآراء المختلفة.	3.20	1.06	متوسطة
2	يعيد النظر والتدقيق في الافتراضات.	2.25	0.63	منخفضة
3	يبين كيفية النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة	2.17	1.06	منخفضة
4	يقترح طرائق جديدة.	2.10	0.61	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.43	0.84	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن البعد ككل بلغ ( 2.43 ) بانحراف معياري (0.84)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وقد كانت معظم الفقرات في المستوى المنخفض، ويرى الباحث أن السبب يعزى في ذلك إلى أن المدير عندما تواجهه مشكلة أو قضية ما قد يطلب من العاملين آرائهم ومقترحاتهم، والتي قد تكون مخالفة لوجهة نظره، إلا أنه في النهاية وعند مرحلة اتخاذ القرار سيظهر تمسكه بقراره ويتفرد به، مما يعكس عدم مرونة وجمود في قدرته على النظر إلى المشكلات من زوايا جديدة مختلفة عن زاويته، ويعجز بذلك عن اقتراح طرائق جديدة لإدارة أعماله أو حل المشكلات.

#### بعد الاعتبارية الفردية:

للإجابة عن فقرات هذا البعد، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة، وكما موضح في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الاعتبارية الفردية" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	يعلّم من يعملون معه ويديهم.	3.24	1.28	متوسطة
2	يركز على نواحي القوة في شخصيتي.	3.12	1.23	متوسطة
3	يُعطي انتباهاً خاصاً لكل فرد يعمل معه.	2.17	0.63	منخفضة
4	يميز العاملين الذين يبذلون قدرة على القيادة	2.02	1.25	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.63	1.09	متوسطة

يتبين من الجدول رقم ( 8 ) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن البعد ككل بلغ ( 2.63 ) بانحراف معياري (1.09)، وبدرجة ممارسة متوسطة أيضاً، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين يضعون ضمن اهتماماتهم ضرورة إثبات فاعليتهم ودورهم في العملية التعليمية، وذلك من خلال القيام بالإشراف على أعمال المدرسين، وما يتضمنه ذلك من تدريب للمدرسين، وتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لديهم لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، بالإضافة إلى أن المدير يريد أن يكون دائماً في واجهة الأحداث داخل المدرسة، وعلى علم بكل ما يحدث مع الإداريين من مشكلات أو مواقف، هذا في حين لا يبدي المدير اهتمام خاص وفردى بالعاملين معه، كما لا يحاول صقل وتطوير شخصية من يبدي قدرة على القيادة من العاملين، وقد يرجع ذلك إلى تخوفه من تحول هؤلاء إلى منافسين محتملين على الإدارة.

## - عرض النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

## الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والتي يوضحها الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	102	47.25	1.86
5 - 10 سنوات	132	47.34	1.80
أكثر من 10 سنوات	333	47.36	1.73

يلاحظ من الجدول رقم (9): أن هناك فروقاً بين متوسطات الدرجات، وبغية التحقق من معنوية ودلالة هذه الفروق، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) بين المجموعات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الدرجات على الاستبانة
غير دال	0.98	0.017	0.05	2	0.11	بين المجموعات
			3.23	54	174.55	داخل المجموعات

يتبين من الجدول رقم (10): أن قيمة (F) بلغت (0.017)، بمستوى دلالة (0.98)، وهو أكبر من القيمة (0.05)، عندما تُعتمد الدرجات على الاستبانة كمصدراً للتباين، أي أنه عند مستوى الثقة (95%) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، مما يعكس وجود فهماً مشتركاً، وتصورات متشابهة بين أفراد العينة حول ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بغض النظر عن سنوات خبرتهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة هذا المفهوم وجدته، إذ يعد أحد الاتجاهات التربوية المعاصرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الغزوي، 2005)، ودراسة (النتح، 2010).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

قام الباحث بتصنيف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى الفئات التالية: معهد، إجازة جامعية، دبلوم، ماجستير، ثم قام بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11) نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
ماجستير	26	110.7273	4.51865
دبلوم	149	110.2677	11.00609
الإجازة	294	111.5919	11.00505
معهد	98	114.1944	7.02575
الكلية	567	111.4222	10.68606

يلاحظ من الجدول رقم ( 11): أن هناك فروقاً بين متوسطات درجات أفراد العينة بفئاتهم المختلفة، وبغية التحقق من معنوية ودلالة هذه الفروق، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين المتعدد "ويلكس لمبدا"، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) نتائج اختبار "ويلكس لمبدا" لتحليل التباين المتعدد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

قيمة ويلكس لمبدا	F	درجة الحرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية
.889	3.256	18.000	1375.101	.000

يلاحظ من الجدول رقم ( 12) أن قيمة "ويلكس لمبدا" ( 0.889) دالة إحصائياً إذ كانت قيمة ف ( 3.256)، وقيمتها الاحتمالية (0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (  $\alpha=0.05$  )، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد دلالة الفروق في كل بعد تم القيام بالخطوة الثانية من تحليل التباين المتعدد "ويلكس لمبدا" وفقاً لجدول رقم (13):

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين المتعدد "ويلكس لمبدا" في كل بعد من أبعاد الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
التأثير المثالي	28.063	3	9.354	1.038	.375
التحفيز العقلي	11.458	3	3.819	2.055	.105
الاعتبارات الفردية	41.173	3	13.724	3.404	.018

يلاحظ من الجدول رقم ( 13) فروقاً دالة إحصائياً بين المديرين في بعد الاعتبارات الفردية فقط وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد جهة الفروق تم تطبيق اختبار "شيفيه" كما هو مبين في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14) نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	المؤهل العلمي (J)	متوسط الفروق (I-J)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية
ماجستير	دبلوم	1.31281	.63113	.230
	إجازة	.85330	.61574	.589
	معهد	.37121	.69180	.962
دبلوم	ماجستير	-1.31281	.63113	.230

.191	.21051	-.45951	إجازة	
.105	.37916	-.94160	معهد	
.589	.61574	-.85330	ماجستير	إجازة
.191	.21051	.45951	دبلوم	
.601	.35295	-.48209	معهد	
.962	.69180	-.37121	ماجستير	معهد
.105	.37916	.94160	دبلوم	
.601	.35295	.48209	إجازة	

يلاحظ من جدول اختبار "شيفيه" رقم (14): أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، مما يعني أن الفروق في بعد الاعتبارات الفردية لم تكن جوهرية إلى الحد الذي يظهره "شيفيه".  
ويمكن أن يُعزى ذلك إلى: أن المؤهلات العلمية لا تؤثر كما يؤثر العمل الميداني والخبرة العملية للعاملين في إدراك ووعي ما يقوم به المدير، والتميز بين الأنماط السلوكية للمديرين.

### الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين

#### للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات عينة البحث على الاستبانة، وللتأكد من دلالة ومعنوية الفروق في المتوسطات تم تطبيق اختبار (T-test)، كما هو مبين في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15) نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات درجات العينة تبعاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الجنس
غير دال	0.389	0.862	0.80	3.36	193	ذكور
			0.70	3.31	374	إناث

يوضح الجدول رقم (15): أن قيمة (ت) بلغت (0.862)، وبمستوى دلالة (0.389)، وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس، وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (النتح، 2010).

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين يتقبل القيادة التحويلية، كما ويرغب في أن يكون المديرين أكثر ممارسة لها، بوصفها القيادة الأخلاقية التي تتناسب مع البيئة التربوية التي تهدف إلى صناعة الفرد المتعلم صناعة اجتماعية، بالإضافة إلى التعامل الإيجابي والمنصف من قبل المدير مع الجميع.

- الإجابة عن السؤال الثاني: ما المشكلات التي تعيق المديرين عن ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريين والمدرسين؟

للإجابة عن السؤال الثالث قام الباحث بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة، وحساب الانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المشكلات التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية

م	المشكلة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	ليس لدى المدير والعاملين دراية كافية بمفهوم القيادة التحويلية.	3.25	.851
2	عدم تفويض السلطة من قبل المدير للعاملين معه في المدرسة.	3.11	.760
3	عدم مراعاة المدير للفروق الفردية بين العاملين من حيث خبراتهم، ودافعيتهم للعمل، ورغبتهم في التطوير.	2.91	.945
4	تفرد المدير باتخاذ القرارات الإدارية في المدرسة.	2.83	.978
5	عدم تعاون العاملين مع المدير في تشخيص المشكلات في المدرسة.	2.77	.907
6	عدم اكتراث العاملين بفكرة التطوير في المدرسة.	2.73	.978
7	عدم وجود رغبة لدى العاملين بالعمل الجماعي.	2.65	.995
8	عدم سعي المدير للاستفادة من خبرات مديريين لديهم تجارب عملية ناجحة في مجال القيادة التحويلية.	2.58	.975

أظهرت النتائج أن المشكلات التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الثانوية مرتبة حسب متوسطات الإجابات من المتوسط الأكبر إلى المتوسط الأصغر كالتالي:

نقص الدراية بمفهوم القيادة التحويلية: وكان المتوسط الحسابي (3.25)، والانحراف المعياري (0.581)، ويمكن أن يعود ذلك إلى التقصير في إقامة الدورات والحملات التعريفية بالمستجدات التربوية.

عدم تفويض السلطة من قبل المدير: وكان المتوسط الحسابي (3.11)، والانحراف المعياري (0.760)، وربما يكون سبب ذلك هو عدم ثقة المدير بقدرات العاملين في حال فوّض صلاحياته إليهم، بسبب نقص كفاءتهم أو خبرتهم في مجال الإدارة.

عدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين: وكان المتوسط الحسابي (2.91)، والانحراف المعياري (0.945)، مما أدى إلى تكليف البعض بمهام ومسؤوليات قد لا تتناسب مع إمكانياتهم ورغباتهم.

تفرد المدير باتخاذ القرارات الإدارية في المدرسة: وكان المتوسط الحسابي (2.83)، والانحراف المعياري (0.978)، وقد يكون السبب في ذلك إلى أن المدير لم يعتاد على التشاور مع الآخرين في اتخاذ القرارات، والنظر إلى الإدارة كمهمة جماعية.

عدم تعاون العاملين مع المدير في تشخيص المشكلات في المدرسة: وكان المتوسط الحسابي (2.77)، والانحراف المعياري (0.907)، مما أدى إلى اعتماد المدير على نفسه في حل معظم المشكلات المدرسية.

عدم اكتراث العاملين بفكرة التطوير في المدرسة: وكان المتوسط الحسابي (2.73)، والانحراف المعياري (0.978)، إذ أن الكثير من العاملين قد لا يجدون وقتاً إضافياً للمبادرة والتفكير في تطوير مستوى المدرسة.

عدم السعي للاستفادة من تجارب عملية ناجحة في مجال القيادة التحويلية: وكان المتوسط الحسابي (2.58)، والانحراف المعياري (0.975)، مما يؤدي إلى توقع المدرسة، وتراجعها، وعدم استفادتها من المستجدات والتجارب الناجحة.

## - الإجابة عن السؤال الثالث: ما مقترحات أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية

### لتفعيل تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق؟

بعد رصد إجابات العينة عن السؤال المفتوح المتعلق بمقترحات العينة لتفعيل تطبيق القيادة التحويلية، تبين أن ما نسبته (30.2%) من أفراد العينة لم يجيبوا عن السؤال، في حين ذكر ما نسبته (69.8%) من أفراد العينة بعض المقترحات، وقد ركزت معظم الإجابات على الجوانب الآتية:

إقامة ورش عمل ودورات تدريبية للمديرين في مجال القيادة التحويلية.  
تقدير جهود العاملين وتزويدهم بحوافز تشجيعية تزيد من إقدامهم على العمل.  
+الاستفادة من تجارب مدارس أخرى في إبراز الأهمية العملية للعمل الجماعي التعاوني، ودوره في تحقيق الأهداف والتطلعات.

ويقترح الباحث الآتي:

- إقامة برامج توعية منظمة لتعريف العاملين في المدرسة بأهمية القيادة التحويلية، وأبعادها، وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل.

توفير مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة في نظام الحوافز بما يتناسب وجهد العاملين في المجال التربوي.  
+الاستفادة من تجارب الدول الأخرى العربية والأجنبية في تطبيق القيادة التحويلية، وزيادة التواصل بين الإدارات لتعرف مفهوم القيادة التحويلية بشكل أكبر .  
إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في مجالات القيادة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- بني عطا، سالم (2005) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات بينشخصية عند المعلمين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- التنتح، منال (2010): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة العلوم الإنسانية، 7 (45)، 202-30.
- داوني، كمال (1994): "مدير المدرسة في الأردن: خصائصه، ممارساته، اتجاهاته"، المركز الوطني للبحث والتطوير، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني (2006): "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل، عمان، الأردن.
- لعجامة، موافق (2012): "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- علي، جلال(2010): أثر النمط القيادي المتبع من قبل المديرين في العلاقات الإنسانية بين مدرسي المرحلة الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق، سوريا.
- علي، عيسى (2008): "الإدارة التربوية ونظرياتها(2)"، منشورات جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- العمراني، عبد الغني (2004): "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العززي، حمود (2005): "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- محمد، محمد عبد المقصود(2006): *القيادة الإدارية*، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- مؤتمن، منى (2003): "الأردن أولاً من منظور تربوي"، وزارة التربية والتعليم عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (1988): "المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في الأردن"، مجلة رسالة المعلم، العدد الثالث والرابع، المجلد التاسع والعشرين، الأردن، ص89.
- وزارة التربية (2000) "ملامح الاستراتيجية التربوية في الجمهورية العربية السورية خلال الفترة 2000-2020"، الجمهورية العربية السورية.

#### المراجع الأجنبية:

- 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*, 81 (6), 827-832.
- Barnett, K and McCormick, J. (2001): "Vision, Relationship and Teacher Motivation: A Case Study", *Journal of Educational Administration*, 41(1),55-73.
- Burns, J. (1978): *Leadership*, NY; Harder & Row. Epitropaki, Olga (2001): "what is Transformational Leadership? Sheffied: University of Sheffied, Institute of Work Psychology.
- Feenan, K. (2004): "Personal Transformational Leadership Planning", *Knomaze Business Review*, (10), 1-8.
- Geijsel, F. Slegers,P. Leithwood, K. and Jantz, D.(2003): *ransformational Leadership Effects on Teaher's Commitment and Effort toward School Reform*", *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Griffith, J. (2004): "Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance", *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333-356.
- 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.
- Layton, John Kenneth (2003): "Transformational, Leadership and the Middle School Principal", *DAI- A64/10*, P.3553.
- Leithwood, K. (1992): "Transformational Leadership, Where Does It Stand?" *Education Digest*, 58 (3), 17-21
- Lucks, Howard Jay (2002): "Transformational Leadership and Teacher Motivation across New York City Public Schools", *DAI – A63/06*, P.20- 67.
- Owens, Robert (1995): "Organizational Behavior in Education wren, Thomas the Leaders companion", New York: The Free Press.