

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

إعداد

الباحثة/ هديل محمد العدوان

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة مجاهد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

مهنى محمد إبراهيم غنايم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

إعداد

الباحثة/ هديل محمد العدوان

باحثة دكتوراه أصول التربية كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في العاصمة عمان قوامها (٣٢١) معلماً ، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان، أبرزها: التأكيد على أهمية امتلاك نماذج إدارية وقيادية يمكن محاكاتها، إعطاء الأولوية لبناء القيم المشتركة بين المشرفين والمعلمين، مراعاة العواقب الأخلاقية والمهنية المترتبة عن صناعة القرار، قيام مديرو المدارس بتحديد رؤية واضحة للمستقبل، إثارة روح الحماس لدى المعلمين عما يتوجب إنجازه، فتح آفاقاً أمام المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات، التعرف على ما يرغب المعلمون تحقيقه في حياتهم العملية، اقتراح طرق جديدة في العمل ومشاركة ذلك مع المعلمين، وبذل الجهود والوقت الكافي لتدريب فريق العمل، الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للمعلمين، إبداء الاهتمام الشخصي بالمعلمين الذين لا يحظون بقبول اجتماعي من زملائهم.

Abstract

The aim of the research is to determine the degree to which secondary school principals in the capital, Amman, practice transformational leadership from the point of view of teachers. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of secondary school teachers in the capital, Amman, consisting of (321) teachers. The research ended with several proposals for activating transformational leadership among Secondary school principals in the capital, Amman, most notably: emphasizing the importance of having administrative and leadership models that can be emulated, giving priority to building common values between supervisors and teachers, taking into account the ethical and professional consequences resulting from decision-making, school principals defining a clear vision for the future, and arousing the spirit of enthusiasm among teachers. What needs to be accomplished, opening horizons for teachers to participate in decision-making, learning about what teachers want to achieve in their working lives, proposing new ways of working and sharing that with teachers, making sufficient efforts and time to train the work team, paying attention to satisfying the personal needs of teachers, showing personal interest. Teachers who do not enjoy social acceptance from their colleagues.

مقدمة

تؤدي القيادة دوراً هاماً في نجاح المؤسسات التربوية وتعمل على تمهيتها بما يتماشى مع التطور الذي طرأ على جميع جوانب الحياة الإنسانية، فالقيادة هي العنصر الأساسي الذي يساهم في انجاز جميع أنواع النشاطات سواء داخل المؤسسة التربوية أم خارجها.

تعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الحديثة الذي يعتمد بشكل كبير على مدخل الاتجاهات الحديثة، وهذا النمط القيادي يتأثر بالنماذج التي قدمتها النظرية الموقفية في سلوكيات القيادة، فهو يعتمد على علاقة التبادل بين القائد وأتباعه.

وقد بدأ مفهوم القيادة الحديثة التي تؤكد على إحداث التغيير والتطوير وقد أشار العسكر (٢٠١٤) إلى ظهور العديد من النظريات الإدارية والقيادة الحديثة التي تمثل هدفها الرئيسي في إحداث التغيير المطلوب وكانت القيادة التحويلية من أهم هذه النظريات.

لذلك جاء مصطلح القيادة التحويلية لحث العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تنهض وترتقي بالمؤسسة التعليمية، ولتعزيز وتطوير مهاراتهم، وتحقيق الأداء التعليمي المتميز، كما أنها تشجع العاملين على توليد أفكار جديدة.

وينظر إلى القيادة التحويلية بوصفها أكثر النظريات شهرة في المؤسسات التربوية، إذ تعد من النظريات الحديثة في الإدارة والتي تعمل على إحداث تغييرات وتحديات واسعة وجذرية داخل المؤسسات من خلال العمل على إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية والذاتية لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك عن طريق توسيع دائرة اهتماماتهم وتعميق إدراكاتهم إزاء المواقف المتنوعة التي يواجهونها في حياتهم العملية اليومية (كنعان، ٢٠٠٩).

والقيادة التحويلية هي أسلوب من الأساليب القيادية التي ترتبط بالأخلاق والأفراد الذين يملكون هذه القيمة والمعتقدات يعملون على تحفيز الأتباع لانجاز العمل بوسائل وطرق تعزز المحصلة العامة أكثر من دعم المصالح الخاصة للعاملين، وهي تستند على افتراض احتياج القادة إلى احترام وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم، وأن الجميع لديه مساهمة خاصة لتحقيق القيادة التحويلية (Yukl, 2013).

وقد أشار (Mahalinga & Damodar, 2012) إلى أن القيادة التحويلية هي قدرة المؤسسة على بلورة رؤية مفهومة لآلية عملها، وقدرتها على التناغم مع متطلبات المستقبل، فهي توصف بأنها مفهوم حول القيادة الإدارية توضح الممارسات المتبعة؛ لتحقيق التطوير المطلوب من خلال تفاعل القادة والمرؤوسين معاً في تحقيق الأهداف المخطط لها، والموضحة في رسالة المؤسسة، وإيجاد الأساليب للنجاح، ونظراً لأهمية القيادة التحويلية باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة فقد جاء البحث الحالي لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وعليه تمت صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

(١) ما الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية؟

(٢) ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

(٣) ما أهم المقترحات لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان؟

هدف البحث

يسعى هذا البحث إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

- أن البحث الحالي يعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة الأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة التعليمية عامة، وإدارة المدارس الثانوية في العاصمة عمان خاصة.
- طرح بعض الأفكار والبدائل التي قد تساعد في تفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان.
- من المتوقع أن تفيد النتائج التي يتوصل إليها لبحث الحالي، الجهات ذات العلاقة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولاسيما مديرية الترتيب الإعداد البرامج وتنظيم الدورات التدريبية للمديرين ومساعدتهم في المدارس الثانوية في موضوع القيادة التحويلية من حيث ممارستها على مستوى المدرسة الثانوية.
- قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحثة- التي تناولت القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان.
- يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من معلمي المدارس الثانوية في العاصمة عمان قوامها (٣٢١) معلماً، وذلك بغرض تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية.

حدود البحث :

تم تطبيق أداة البحث الحالي على عينة من معلمي المدارس الثانوية في ثلاث مديريات تعليمية في العاصمة عمان بالأردن وهي (لواء قصبة عمان- لواء ناعور-لواء وادي السير) وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/ ٢٠٢٤.

الدراسات السابقة

١- دراسة الخلايلة، وسعادة، (٢٠١١)، والتي هدفت التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديرياتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من ٢٥٦ معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أدايتها. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجموعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. وأن القيادة التحويلية متبني بمتوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (٠,٣٧)، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (٠,٤٧)، ويليه الدافع الإلهامي (٠,٣٦)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

٢- دراسة (Yang, 2014)، والتي هدفت لكشف دور القيادة التحويلية لمديري المدرسة في التطوير المدرسي من عام ٢٠٠٩م وعام ٢٠١٢م، وقد ناقش الباحث مجموعة من القضايا منها تعريف القيادة التحويلية، حيث عرفها بأنها المهارات القيادية في مدرء المدرسة التي ترتقي بها إلى المرتبة الجديدة من ناحية التطوير المدرسي، كما ناقش الإجراءات الأساسية لتطوير القيادة التحويلية؛ وقام بتقسيم هذه الإجراءات إلى ثلاث مراحل: المرحلة الأولى: مرحلة النشوء، والمرحلة الثانية: مرحلة التكوين، والمرحلة الثالثة: مرحلة الكمال، وأظهر الباحث أن تطوير القيادة التحويلية مبنية على صياغة الفكرة، إضافة إلى عدد من القضايا المتعلقة بتطوير القيادة التحويلية التي تم تناولها في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة المدرء التحويلية أهم ما يؤدي إلى تطوير الدارسة بشكل سريع.

٣- دراسة الحسيني والبلتاجي (2016) وهدفت إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابتكار، والاختلافات بين هذه الآثار في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في العراق، ثم تم عمل استبيانات ومقابلات لـ (439) عضو هيئة تدريس، و 10 من قادة مؤسسات التعليم العالي الخاص والعام، وأظهر البحث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز المنتج وعملية الابتكار، وأن الأسلوب من شأنه أن يكون مثالياً في السياق التعليمي العراقي لأنه قد يعزز استراتيجيات تطوير الابتكار في كلا القطاعين. كما كشفت المقابلات أن هناك أوجه

تشابه واختلاف بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية وكل من المنتج وعملية الابتكار. كما تم تطوير مبادئ توجيهية للباحثين والقادة، وقدمت أدلة لدعم استخدام القيادة التحويلية لزيادة المنتج وعملية الابتكار في التعليم العالي في البلدان النامية، وخاصة العراق. وتم أيضا مناقشة الآثار المترتبة على نتائج واقتراحات البحث في المستقبل. وأظهرت النتائج في القطاع العام أن الاعتبار الفردي يزيد المنتج وعملية الابتكار، وعندما يستمع القادة إلى أفكار الموظفين، ويشاركون في عملية التدريب المستمرة، من المرجح أنه سيتم اكتشاف مناهج جديدة يمكن أن تعزز الابتكار. في هذه الأثناء، وجد في قطاع التعليم الخاص، أن الدافع الملهم هو المركب صاحب التأثير الأقوى على الابتكار، مشيراً إلى أنه كلما يتواصل هؤلاء القادة مع الموظفين، ستكبر عملية الابتكار والمنتج هناك.

٤- دراسة (Arokiasmy, Abdallah, Shari, Ismail, 2016) وهدفت إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في ماليزيا من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (275) معلماً وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الماليزية كانت متوسطة.

٥- دراسة (Silong, 2018) وهدفت إلى التعرف العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وعلاقة القائد بالتابع وسلوك المواطنة التنظيمية وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) فرداً يعملون في المؤسسات التعليمية الإيرانية بمدينة شيراز. واستخدمت الاستبانة أداة تجمع بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد سلوك القيادة التحويلية، تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر من متغير علاقة القائد بالتابع وأن هذا المتغير لا يتوسط العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى إلى اختلاف المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، ووجود علاقة إيجابية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية سلوك القيادة التحويلية، ودرجة ممارسته. وأوصت بتعزيز سلوك القيادة التحويلية من خلال إشراك العاملين في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية. وتعزيز الالتزام لما له من دور وأثر كبير في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية الإيرانية. وتشجيعها على استقطاب الموارد البشرية من تخصص العلوم الإدارية والمالية.

٦- دراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قبضة (اربذ) الاردن تكونت عينة الدراسة من (٤٤٦) معلماً ومعلمة من المرحلتين الأساسية والثانوية، تم اختيار بالطريقة الطبيعية العشوائية واستخدام منهج البحثي الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع

البيانات اذ تم استخدام استبانتي (القيادة التحويلية) وفاعلية اتخاذ القرار، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين وان درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى المديرين كانت متوسطة ايضا من وجهة نظر المعلمين وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسة المديرين لكل من القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية.
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: مقترحات لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة

عمان

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية: **Transformational Leadership**

إن القيادة التحويلية تعمل على ترجمة رؤية مستقبلية واضحة، وتفعيلها بشكل كامل على المستويات الإدارية مما يؤدي إلى خلق فرصة للتميز والبقاء والاستمرارية للمؤسسة، وهي تمثل علاقة تبادلية بين القائد والتابع له تقوم على الاستشارة المتبادلة، والتعاون الكامل بينهما للوصول إلى التطبيق الكامل لرسالة المؤسسة (سيد، ٢٠١٠)، وعليه تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، وذلك على النحو الآتي:

عرفها الضالعين (٢٠١٠) بأنها عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، فيمتلك القادة التحويليون القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل. وينظر بعض الباحثين إلى أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي التأثير المثالي، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري والنظر الفردي. يرتبط التأثير المثالي، الدافع الملهم بصياغة وتوضيح الرؤية أو الأهداف الصعبة. حيث تشمل السلوكيات المرتبطة بالتأثير المثالي والدافع الملهم غرس الفخر في الآخرين لكونهم مرتبطين بالقائد، وحفز العاملين على تجاوز المصلحة الشخصية لصالح المجموعة، وتوفير الطمأنينة بأن العقبات سيتم التغلب عليها، وتعزيز الثقة في الإنجاز وتنفيذ الأهداف والمهام، والتحدث بتفاؤل وأمل عن المستقبل، ووضع الرؤية المقنعة للمستقبل وتقديم صورة مثيرة للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

وعرفها (Saenz, 2011) بأنها مجموعة من الممارسات هدفها رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، بالإضافة إلى دفعهم لإنجاز العمل المهام المطلوبة، وربط هوية المرؤوسين بالأهداف

المرجوة لتحقيقها. فالقيادة التحويلية هي التزام المرؤوسين وإنتاج كمية أكبر من العمل وإبداع في حل المشاكل.

بينما عرفها (Victor; Maria & Leopold, 2011) بأنها التفاعل وتشارك في الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة تتضمن خطوات مرتبة، وتشمل أساليب وطرق للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التعاون عمل مؤسسي.

كما أشار (Northouse, 2013) إلى القيادة التحويلية بأنها عملية المشاركة في البناء بين القائد والمرؤوس، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية والأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في المصلحة العامة. وهكذا، وبالرغم من أن القيادة التحويلية توفر العديد من الأبعاد الجديدة لدراسة نظرية القيادة، إلا أنها لا تزال تركز على القائد وهي ذات طبيعة هرمية. في حين يقيم التحليل الاعتبارات الجديدة للقيادة التحويلية ضمن أربعة أبعاد تتضمن التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والنظر الفردي.

وفي ضوء ما سبق يعرفها البحث الحالي على أنها عملية قيادية تشكل مدخلاً من المداخل المهمة في الوقت الراهن، وهي من العوامل الأساسية للإدارة المدرسية الفاعلة على مختلف المستويات التنظيمية، إي أن القيادة التحويلية تمثل مقدار نجاح محدد بالكفاءة القيادية للمدارس الثانوية في العاصمة عمان، فالقيادة التحويلية يسعى المدير فيها إلى تعزيز قدرات العاملين والمعلمين في هذه المدارس، وإحداث التغييرات الإيجابية في العمل ضمن رؤية واضحة ومفهومة، وإتباع النهج التشاركي بين مدير المدرسة والمعلمين.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية بدور بارز في وضع محددات للأداء التربوي المؤسسي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية، وتضع قيم للمؤسسة التربوية وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات، أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المؤسسة، وإشعارهم بالمواطنة والانتماء لتحقيق الأداء التربوية المتميز (الهاللي، ٢٠١٦).

وتعتبر القيادة التحويلية واحدة من الممارسات الإدارية التي أصبحت مهيمنة بشكل متزايد في القطاعين العام والخاص في السنوات الأخيرة، وقد أفادت الدراسات السابقة نتائج متضاربة من مقارنة القيادة التحويلية في المؤسسات العامة والخاصة. على سبيل المثال، فالقيادة التحويلية يمكنها إعادة ترتيب قواعد الأتباع وتشجيع كل من المتغيرين الشخصي والتنظيمي في القطاعين العام والخاص (Yukl, 2013).

كما يؤكد على أهمية القيادة التحويلية أن الممارسات المتعلقة بهذا النوع من القيادة تعتبر حالة من حالات الريادة المستدامة التي تقدم توجهات مستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، وتزيد من درجة قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت جميع مجالات الحياة، مما جعل الفكر القيادي مطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية، حيث أن السعي لتحقيق الريادة في الأعمال من أكثر الموضوعات أهمية وحادثة في مجال الإدارة، وأصبحت معياراً للريادة والإبداع في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (Bennett; Wise; Woods & Harvey, 2003).

كما تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها لتحقيق النجاح والريادة في العمل، والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة في تقديم الخدمات، لذا فإن هذه المؤسسات تسعى لتوظيف إمكاناتها الذاتية المتنوعة لتحقيق النجاح في العمل، وتعد القيادة التحويلية إحدى الإمكانيات المهمة لأي مؤسسة، حيث اتسع نطاق استخدام مفهوم ريادة الأعمال من قبل المؤسسات المختلفة وتعددت التوجهات التي تفسره، بإعتباره عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به، وتطور استخدام ريادة الأعمال ليشمل الإدارة التحويلية باعتبارها الوجه المقابل لها، وذلك في سياق الأعمال الريادية والتوجه نحو توليد الرفاهية، في مختلف أعمال الريادة والإبداع التي تعزز قدرة المؤسسة التنافسية، فضلاً عن ما تضيفه من دعم الشراكة التحويلية والموارد والتعليم في مجال الصناعة (السكرانه، ٢٠١١).

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية

لقد قام العديد من الباحثين والمفكرين ومنهم (Marques & Dhiman, 2014)، بتطوير خمسة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي:

(١) التأثير المثالي Idealized Influence: أو الجاذبية (الكارزماتية)

يعتبر التأثير المثالي أو الجاذبية (الكارزماتية) العنصر العاطفي في القيادة التحويلية، ويشير النفوذ أو التأثير المثالي إلى السلوك الكاريزما الذي يبديه القادة التحويليون الذين يعبرون عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية، وإظهار الشعور بالهدف، وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، والتأكيد على الإنجازات، وتجنب إساءة استخدام السلطة. ومن هنا، يعطي قائد التحول أهمية كبيرة للعوامل الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات التي لا يمكن أن يلحق الأذى بأصحاب المصلحة، بمن فيهم الموظفون. وبالتالي يحقق القائد التحويلي تأثيراً مثالياً من خلال الأدوار التي يؤديها، مع التركيز على احتياجات الآخرين، والسلوك الأخلاقي والأخلاقي العالي الذي يعمل على توفير الرؤية والإحساس بالمهمة، وغرس الفخر بين وبين المجموعة واكتساب الاحترام والثقة (Gachunga and Ndege, 2014).

وترى الباحثة أن الجاذبية والتأثير الكاريزمي هو مقدره مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان على إيجاد الرؤية الواضحة، والعمل على ترجمة رسالة المدرسة للمرؤوسين بشكل واضح ولسلس ومفهوم، وتنمية الثقة والاحترام معهم، فهي سلوك المدير الذي يحظى بالقبول أو بالتقدير أو الاحترام لدى المعلمين والعاملين في المدرسة، ياخذ تصرف المدير معهم الطابع الأخلاقي.

(٢) الدافعية الإلهامية **Inspirational Motivation**:

فالتحفيز الإلهامي هو التصرفات والسلوكيات والمهارات التي يتمتع بها القائد، وتثير لدى الأتباع والمرؤوسين التحفيز والتحدى، ومقدرته على إيضاح وتفسير توقعاته لهم، والقدرة على جعلهم يلتزمون بتنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعزيز روح الفريق من خلال الحماسة والدعم لهم. وقد سمح التحفيز الإلهامي أيضاً للقادة بتجاوز جهود الموظف في الاختراع من خلال الاهتمام بالمقترحات وإعادة صياغة المشاكل المعترف بها وتبني بنية ووجهة نظر جديدة للأوضاع القائمة والتحديات القديمة وما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل (Bass & Riggio, 2006).

وترى الباحثة أن التحفيز الإلهامي هو مقدره مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان على إيصال توقعاتهم العالية إلى الأتباع والمرؤوسين، والعمل على إثارة حب التحدي لديهم، ومحاولة إظهار الحماس لديهم، وتغليب روح العمل الجماعي ومنحهم الشعور بالأمل والتفاؤل تجاه العمل في المدرسة.

(٣) الاستثارة الفكرية **Intellectual Stimulation**:

ويرى (Hayes, 2014) ان الاستثارة الفكرية هي قدرة القيادة التحويلية على خلق أفكار جديدة، وإنتهاج أساليب حديثة، واعتماده على التحفيز الفكري؛ لإثارة المرؤوسين للتعرف على المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتشجيعهم على تقديم الحلول والبدائل المحتملة لحلها، وبالطرق الإبداعية، ودعم الأفكار الخلاقة لأداء العمل. فالقادة التحويليين يعمدون إلى تحديد الهدف الأساسي الذي يسعون خلفه، وبيان نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والقدرة على وصفها للمرؤوسين بوضوح. بالتالي فالاستثارة الفكرية تعني قدرة القائد على إثارة العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقاً في وجه الوصول إلى مستويات الأداء التي تفوق التوقعات، وهنا يكون دور القائد من خلال الوقوف إلى جانب العاملين، والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، إذ يمارس القائد في هذا البعد دوراً عاطفياً كبيراً لتشجيع العاملين على إبداع حلول متطورة لحل المشكلات في المؤسسة.

وترى الباحثة أن الاستثارة الفكرية هي مقدره مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان على زيادة الإدراك والوعي لدى الأتباع والمرؤوسين، ونشر روح الإبداع وتعزيز الابتكار في البيئة المدرسية، والعمل أيضاً على تعريفهم بحجم التحديات والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل في المدرسة.

(٣) الاستثارة الفردية أو الاعتبار والاهتمامات الفردية Individualized Consideration

أشار (Kouzes & Posner, 2012) إلى أن هذا البعد يعبر عن الاعتبار والاهتمامات الفردية التي يوليها القائد بمشاعر مرؤوسيه من خلال القدرة على تشجيعهم، والاستماع إليهم، والقدرة على تلبية احتياجاتهم، وإشعارهم بالرضاء والاهتمام، وتعزيز الذات لديهم، كما على القيادة التحويلية تبني استراتيجيات وطرق للتقدير والإطراء، والعمل على التفاعل معهم. والأهم أن يولي القائد التحويلي اعتباراً للاختلافات الفردية كما فالعاملين مختلفين في صفاتهم وسلوكهم ومقدرتهم على الأداء الفاعل.

وترى الباحثة أن الاستثارة الفردية أو الاعتبار والاهتمام الفردي هي مقدرة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان على الاهتمام بحاجات الأتباع والمرؤوسين، وإظهار الثقة والدعم والتقدير للعمل الذي يؤديه الأتباع والارتقاء بمستوى أداءهم في المدرسة، وبناء العلاقات الشخصية معهم ومساعدتهم على تحقيق ذاتهم مع الأخذ في الاعتبار الفروقات الفردية التي تكون بينهم بالنسبة لاحتياجاتهم ورغباتهم.

خامساً: التمكين Empowerment

إن التمكين بمفهومه العام يعني منح العاملين حرية أكبر في العمل وذلك من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات، وإحداث التغييرات اللازمة على النظام، وتوفير الأجواء المناسبة والعمل بمبدأ الرقابة الذاتية، وإعدادهم سلوكياً وتقنياً، كما انه يتضمن تهيئة البيئة التي يحصل فيها العامل على القدرة والثقة والالتزام بتحمل المسؤولية لتحسين العمليات والبدء باتخاذ الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء ضمن حدود واضحة المعالم من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية (Besterfield, 2014).

وترى الباحثة أن التمكين يعني قيام مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان بمنح العاملين حرية أكبر في العمل والمشاركة في القوة وخلق الجرأة في المبادرة وحل المشاكل، وتشكيل فرق العمل، وتفعيل نظام الاتصال، ومرونة الهيكل التنظيمي، وهذا يساعد على خلق رؤيا مشتركة لدى المعلمين والعاملين في المدرسة ويغرس في نفوسهم الفخر والاعتزاز والثقة بالنفس، ويحفزهم على تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف الإطار الميداني إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.
- تكونت الاستبانة من محور واحد يتضمن أربعة أبعاد فرعية ، وكانت الإجابة عن عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جدا)
- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.
- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محور واحد على النحو الآتي
- ✓ واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان للقيادة التحويلية ، ويتضمن أربعة أبعاد فرعية على النحو الآتي:
 - البعد الأول: الجاذبية والتأثير ، ويشمل (١٠) مفردات.
 - البعد الثاني: التحفيز الإلهامي، ويشمل (٦) مفردات.
 - البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، ويشمل (٧) مفردات.
 - البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية، ويشمل (٦) مفردات
- وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلى بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (0.920^{**} - 0.533^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته 0.95 وهى قيمة عالية

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في العاصمة عمان قوامها (٣٢١) معلماً.

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جدا) ، والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٥	٤	٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = $٥ \times \text{تكرار البديل (كبيرة جدا)} + ٤ \times \text{تكرار البديل (كبيرة)} + ٣ \times$

$\text{تكرار البديل (متوسطة)} + ٢ \times \text{تكرار البديل (قليلة)} + ١ \times \text{تكرار البديل (قليلة جدا)}$

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = $(\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠) / \text{ن}$ حيث ن: عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = $\text{الوزن النسبي} / \text{عدد البدائل}$

- تم تحديد مدى الاستجابة الآتية للحكم على محاور الدراسة ودرجة الممارسة من وجهة نظر

عينة الدراسة، وذلك من خلال تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على أداة الدراسة وعلى محاورها حسب الطريقة الآتية:

▪ مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة / عدد فئات الاستجابة

▪ مدى الاستجابة = $٥ - ١ = ٤ / ٥ = ٠,٨$

وحددت قيم المتوسطات الحسابية ، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١)

قيم المتوسطات الحسابية للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	المعيار	درجة الممارسة
١	من (٤,٢٠) - (٥)	مرتفعة جدًا
٢	من (٣,٤٠) - (٤,١٩)	مرتفعة
٣	من (٢,٦٠) - (٣,٣٩)	متوسطة
٤	من (١,٨٠) - (٢,٥٩)	منخفضة
٥	من (١) - (١,٧٩)	منخفضة جدًا

٤- تحليل النتائج

نتائج البعد الأول: الجاذبية والتأثير

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: الجاذبية والتأثير ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة حول الجاذبية والتأثير (ن=٣٢١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الممارسة					التكرار النسبة	العبارة
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
١	مرتفعة	٠,٧٦٨	٤,٣٠	١	٦	٣٧	١٣٠	١٤٧	ك	١. يشجع مديرو المدارس العاملين لتحقيق المصلحة العامة.
				٠,٣	١,٩	١١,٥	٤٠,٥	٤٥,٨	%	
٤	مرتفعة	٠,٨٣٢	٤,١٤	٠	١١	٥٨	١٢٦	١٢٦	ك	٢. يشجع مديرو المدارس العاملين لتخطي المصلحة الذاتية
				٠	٣,٤	١٨,١	٣٩,٣	٣٩,٣	%	
٢	مرتفعة	٠,٨٥٣	٤,١٨	٢	٧	٦٠	١١٥	١٣٧	ك	٣. يهتم مديرو المدارس في الفهم المشترك لأهداف المدرسة.
				٦.	٢,٢	١٨,٧	٣٥,٨	٤٢,٧	%	
٣	مرتفعة	٠,٨٦٨	٤,١٦	٢	١١	٥٤	١٢١	١٣٣	ك	٤. يهتم مديرو المدارس في الفهم المشترك لرسالة المدرسة.
				٠,٦	٣,٤	١٦,٨	٣٧,٧	٤١,٤	%	
٥	مرتفعة	٠,٨٤٠	٤,١٣	٢	١٢	٤٧	١٤٢	١١٨	ك	٥. يحظى مديرو المدارس بالاحترام من أغلبية العاملين.
				٠,٦	٣,٧	١٤,٦	٤٤,٢	٣٦,٨	%	
٩	مرتفعة	٠,٩٦٦	٤,٠٤	٩	١٢	٥٣	١٣٠	١١٧	ك	٦. يعطي مديرو المدارس الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين.
				٢,٨	٣,٧	١٦,٥	٤٠,٥	٣٦,٤	%	
٦	مرتفعة	٠,٨٩٤	٤,١١	٣	١٢	٥٨	١٢١	١٢٧	ك	٧. يتصرف مديرو المدارس بأسلوب جدير بالثقة والاحترام.
				٠,٩	٣,٧	١٨,١	٣٧,٧	٣٩,٦	%	
٨	مرتفعة	٠,٨٨٨	٤,٠٧	٦	١٠	٤٩	١٤٥	١١١	ك	٨. يراعي مديرو المدارس العواقب الأخلاقية المترتبة عن صناعة القرار.
				١,٩	٣,١	١٥,٣	٤٥,٢	٣٤,٦	%	

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الممارسة					التكرار النسبة	العبارة
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
٧	مرتفعة	٠,٨٤٦	٤,١١	٢	١٤	٤٥	١٤٦	١١٤	ك	٩.يراعي مديرو المدارس العواقب المهنية المترتبة عن صناعة القرار.
				٠,٦	٤,٤	١٤,٠	٤٥,٥	٣٥,٥	%	
١٠	مرتفعة	٠,٩٣٠	٣,٩٧	٣	١٨	٧١	١٢٢	١٠٧	ك	١٠.تمتلك المدرسة نماذج إدارية وقيادية يسعى العاملون لمحاكاتها.
				٠,٩	٥,٦	٢٢,١	٣٨,٠	٣٣,٣	%	
المتوسط (٤,١٢) الانحراف المعياري (٠,٦٩٦) الاتجاه (مرتفعة)									البعد الأول: الجاذبية والتأثير	

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول: الجاذبية والتأثير ككل جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٦٩٦)، أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي " يشجع مديرو المدارس العاملين لتحقيق المصلحة العامة" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: الجاذبية والتأثير، حيث جاءت بمتوسط (٤,٣٠).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يهتم مديرو المدارس في الفهم المشترك لأهداف المدرسة" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: الجاذبية والتأثير ، حيث جاءت بمتوسط (٤,١٨).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " يعطي مديرو المدارس الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين" في المرتبة التاسعة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: الجاذبية والتأثير ، حيث جاءت بمتوسط (٤,٠٤).
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "تمتلك المدرسة نماذج إدارية وقيادية يسعى العاملون لمحاكاتها" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: الجاذبية والتأثير ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٩٧).

وقد تعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى تقدير المعلمين لأداء مديري المدارس ودورهم في تفعيل الأعمال المدرسية المختلفة، وتقدير المعلمين لمديري المدارس ناتج عن ممارسة المديرين لأخلاقيات المهنة، وحرص مديري المدارس على مشاركة المدرسة فعاليتها المختلفة، وعلى أن يكونوا قدوة لمعلميهم من خلال حديثهم عن المبادئ والمعتقدات التي يؤمنون بها واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة (٢٠١٨).

نتائج البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثاني: التحفيز الإلهامي ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة حول التحفيز الإلهامي (ن=٣٢١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الممارسة					التكرار النسبة	العبارة
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
٦	مرتفعة	٠,٩٣٦	٣,٩٣	٥	١٧	٧٢	١٣٠	٩٧	ك	١١. يحدد مديرو المدارس رؤية واضحة للمستقبل.
				١,٦	٥,٣	٢٢,٤	٤٠,٥	٣٠,٢	%	
٥	مرتفعة	٠,٩١٤	٣,٩٦	٣	١٢	٨٦	١١٣	١٠٧	ك	١٢. يعمل مديرو المدارس على إثارة روح الحماس لدى العاملين عما يتوجب إنجازه.
				٠,٩	٣,٧	٢٦,٨	٣٥,٢	٣٣,٣	%	
٢	مرتفعة	٠,٩١٦	٤,٠٥	٢	١٦	٦٧	١١٦	١٢٠	ك	١٣. يوجه مديرو المدارس العاملين على العمل بروح الفريق.
				٠,٦	٥,٠	٢٠,٩	٣٦,١	٣٧,٤	%	
١	مرتفعة	٠,٩٠٤	٤,٠٩	١	٢٠	٥٢	١٢٥	١٢٣	ك	١٤. يساعد مديرو المدارس العاملين لإنجاز أعمالهم.
				٠,٣	٦,٢	١٦,٢	٣٨,٩	٣٨,٣	%	
٤	مرتفعة	٠,٩٤٠	٤,٠٣	٥	١٥	٦١	١٢٣	١١٧	ك	١٥. يحفز مديرو المدارس العاملين بان الأهداف سيتم تحقيقها
				١,٦	٤,٧	١٩,٠	٣٨,٣	٣٦,٤	%	
٣	مرتفعة	٠,٩٤٣	٤,٠٣	٥	١٣	٦٨	١١٥	١٢٠	ك	١٦. يهتم مديرو المدارس بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية المدرسة.
				١,٦	٤,٠	٢١,٢	٣٥,٨	٣٧,٤	%	
المتوسط (٤,٠١) الانحراف المعياري (٠,٨٠٥) الاتجاه (مرتفعة)									البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني: التحفيز الإلهامي ككل جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط (٤,١) وانحراف معياري (٠,٨٠٥)، أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "يساعد مديرو المدارس العاملين لإيجاز أعمالهم" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثاني: التحفيز الإلهامي ، حيث جاءت بمتوسط (٤,٠٩).
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "يوجه مديرو المدارس العاملين على العمل بروح الفريق" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثاني: التحفيز الإلهامي ، حيث جاءت بمتوسط (٤,٠٥).
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "يعمل مديرو المدارس على إثارة روح الحماس لدى العاملين عما يتوجب إنجازهم" في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثاني: التحفيز الإلهامي ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٩٦).
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي "يحدد مديرو المدارس رؤية واضحة للمستقبل" في المرتبة السادسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثاني: التحفيز الإلهامي ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٩٣).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاهتمام بتوفير مناخ يوجد المنافسة بين المعلمين وهو ما تشجع عليه الوزارة من خلال التوجيهات المختلفة للمدارس، وإلى امتلاك مديري المدارس المهارات النصح والتوجيه والتحفيز بسبب تركيز البرامج التدريبية والمتابعات الإدارية عليها واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١١)، ودراسة الجرايدة (٢٠١٨)، بينما وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمور (٢٠٢٢) حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة التحفيز الإلهامي جاء بدرجة متوسطة.

نتائج البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة حول الاستثارة الفكرية (ن=٣٢١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الممارسة					التكرار النسبة	العبارة
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
٢	مرتفعة	٠,٩٣٨	٣,٨٧	٤	١٨	٨٦	١٢٠	٩٣	ك	١٧. يستشير مديرو المدارس طاقات مرؤوسهم نحو الإبداع.
				١,٢	٥,٦	٢٦,٨	٣٧,٤	٢٩,٠	%	
٤	مرتفعة	١,٠٠٥	٣,٨٣	٦	٢٦	٧٩	١١٥	٩٥	ك	١٨. يتيح مديرو المدارس الفرصة أمام العاملين للتفكير في حل المشكلات بطرق ابتكارية.
				١,٩	٨,١	٢٤,٦	٣٥,٨	٢٩,٦	%	
٥	مرتفعة	١,٠٥٦	٣,٨٠	١١	٢٥	٧٥	١١٥	٩٥	ك	١٩. يقترح مديرو المدارس طرقا جديدة في العمل ومشاركة ذلك مع العاملين.
				٣,٤	٧,٨	٢٣,٤	٣٥,٨	٢٩,٦	%	
١	مرتفعة	٠,٩٧٢	٣,٩١	٤	٢٣	٧٤	١١٧	١٠٣	ك	٢٠. يشارك مديرو المدارس العاملين في أفكارهم عن طريق الاستماع لوجهات نظرهم.
				١,٢	٧,٢	٢٣,١	٣٦,٤	٣٢,١	%	
٦	مرتفعة	١,٠١٢	٣,٨٠	٧	٢٧	٨٠	١١٧	٩٠	ك	٢١. يحاول مديرو المدارس تعرف ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية.
				٢,٢	٨,٤	٢٤,٩	٣٦,٤	٢٨,٠	%	
٧	مرتفعة	١,٠٦١	٣,٧٩	٩	٣٢	٧٢	١١٤	٩٤	ك	٢٢. يفتح مديرو المدارس آفاقا أمام العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار
				٢,٨	١٠,٠	٢٢,٤	٣٥,٥	٢٩,٣	%	
٣	مرتفعة	١,٠١٦	٣,٨٣	٤	٣٤	٧٠	١١٦	٩٧	ك	٢٣. يشجع مديرو المدارس العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة.
				١,٢	١٠,٦	٢١,٨	٣٦,١	٣٠,٢	%	
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية (المتوسط (٣,٨) الانحراف المعياري (٠,٩١١) الاتجاه (مرتفعة)										

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ككل جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط (٣,٨) وانحراف معياري (٠,٩١١) ، أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي "يشارك مديرو المدارس العاملين في أفكارهم عن طريق الاستماع لوجهات نظرهم" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٩١).
- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي "يستثير مديرو المدارس طاقات مرؤوسهم نحو الإبداع" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٨٧).
- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي "يحاول مديرو المدارس تعرف ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية" في المرتبة السادسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٨٠).
- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي "يفتح مديرو المدارس آفاقا أمام العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار" في المرتبة السابعة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٧٩).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص المديرين على تشجيع أتباعهم على تجريب مناهج جديدة، وإعادة النظر وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشاكل لإيجاد حلول جديدة، وتحفيز الأتباع وتشجيعهم على الابتكار وعلى المبادرة في التفكير والمشاركة في حل المشكلات وتطوير طرق مبتكرة للتعامل مع المشاكل ذات الصلة، ولتحقيق الحافز الفكري، وهذا ما أكدته دراسة (Dubrin, 2016).

نتائج البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية ، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة حول الاهتمام بالمشاعر الفردية (ن=٣٢١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الممارسة					التكرار النسبة	العبارة
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
٥	مرتفعة	١,٠٧٥	٣,٦٤	٨	٤٢	٨٨	١٠١	٨٢	ك	٢٤. يهتم مديرو المدارس بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين.
				٢,٥	١٣,١	٢٧,٤	٣١,٥	٢٥,٥	%	
٤	مرتفعة	١,٠٨٦	٣,٦٩	١١	٣٦	٨١	١٠٨	٨٥	ك	٢٥. يبدي مديرو المدارس اهتماما شخصيا بالعاملين الذين لا يحظون بقبول اجتماعي من زملائهم
				٣,٤	١١,٢	٢٥,٢	٣٣,٦	٢٦,٦	%	
٢	مرتفعة	١,٠٠٩	٣,٨٩	٥	٢٦	٧٥	١٠٩	١٠٦	ك	٢٦. يتعامل مديرو المدارس مع العاملين بود وراقي عند توجيه القرارات لهم.
				١,٦	٨,١	٢٣,٤	٣٤,٠	٣٣,٠	%	
٦	مرتفعة	١,١٣١	٣,٦٢	١٥	٣٩	٨١	١٠٣	٨٣	ك	٢٧. يقضي مديرو المدارس وقتا لتدريب فريق العمل.
				٤,٧	١٢,١	٢٥,٢	٣٢,١	٢٥,٩	%	
٣	مرتفعة	١,٠١٣	٣,٨٦	٧	٢٦	٧٠	١٢٠	٩٨	ك	٢٨. يستمع مديرو المدارس لأراء العاملين باهتمام واحترام لقناعاتهم
				٢,٢	٨,١	٢١,٨	٣٧,٤	٣٠,٥	%	
١	مرتفعة	٠,٩٧٣	٣,٩٤	٢	٢٩	٦٣	١٢٠	١٠٧	ك	٢٩. يعطي مديرو المدارس الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم
				٠,٦	٩,٠	١٩,٦	٣٧,٤	٣٣,٣	%	
المتوسط (٣,٨) الانحراف المعياري (٠,٩١٨) الاتجاه (مرتفعة)										البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية ككل جاءت بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط (٣,٨) وانحراف معياري (٠,٩١٨)، أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي "يعطي مديرو المدارس الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية، حيث جاءت بمتوسط (٣,٩٤).

- جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي " يتعامل مديرو المدارس مع العاملين بود ورقي عند توجيه القرارات لهم " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٨٩).
 - جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي "يهتم مديرو المدارس بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين " في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٦٤).
 - جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي يقضي مديرو المدارس وقتا لتدريب فريق العمل " في المرتبة السادسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية ، حيث جاءت بمتوسط (٣,٦٢).
- وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة المديرين على إعطاء اهتماماً خاصاً لكل فردٍ في المنظمة، فيعملُ على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فيصيرُ كمدربٍ وموجهٍ وصديق، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويراعي فروقهم الفردية، ويتعاملُ معهم باحترام، ويعطيهم الثقة والاطمئنانَ ويحسنُ الاستماع إليهم، حيث يرى (Bennis,2009) أنَّ القائدَ الناجحَ لن يكونَ صاحبَ الصوتِ الأعلى بل صاحبَ الأذنِ المُصغية، وأنَّ عبقريةَ القائدِ ليست في الإنجازات الشخصية، بل في اكتشافِ مواهبِ العاملين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد العال(٢٠١٦)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة للشنطي (٢٠١٦).
- المحور الثالث: مقترحات لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان، كانت استجاباتهم على النحو التالي:
- التأكيد على أهمية امتلاك نماذج إدارية وقيادية يمكن محاكاتها.
 - إعطاء الأولوية لبناء القيم المشتركة بين المشرفين والمعلمين.
 - مراعاة العواقب الأخلاقية والمهنية المترتبة عن صناعة القرار .
 - قيام مديرو المدارس بتحديد رؤية واضحة للمستقبل.
 - إثارة روح الحماس لدى المعلمين عما يتوجب إنجازه.
 - فتح آفاقا أمام المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.
 - التعرف على ما يرغب المعلمون تحقيقه في حياتهم العملية.
 - اقتراح طرق جديدة في العمل ومشاركة ذلك مع المعلمين، وبذل الجهود والوقت الكافي لتدريب فريق العمل.
 - الاهتمام بإشباع الحاجات الشخصية للمعلمين.
 - إبداء الاهتمام الشخصي بالمعلمين الذين لا يحظون بقبول اجتماعي من زملائهم.

المراجع

- أبو غربية، إيمان (٢٠٠٩). الإشراف التربوي مفاهيم وواقع وآفاق، عمان، دار البداية
- التويجري، هيلة بنت منديل محمد (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم : دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج. ١٨، ع ٣، مارس.
- الحسيني، سوسن والبلتاجي ابراهيم (2016). القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، مدرسة الدراسات العليا للإدارة، جامعة بليموث، بليموث، المملكة المتحدة. ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط. www.bayancenter.org
- الخلايلة، هدى أحمد، وسعادة، سائدة تيسير، (٢٠١١)، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٤ (٤)، ٢٦٥-٢٧٨.
- السكارنه، بلال خلف (٢٠١١). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والتوزيع، عمان: الأردن.
- سيد، قنديل، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الضلاعين، علي (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الأردنية، ٣٧ (١): ٦٤-٩٢.
- عبد العال، خولة مساعد يوسف. (٢٠١٦) درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عمايرة، رضا بن محمد سعيد و عاشور، محمد علي ذيب (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٢٨، ع. ٣، مايو.
- العمور، منى (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، مج ٣٨، ع ٩، سبتمبر.

- الغامدي، سعد مسفر سفر، والشطناوي، نواف موسى، (٢٠١٨). درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في محافظة العقيق بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة اليرموك. ٢ (١٣)، ١-٢٦.
- الغامدي، جمعان خلف جمعان (٢٠١٢). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية.
- كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
- للشنطي، محمود عبد الرحمن (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، ١٢ (١)، ٣١-٥٧.
- الهلالي، الشربيني، (٢٠١٦). إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، القاهرة: مصر.
- Bass, B. M, & Riggio, R. E. (2016). **Transformational leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bennis, W. (2009). **On Becoming a Leader**. New York: Basic Book
- Besterfield. Sandra Casey (2014). Linking Human Resources to Organizational Performance and Employee Relations in Human Services Organizations: Ten HR Essentials for Managers. **International Journal of Public Administration**. 29 (1): 517-523.
- Gachunga , H. and Ndege, F. (2014). The effects of transformational leadership on Results Based Management in Kenya's Civil Service. **Strategic Journal of Business & Change Management**. 1(1):1-32.
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. (2012). **The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Marques, Joan & Dhiman, S. (2014). **Leading spiritually: ten effective approaches to workplace spirituality**. 1ed. U.S.A: Palgrave Macmillan.
- Northouse, Peter G. (2013). **Leadership Theory and Practice**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Saenz, H. (2011), "Transformational Leadership" In The Sage Handbook of Leadership, edited by Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson and Mary Bien, 299-310. London: Sage.
- Silong, A. (2018), The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. **European Journal of Social Sciences**. 6(4): 15-31.
- Victor, Jesus; Maria Magdalena & Leopold Gutierrez, (2011), Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, **Journal of Business Research**, 7 (65): 1040-1050.
- Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. *International Journal of Educational Management*, 28 (3), 279 – 288.

- Yukl, G. (2013). **Contingency theories of effective leadership**. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* Thousand Oaks, CA: Sage, pp: 286-298.