

القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية

رؤى حمزة صدقة سندي*

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) إدارية من مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة مكة، أظهرت نتائج الدراسة أن سمات القيادة التحويلية لقائدات المدارس جاءت بدرجة (موافق)، كما أن مجالات القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) لقائدة المدرسة جاءت بدرجة (موافق)، بينما جاء محور (التأثير المثالي) بدرجة (موافق بشدة)، كما أظهرت النتائج أن التمكين الإداري لقائدات المدارس جاء بدرجة (موافق)، وأن توافر عناصر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال ومشاركة المعلومات) لدى قائدة المدرسة جاءت بدرجة (موافق)، بينما جاء عنصر (العمل الجماعي، التدريب) بدرجة (موافق بشدة)، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدرجة الكلية) والتمكين الإداري لدى القائدات (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال ومشاركة المعلومات، الدرجة الكلية).

وتمثلت أبرز توصيات الدراسة، بضرورة اعتماد أسلوب القيادة التحويلية لدى جميع قائدات المدارس كنظام ومنهجية أساسية لا يسمح بتجاوزها، وضرورة إعداد دورات تدريبية لقائدات المدارس حول القيادة التحويلية، خاصة للقائدات الجدد، واعتماد اجتياز الدورة التدريبية كأحد شروط التكليف لقائدة المدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التمكين الإداري، قائدة المدرسة، الهيئة الإدارية، المملكة العربية السعودية.

مقدمة :

تواجه المجتمعات تطورات عديدة في كافة مجالات الحياة، التي ينعكس أثرها على النظام التربوي في جميع عملياته، فالنظام التربوي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يفرض عليه أن يتفاعل معها، ولكن بحكمة، ووعي، وقيادة، وإدارة، تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، وفق رؤية واقعية مخططة، ومدروسة ذات أهداف محددة .

ونتيجة التطورات التي حصلت في مجال الإدارة في المنظمات خلال السنوات السابقة، وما تبع ذلك من تغيير في مختلف المنظمات فقد تحولت المنظمات الإدارية من النمط الاستبدادي (الدكتاتوري) إلى منظمات إدارية ممكنة. ومن هنا تأتي أهمية التمكين الذي يهتم باتجاهات التطوير السائدة وتنمية الجوانب الإنسانية. وفي هذا السياق يقوم مدخل التمكين على اهتمام المدير بالعاملين بهدف التركيز على التنافس

ومقدار الإنتاجية بل لان الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى انسجام ونجاح المؤسسة وإن الضغط عليهم يؤدي إلى الفشل أو الهروب منها ولذلك تعد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتبني أنماط التطوير وأساليبه داخل المنظمات الإدارية هي المرتبة الأساسية لنجاحها (العايدي، ٢٠١٦)

أما القيادة فهي من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها (عيسى، ٢٠٠٨)

فأسلوب القيادة التحويلية أحد أحدث الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات التربوية، وهو نمط من أنماط القيادة يسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وحيث أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (الرقب، ٢٠١٠)

مشكلة الدراسة

يعتبر التمكين من أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لتحسين العمليات التنظيمية في الإدارات العامة والخاصة ويقوم على منح العاملين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسئوليتهم الوظيفية، وأكدت الأدبيات أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وأن فريق العمل وبناء الوعي لدى العاملين والقيادة المتفتحة هي الركائز الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين، كما أن مرونة اللوائح والأنظمة وتقليل عدد المستويات التنظيمية والتحسين المستمر في العمليات عوامل تساعد على تطبيق التمكين، وأن التمكين يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة والتخفيف من المشكلات التي تعبر عن أخطاء تنظيمية في التطبيق (باعثمان، ٢٠٠٨)

ولا يتم التمكين للعاملين في ضوء الأساليب القيادية التقليدية، حيث ظهرت أنماط حديثة في القيادة مثل: النمط القيادي التحويلي الذي يعرف بأنه ذلك النمط من القيادة الذي يتصف فيه القائد باندماجه والمرؤوسين في علاقات تستحثهم على تجاوز اهتماماتهم الفردية، والسعي نحو تحقيق أهداف مؤسسية عليا تقاد بالقيم"

ومن خلال دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة على عينة مكونة من (١٠) اداريات بهدف التعرف على درجة تمكينهم ، اتضح حاجة المدارس الحكومية إلى تطبيق الأنماط الحديثة في القيادة كالقيادة التحويلية ، مما دعا الباحثة لإجراء هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بينهما .

مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما علاقة القيادة التحويلية لقائدات المدارس بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية في مدارس التعليم العام ؟
ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدارس التعليم العام لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريات؟

٢. ما درجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة امتلاك قائدات المدارس بمدارس التعليم العام لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريات.

٢. التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات.

٣. الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة.

أهمية الدراسة :

١- تقديم مؤشرات كمية، عن درجة ارتباط أسلوب القيادة التحويلية لقائدات المدارس في مدينة مكة بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية.

٢- إبراز دور التمكين في الوصول بالعاملين في المنظمات على اختلافها إلى مستوى عال من الإبداع ، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تلك المنظمات.

٣- تقديم توعية لإدارات التعليم ، عن درجة ممارسة القائدات لسمات القيادة التحويلية.

حدود الدراسة :

خضعت الدراسة لعدة حدود هي :

الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على إداريات مدارس التعليم العام بشرق مدينة مكة (الوكيلة ، المساعدة الإدارية ، الكاتبة ، المراقبة)

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على محورين ، المحور الأول: القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الاعتبارات الفردية ، الاستشارة الفكرية) ، والمحور الثاني: تمكين الهيئة الإدارية المدرسية بأبعاده (تفويض السلطة ، العمل الجماعي ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال ومشاركة المعلومات)

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام بشرق مدينة مكة .

الحدود الزمانية: يحدد الإطار الزمني للجزء الميداني في الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨هـ - ١٤٣٩هـ .

مصطلحات الدراسة :**القيادة التحويلية :**

تعريفها الباحثة اجرائياً بأنها : النمط القيادي الذي تمارسه قائدة المدرسة مع الهيئة الإدارية المدرسية القائم على إقناعهم وتحفيزهم للقيام بالعمل وانجازه عن وعي ورضا ورشد للنهوض بمخرجات التعليم والعمل بمدارسهم على المستوى المهني والخلقي والاجتماعي. وللقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)

التمكين الإداري:**تعريفه الباحثة اجرائياً بأنه :**

الاستراتيجية الإدارية للمدرسة التي تقوم على منح الهيئة الإدارية المدرسية الصلاحيات للمشاركة في صنع القرار، والتحفيز والعمل الجماعي، والاتصال، وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار، والنمو المهني. وللتمكن الإداري خمسة أبعاد وهي (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال ومشاركة المعلومات)

أدبيات الدراسة:**أولاً: الإطار النظري****المحور الأول: القيادة التحويلية****• مفهوم القيادة**

عرفها (الحديدي، ٢٠٠٩) بأنها " القدرة على التأثير في المرؤوسين، أو المساعدين من خلال الاتصال، والحفز، والتوجيه، لتهيئة وتنمية روح الفريق بما يؤدي لتحقيق الأهداف المخططة "

كما يعرفها (العميان، ٢٠٠٢) بأنها " عملية التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها "

• الفرق بين القيادة والرئاسة

يمكن أن تلتقي القيادة بالرئاسة ويمكن أن يجمع الفرد بينهما ، وبذلك ليس كل رئيس قائد وإنما كل قائد هو بالضرورة رئيس (الغامدي، ٢٠١٣)

وترى الباحثة أن الإدارة التربوية تسعى لتكون قيادة تربوية، لأن أهداف العملية التربوية هي أهداف الجماعة ، لذا يجب الاهتمام بتنمية القيادة التربوية انطلاقاً من الميدان التربوي لإعداد قادة المستقبل.

• نظريات القيادة

يمكن عرض نظريات القيادة بشكل موجز ومختصر، ومنها:

١- نظرية الرجل العظيم

تعود الجذور الأولى لها لعهد الإغريق والرومان ، وتقوم على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ولا يصنعون ، ويحملون من الخصائص والسمات ما يؤهلهم للقيادة ، ويرى أصحاب النظرية أن الرجال

العظماء في المجتمع يبرزون بسبب امتلاكهم مواهب عظيمة وتمتعهم بقدرات غير مألوفة (الربيعه، ٢٠١٠)

٢- نظرية السمات

ظهرت هذه النظرية نتيجة للجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم ، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن القيادة تكون ناجحة إذا توفرت مجموعة من الصفات والسمات والخصائص الفطرية أو المكتسبة في شخصية القائد، وعلى الرغم من جهود الباحثين في تحديد سمات القيادة ، إلا أن النظرية واجهت مجموعة انتقادات من أهمها صعوبة توفر جميع السمات في شخص واحد (الربيعه، ٢٠١٠)

٣- نظرية القيادة التحويلية

تعد هذه النظرية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، والتي احتلت مكانة كبيرة، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة ، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدرتهم على انجاز المهام المطلوبة منهم (Avolio & Bass,2002)

• مفهوم القيادة التحويلية:

يقصد بالقيادة التحويلية العملية التي يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتحتوي على أربعة أبعاد أساسية هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية). (خلف، ٢٠١٠)

• الأسس النظرية للقيادة التحويلية

أن يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم ،الفرد الذي يمتلك الرؤية والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة ،الطريق لتأدية الأعمال هو إشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد وتحفيزهم ،نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (الشراني، ٢٠٠٩)

• خصائص القائد التحويلي

القائد التحويلي شخص قادر على تكوين وإيصال رؤية المنظمة ورسالتها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم إلى اعتناقها، ويرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده أنه قادر على نقل الناس من حوله نقله حضارية، وللقائد التحويلي نشاط بدني متفاعل وحضور واضح ، حيث يشارك المرؤوسين مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة ، ويسعى للوصول بهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، ويستطيع القائد التحويلي التعامل مع المواقف المعقدة ، كما أنه عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة (العمرى، ٢٠٠٤)

• أبعاد القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية أبعاد أساسية وهي:

١. التأثير المثالي (الجاذبية): يتمتع القائد التحويلي بجاذبية شخصية عالية فيكون شخصية محبوبة من قبل الأفراد مما يجعل منه القدوة التي يحاول رؤوسيه الاقتداء بها. (الحريري، ٢٠٠٧)
٢. الاعتبارات الفردية: يعرف بأنه ذلك السلوك التي يستطيع القائد من خلاله أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات (شقوارة، ٢٠١٣)
٣. الاستثارة الفكرية: يعرف بأنه ذلك السلوك الذي يعمل فيه القائد التحويلي على حث المرؤوسين على تجريب استراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. (Bateman, 2002)

• أهمية القيادة التحويلية

إن للقيادة التحويلية فكرة موجهة نحو تحقيق أهداف جوهرية، حيث أنها تحدث تغييراً جوهرياً في التابعين ، وتلهمهم ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء المنظمات على قاعدة قيمية، كما أنها تسهم في وضع معايير للأداء المنظمي مما يجعلها قادرة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، حيث تكمن أهميتها في: رفع مستويات الأداء المنظمي، رفع مستوى ثقة العاملين في المنظمة بحيث يشعرو بروح الانتماء وتبعث فيهم الدافعية لتحقيق التميز في الأداء، الاستجابة للتغيرات الحاصلة في مناخ المنظمة والتقلبات في حاجات العاملين مع المنظمة ورغباتهم (الزعيبي، ٢٠١٣)

• أدوار القائد التحويلي

تحدد الأدوار الرئيسية للقائد التحويلي كما يلي:

١. تحديد الرؤية وهي الصورة المستقبلية التي تبعث التفاؤل في نفوس التابعين.
٢. إيصال الرؤية للتابع بصورة عاطفية تجعلهم يرونها بوضوح كأنها حقيقة فيتحمسون لها.
٣. تطبيق الرؤية ويعني انتقال القائد من الشعارات والنظريات إلى العمل الجاد ويشارك تابعيه يشجعهم ويحفزهم. (السويدان، ٢٠٠٣)

المتغير الثاني: التمكين الإداري

• مفهوم التمكين

يعرف بأنه " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم سلوكياً ومهنياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " (الأصقة، ٢٠١٠)

ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٥) أن التمكين يعني " الاهتمام بالعاملين بتوسيع صلاحياتهم، وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، ورفع قدراتهم، وتنمية مهاراتهم، وصقل خبراتهم في مواجهة مشكلات العمل "

• أهمية تمكين العاملين

أهمية التمكين تتركز في استخراج أقصى طاقات وإبداعات الموارد البشرية ويساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ، فالتمكين بذلك يحقق فوائد عديدة ومنها: أسلوب تمكين العاملين وسيلة أساسية لزيادة رضا العاملين عن العمل ويساعد في مشاركتهم في اتخاذ القرارات العلمية ، ويساعد على تفجير الطاقات البشرية الغير مستخدمة لزيادة الانتاجية. (العايدي، ٢٠١٦)

• أبعاد التمكين

١. تفويض السلطة (القوة): ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين فيها على الشعور بالقوة والنجاح، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحية اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعدادهم لتحمل نتائج المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام (راضي، ٢٠١٠)
٢. العمل الجماعي: يعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب دور العمل الجماعي المهم في مواجهة المشكلات، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي لتحقيق مصلحة كل المنظمة والفريق (معراج، ٢٠١٥)
٣. التدريب: يرتبط التدريب بالتمكين عندما يكون التدريب من أجل تعزيز ثقة الفرد بنفسه وتنمية مهاراته وقدراته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ومن بين خصائص المنظمة الممكنة توفير برامج لتدريب العاملين (معراج، ٢٠١٥)

• خطوات تطبيق التمكين

أشار (Bill, 2001) أن هناك عدة خطوات لتمكين العاملين وهي توصيل مفهوم التمكين للعاملين ، توفير الموارد الكافية لتكوين بيئة عمل مناسبة للتمكين ،تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يتخذها العاملون والتي يتخذها المديرون مع توافر الثقة المتبادلة بينهم ، تأسيس فرق عمل طبيعية يعملون لصالح المنظمة ولصالحهم، توفير المعلومات اللازمة للعاملين لاتخاذ أفضل القرارات.

• فوائد تطبيق التمكين

١. بالنسبة للمنظمة: تنمي طريقة القائد في التفكير، بترك متابعة الأمور التقليدية، واطاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على وضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط والغايات طويلة الأجل.
٢. بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر نجاحاً، وتتمكن من استخدام وتوظيف الأفراد والموارد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.
٣. بالنسبة للعاملين: إمدادهم بما ينمي قدراتهم، ويزيد التزامهم بمسؤوليات جديدة، حيث يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد العاملين لتفعيل قدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة للاستمرار بالعمل (ملحم، ٢٠٠٩)

• معوقات تطبيق التمكين

١. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
٢. عدم رغبة القائد بإعطاء العامل المعلومات الكافية.

٣. خوف العاملين من تحمل المسؤولية. (الشهري، ٢٠١٧)

• خصائص المنظمة الممكنة

وجود المساندة والدعم من القيادة لمفهوم التمكين، وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووجود فرق العمل المتمكنة، التدريب المستمر للعاملين، لتحسين قدراتهم، ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة (الرشودي، ٢٠٠٩)

القيادة التحويلية والتمكين

لقد ارتبط مفهوم التمكين في الدراسات الحديثة بالقيادة التحويلية، حيث أن للتمكين أثراً بالغاً في إكساب العاملين قيماً ومعتقدات جوهرية تعد جزءاً مهماً من الرؤية التي يصوغها القائد، ولذا يلجأ القائد التحويلي إلى استخدام أسلوب التمكين لإحداث تغيير في قيم العاملين ومعتقداتهم أثناء عملية الانتقال بالمنظمة نحو أهدافها المستقبلية، مما يزيد من إيمانهم بكفاءتهم الذاتية في تولي المهام الموكلة إليهم لتحقيق رؤية المنظمة. (عبد الهادي، ٢٠١١)

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة العوفي (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. أظهرت النتائج أن سمات القيادة التحويلية لدى القائدات جاءت بدرجة عالية، كما أن مجالات القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي) لقائدة المدرسة جاءت بدرجة عالية. وكشفت الدراسات عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية للقائدات والانتماء المهني للمعلمات. أوصت الباحثة بضرورة اعتماد أسلوب القيادة التحويلية لدى جميع قائدات المدارس كمنهجية لا يسمح بتجاوزها، وتعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، وضرورة إعداد دورات تدريبية لقائدات المدارس حول القيادة التحويلية.

دراسة العابدي (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس الخاصة بلواء القويسمة وتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بلواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى تمكين معلمي المدارس الخاصة بلواء القويسمة كان متوسطاً من وجهة نظرهم، وهناك علاقة طردية ضعيفة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة بلواء القويسمة لنمط القيادة التحويلية ومستوى تمكين المعلمين. وتمثلت أبرز التوصيات في ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات لدى المدير، تشجيع وتدريب المدير على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف في أعمالهم وتجزئة مهام العمل.

دراسة ماك وآخرون (Mc and et .all,2016) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين اتباع القيادة التحويلية ومدى توافر مناخ مدرسي إيجابي. استخدم فيها المنهج الوصفي. وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة هادفة من (399) من المعلمين، يمثلون خمس مدارس ثانوية في مدارس حي

الحضيرة جنوب شرق ولاية تكساس . أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودعم عناصر المناخ المدرسي .

دراسة نانجو نرسويم وسوامي (Nanjundes waras swamy & Swamy,2015) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية . استخدم فيها المنهج الوصفي . وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة . وزعت على عينة مكونة من ١٥٠٠ عامل في ٣٠٠ شركة متوسطة وصغيرة الحجم في (بنجلون) في الهند وقد تم استرداد ١٠٩٢ استبانة من ٢٤٠ شركة من مجتمع الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى أن (٢٥%) من الشركات المبحوثة راضون عن توافر جودة الحياة الوظيفية ونسبة جيدة ، وأن النمط القيادي السائد في هذه الشركات هو التحويلي بنسبة (٥٦%) . كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية ترتبط ارتباطاً إحصائياً بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي بيئة العمل ، علاقات التعاون والاستقلالية في العمل . بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً مع الأبعاد الستة الباقية لجودة الحياة.

دراسة رافزد (Ravazadeh,2013) هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة القيادة التحويلية وأثرها على تمكين الموظفين في المنظمات وتحديد أثر القيادة على مشاعر الموظفين وكفاءتهم . تم استخدام المنهج الوصفي . واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . تكونت عينة الدراسة من 148 شخصاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة . وكانت من نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على تمكين الموظفين في المنظمات وأيضاً تأثير على مشاعر الموظفين . أوصت الدراسة ضرورة تفعيل نمط القيادة التحويلية لدى القادة .

دراسة وشاح (Weshah,2012) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التمكين وتفويض السلطة بين المعلمين في المدارس الأردنية التي تتعامل مع الجامعة الأردنية بعمان ، والمعلمين في المدارس الأسترالية التي تتعامل مع جامعة RMTT في ملبورن الأسترالية . اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي . واستخدم الباحث الاستبانة . وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المعلمين في المدارس الأردنية والمدارس الأسترالية الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٤-٥٠) سنة والبالغ عددهم (١٨٨) معلم ومعلمة ، منهم (١٠٥) معلم ومعلمة في المدارس الأردنية، و(٨٣) معلم ومعلمة من المدارس الأسترالية . أظهرت النتائج أن درجة التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية والأسترالية كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط للمعلمين الأردنيين (٢.٠٤) ومتوسط المعلمين الأستراليين (٢.٩٤).

دراسة كارتير (Carter,2009) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين . استخدم الباحث المنهج الوصفي . واعتمد الباحث الجماعات المركزة كأداة للحصول على البيانات ، وقد استخدمت الاستبانة لمعرفة تمكين المديرين والعاملين في (٣١٠) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين . خرجت الدراسة بالعديد من النتائج التي أكدت أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة ، وأكدت معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه.

التعليق العام على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت في مواضيعها على جانبين هامين هما: هناك دراسات تناولت محور القيادة التحويلية كدراسة العوفي (٢٠١٧)، ماك وآخرون (Mc and

(et.all,2016). أما الدراسات التي تناولت كلاً من المتغيرين (القيادة التحويلية والتمكين الإداري) كدراسة العائدي (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس وتمكين المعلمين. ودراسة رافزد (Ravazadeh,2013) والتي هدفت إلى معرفة إدارة القيادة التحويلية وأثرها على تمكين الموظفين في المنظمات وتحديد أثر القيادة على مشاعر الموظفين وكفاءتهم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في حد علم الباحثة، لم يتم العثور على دراسات سابقة بحثت عن القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية، و اختلفت الدراسة في العينة مع جميع الدراسات السابقة كونها تخص الهيئة الإدارية، وهي بذلك قد خرجت عن نطاق الدراسات السابقة والتي ركزت على الجامعات وإدارات التعليم ومكاتب التربية والتعليم والقطاعات الحكومية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد تحقق للدراسة الحالية الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الخلفية العلمية للباحثة وتكوين فكرة أعمق وأوسع حول موضوع الدراسة، وبناء وتدعيم الإطار النظري للدراسة والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وتوجيه الباحثة إلى الكثير من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة واختيار منهج الدراسة وأداتها، والاستفادة منها في تحديد محاور الأداة (الاستبانة) وتفسير بعض نتائج الدراسة.

طريقة وإجراءات الدراسة

١. **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الارتباطي بوصفه الأسلوب المناسب للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين الهيئة الإدارية المدرسية وذلك عن طريق جمع البيانات بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التمكين ، ولتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين وإيجاد القيمة التي هي دور التمكين وأهميته في الوصول بالعاملين في المنظمات إلى مستوى عالي من الابداع ينعكس ايجاباً على مستوى تلك المنظمات ، وتقديم مؤشرات عن درجة ممارسة القائدات لسمات القيادة التحويلية .

٢. **مجتمع الدراسة:** بلغ مجتمع الدراسة (٤٨٦) إدارية في مدارس التعليم العام في إدارة تعليم شرق مدينة مكة، بحسب إحصائية وزارة التعليم في الفصل الدراسي الأول ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

٣. **عينة الدراسة:** تكونت عينة البحث من (١٢٢) إدارية تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من أفراد المجتمع الأصلي بنسبة ٢٥ %

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفرغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف افراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
١٣.١%	١٦	دون الجامعي
٨٣.٦%	١٠٢	بكالوريوس
٣.٣%	٤	دراسات عليا
١٠٠.٠%	١٢٢	المجموع

يلاحظ من الجدول (١) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلات على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٨٣.٦%) وبلغت نسبة الحاصلات على مؤهل دون الجامعي (١٣.١%)، في حين بلغت نسبة الحاصلات على دراسات عليا (٣.٣%).

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة
٣٤.٤%	٤٢	أقل من (٥) سنوات
٣٦.٩%	٤٥	من (٥) إلى (١٠) سنوات
٢٨.٧%	٣٥	أكثر من (١٠) سنوات
١٠٠.٠%	١٢٢	المجموع

يلاحظ من الجدول (٢) أن أغلب أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من (٥) إلى (١٠) سنوات حيث بلغت نسبتهم (٣٦.٩%) يليهم أصحاب سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات بنسبة (٣٤.٤%)، وكانت أقل نسبة لأصحاب سنوات الخبرة أكثر من (١٠) سنوات حيث بلغت نسبتهم (٢٨.٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٤. أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها فبعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة بهدف الكشف عن القيادة التحولية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الادارية المدرسية بمدارس التعليم العام.

صدق أداة الدراسة

وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء والمتخصصين وتم الطلب منهم بدراسة الأداة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من

فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الأداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية مكونه من (٣٠) إداريه.

يتضح أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٨٩٤ - ٠.٩٦٣)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). لعينة استطلاعية مكونه من (٣٠) إدارية. يتضح أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (القيادة التحويلية) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٠٣ - ٠.٩٤٩) وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور (٠.٩٨١). كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني (التمكين الإداري) بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٨٥١ - ٠.٩٢٢) وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور (٠.٩٧١).

٥. المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
٤. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
٥. معادلة المدى لحساب درجة الموافقة حيث تم حساب القيم (الأوزان).

مناقشة النتائج وتفسيرها

السؤال الأول: ما درجة امتلاك قائدات المدارس بمدارس التعليم العام لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك قائدات المدارس بمدارس التعليم العام لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريات والتي حددتها الباحثة في أربعة أبعاد (التأثير المثالي-الحفز الإلهامي-الاعتبارات الفردية-الاستثارة الفكرية)، ويبين ذلك الجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك قائدات المدارس بمدارس التعليم العام
لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريات

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
١	التأثير المثالي	٤.٢٦	٪٨٢	٠.٦٦٩	١	موافق بشدة
٢	الحفز الإلهامي	٤.١٦	٪٧٩	٠.٦٤٩	٢	موافق
٣	الاعتبارات الفردية	٤.١٦	٪٧٩	٠.٧٧٤	٣	موافق
٤	الاستثارة الفكرية	٤.١٢	٪٧٨	٠.٧٥١	٤	موافق
	امتلاك سمات القيادة التحويلية ككل	٤.١٨	٪٧٩	٠.٦٨١		موافق

يتبين من الجدول (٣) أن امتلاك قائدات المدارس بمدارس التعليم العام لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريات جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٤.١٨)، بانحراف معياري (٠.٦٨١).

كما يتبين من الجدول السابق أن امتلاك التأثير المثالي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، يليه في الترتيب الثاني والثالث امتلاك الحفز الإلهامي وامتلاك الاعتبارات الفردية على التوالي بمتوسط حسابي (٤.١٦) لكل منهما، وفي الترتيب الرابع والأخير امتلاك الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (٤.١٢).

وترجع الباحثة حصول امتلاك التأثير المثالي على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة على أن السلوكيات التي تنتهجها القائمة تزيد من مدركات الهيئة الإدارية للتمكين حيث أن ممارسة القائمة لسلوكيات التأثير المثالي والمتعلقة بالارتقاء بحاجات الهيئة الإدارية وقدراتهم لتصل إلى المستوى المثالي من خلال نشر مجموعة من القيم الأخلاقية في العمل وارتباط الهيئة الإدارية بشخصية القائمة واعتبارها قدوة لهم يساعد على تدعيم قيم العمل لديهم الأمر الذي يترتب عليه تمكينهم.

وجاء امتلاك الاستثارة الفكرية في الترتيب الأخير، وبدرجة استجابة (موافق) فقد يعود ذلك إلى عدم إجماع أفراد العينة على أن القائمة تشجع الهيئة الإدارية على التفكير بأسلوب إبداعي والتفكير في تطوير أساليب عمل متميزة وجديدة وتدريبهم على تحمل المسؤوليات حيث أن ذلك ينعكس بشكل واضح على إدراكهم بقدرتهم على الحرية في اختيار طرق وأساليب العمل المناسبة.

السؤال الثاني: ما درجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات والتي حددتها الباحثة في خمسة أبعاد (تفويض السلطة- العمل الجماعي- التدريب- التحفيز- الاتصال ومشاركة المعلومات)، ويبين ذلك الجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
١	تفويض السلطة	٤.١٩	٪٨٠	٠.٥٧٩	٣	موافق
٢	العمل الجماعي	٤.٢٨	٪٨٢	٠.٦٦٧	١	موافق بشدة
٣	التدريب	٤.٢٤	٪٨١	٠.٦٦٥	٢	موافق بشدة
٤	التحفيز	٤.٠٥	٪٧٦	٠.٧٧٠	٥	موافق
٥	الاتصال ومشاركة المعلومات	٤.١٨	٪٧٩	٠.٦٤٢	٤	موافق
	توافر عناصر التمكين الإداري ككل	٤.١٩	٪٨٠	٠.٦٠٢		موافق

يتبين من الجدول (٤) أن توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات جاء بدرجة (موافق)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٤.١٩)، بانحراف معياري (٠.٦٠٢).

كما يتبين من الجدول السابق أن توفر عنصر العمل الجماعي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٢٨)، يليه في الترتيب الثاني توفر عنصر التدريب بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وفي الترتيب الثالث توفر عنصر تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٤.١٩) وفي الترتيب الرابع توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وفي الترتيب الخامس والأخير توفر عنصر التحفيز بمتوسط حسابي (٤.٠٥).

وترجع الباحثة توفر عنصر العمل الجماعي على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة على دعم القائدة للعمل الجماعي لإيمانها بأنها من أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وجاء توفر عنصر التحفيز في الترتيب الأخير، وبدرجة استجابة (موافق) فقد يعود ذلك إلى عدم وجود اتفاق من قبل أفراد العينة على أن القائدة تتبنى نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، والذي يعمل على تحفيز الهيئة الإدارية للتطوير المستمر في الأداء، والذي يؤدي إلى شعورهم بتمكين أكبر في مجال عملهم.

ولمزيد من التفاصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حدى لدرجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات:

١. درجة توفر عنصر تفويض السلطة لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات:

قامت الباحثة بتخصيص (٨) عبارات لتحديد درجة توفر عنصر تفويض السلطة لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة توفر عنصر تفويض السلطة لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤	توعي قائدة المدرسة الهيئة الادارية بالقوانين والتعليمات التي تحكم عمل المدرسة	٤.٣٠	٪٨٢	٠.٦٧٧	موافق بشدة	١
٧	تمنح قائدة المدرسة الهيئة الادارية حرية الابداع في كيفية تنفيذ أعمالهن	٤.٢٩	٪٨٢	٠.٦٩٨	موافق بشدة	٢
٢	تتابع قائدة المدرسة المهام المفوضة للهيئة الادارية بشكل دوري	٤.٢٤	٪٨١	٠.٧٦١	موافق بشدة	٣
١	تفوض قائدة المدرسة الهيئة الادارية السلطات الكافية لإنجاز المهام	٤.٢١	٪٨٠	٠.٧٤١	موافق بشدة	٤
٨	توفر قائدة المدرسة الفرصة للهيئة الادارية في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في العمل	٤.٢٠	٪٨٠	٠.٨٠٢	موافق بشدة	٥
٥	تثق قائدة المدرسة في قدرة الهيئة الادارية على إنجاز المهام	٤.٢٠	٪٨٠	٠.٧٦٨	موافق بشدة	٦
٣	تمنح قائدة المدرسة الهيئة الادارية حرية التعبير عن أفكارهن في الأمور الخاصة بالمدرسة	٤.١٣	٪٧٨	٠.٨٥٢	موافق	٧
٦	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على التعامل مع المشاكل دون الرجوع إلى الإدارة	٣.٩٢	٪٧٣	٠.٩٦٧	موافق	٨
	توفر عنصر تفويض السلطة ككل	٤.١٩	٪٨٠	٠.٥٧٩	موافق	

من خلال الجدول رقم (٥) الموضح أعلاه يتضح ان درجة توفر عنصر تفويض السلطة لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات جاء بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.١٩ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة توفر عنصر تفويض السلطة لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٩٢ إلى ٤.٣٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشيران إلى الاستجابة (موافق، موافق بشدة) على التوالي. وتفسر الباحثة حصول العبارة (توعي قائدة المدرسة الهيئة الادارية بالقوانين والتعليمات التي تحكم عمل المدرسة) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى أن القائدة تحرص على اطلاع الهيئة الإدارية على التعليمات والقوانين الرسمية الخاصة بالمدرسة وتنفيذ هذه القوانين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

٢. درجة توفر عنصر العمل الجماعي لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لتحديد درجة توفر عنصر العمل الجماعي لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة توفر عنصر العمل الجماعي لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٢	تحت قائدة المدرسة الهيئة الادارية على احترام آراء زميلات العمل	٤.٣٤	٪٨٤	٠.٨٣١	موافق بشدة	١
١٠	تتعاون قائدة المدرسة مع الهيئة الادارية في العمل	٤.٣٤	٪٨٣	٠.٧٩٩	موافق بشدة	٢
١٤	تشكل قائدة المدرسة فرق عمل لإنجاز الاعمال	٤.٣١	٪٨٣	٠.٦٨١	موافق بشدة	٣
١٣	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على إبداء آرائهن في تخطيط العمل وتنفيذه	٤.٢٩	٪٨٢	٠.٨٠٨	موافق بشدة	٤
٩	تنتهج قائدة المدرسة العمل بروح الفريق الواحد	٤.٢٢	٪٨١	٠.٩٢٣	موافق بشدة	٥
١١	تفضل قائدة المدرسة العمل الجماعي على العمل الفردي	٤.١٧	٪٧٩	٠.٨٥٩	موافق	٦
	توفر عنصر العمل الجماعي ككل	٤.٢٨	٪٨٢	٠.٦٦٧	موافق بشدة	

من خلال الجدول رقم (٦) الموضح أعلاه يتضح ان درجة توفر عنصر العمل الجماعي لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات جاء بدرجة استجابة (موافق بشدة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٢٨ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤.١٩ إلى ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق بشدة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة توفر عنصر العمل الجماعي لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤.١٧ إلى ٤.٣٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى الاستجابة (موافق، موافق بشدة) على التوالي.

وتفسر الباحثة حصول العبرة (تحت قائدة المدرسة الهيئة الادارية على احترام آراء زميلات العمل) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى أن ذلك يعتبر معيار من معايير الجودة، حيث يجب أن تحت قائدة المدرسة الهيئة الإدارية للعمل ضمن الفريق، واحترام الآراء، والإيمان بجودة العمل مع الجماعة، مما يؤدي إلى التزام الهيئة الإدارية بالمهام الموكلة إليهم وأدائها بشكل جيد.

ومن خلال نتائج التحليل توجد علاقة مترابطة بين عبارة (تتعاون قائدة المدرسة مع الهيئة الإدارية في العمل) والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد العينة عليها بدرجة (موافق بشدة) بمتوسط حسابي (٤.٣٤)، و بين عبارة (تحت قائدة المدرسة الهيئة الإدارية على احترام آراء زميلات العمل)

بمتوسط حسابي (٤.٣٤)، مما يعني وجود علاقة طردية بين تعاون الهيئة الإدارية وبين احترام آراء زميلات العمل.

وربما يرجع حصول العبارة (تفضل قائدة المدرسة العمل الجماعي على العمل الفردي) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق) إلى أن القائدة قد لا تسعى للاستفادة من طاقات وقدرات جميع العاملين مما يجعلهم ينتهجون العمل بروح الفريق، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أنها يمكن أن تفضل العمل الفردي على العمل الجماعي، وتوكل الأعمال لفئة معينة من الهيئة الإدارية.

٣. درجة توفر عنصر التدريب لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات:

قامت الباحثة بتخصيص (٥) عبارات لتحديد درجة توفر عنصر التدريب لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول درجة توفر عنصر التدريب لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٥	توضح قائدة المدرسة أهمية البرامج التدريبية للهيئة الإدارية	٤.٣٣	٪٨٣	٠.٧٧٦	موافق بشدة	١
١٦	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الإدارية على تطوير نموهم المهني بصفة مستمرة	٤.٢٦	٪٨٢	٠.٨٥١	موافق بشدة	٢
١٨	تتيح قائدة المدرسة للهيئة الإدارية فرص التعلم الجماعي	٤.٢٥	٪٨١	٠.٦٨٧	موافق بشدة	٣
١٩	تدعم قائدة المدرسة الهيئة الإدارية ذوي الخبرة بتدريب زميلاتهن في العمل	٤.٢٢	٪٨١	٠.٨٢٨	موافق بشدة	٤
١٧	تتيح قائدة المدرسة للهيئة الإدارية فرص التعلم الفردي	٤.١٥	٪٧٩	٠.٧٧٩	موافق	٥
	توفر عنصر التدريب ككل	٤.٢٤	٪٨١	٠.٦٦٥	موافق بشدة	

من خلال الجدول رقم (٧) الموضح أعلاه يتضح ان درجة توفر عنصر التدريب لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات جاء بدرجة استجابة (موافق بشدة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٢٤ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٤.١٩ إلى ٥.٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق بشدة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة توفر عنصر التدريب لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٤.١٥ إلى ٤.٣٣ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشيران إلى الاستجابة (موافق، موافق بشدة) على التوالي.

وتفسر الباحثة حصول العبارة (توضح قائدة المدرسة أهمية البرامج التدريبية للهيئة الادارية) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى أن القائدة تواكب المستقبل والتطورات الحديثة وداعمة للتغير، حيث تبين أهمية البرامج التدريبية للهيئة الإدارية بشكل مستمر بما ينمي قدراتهم ويكسبهم مهارات جديدة، وتحرص كذلك على التحاقهم بهذه الدورات.

وربما يرجع حصول العبارة (تتيح قائدة المدرسة للهيئة الادارية فرص التعلم الفردي) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق) إلى أن قائدة المدرسة قد لا تشجع الهيئة الإدارية بشكل مباشر على تطوير أنفسهم واكتساب خبرات ومهارات جديدة مما يساعدهن على الابتكار في العمل وتحمل المسؤولية.

٤. درجة توفر عنصر التحفيز لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات:

قامت الباحثة بتخصيص (٥) عبارات لتحديد مدى توفر درجة التحفيز لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة حول درجة توفر عنصر التحفيز لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢١	تكافئ قائدة المدرسة الهيئة الادارية معنويا على الجهود التي يبذلونها	٤.٢٤	٪٨١	٠.٨٣٤	موافق بشدة	١
٢٤	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على ابداء الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء	٤.٢٤	٪٨١	٠.٨١٤	موافق بشدة	٢
٢٣	تحفز قائدة المدرسة الهيئة الادارية على تحمل مسؤوليات أكبر	٤.١٢	٪٧٨	٠.٨٧٧	موافق	٣
٢٢	تحرص قائدة المدرسة على العدل في مكافئة الهيئة الادارية	٤.٠٢	٪٧٦	١.٠١٦	موافق	٤
٢٠	تكافئ قائدة المدرسة الهيئة الادارية ماديا على الجهود التي يبذلونها	٣.٦١	٪٦٥	١.٢٥٧	موافق	٥
	توفر عنصر التحفيز ككل	٤.٠٥	٪٧٦	٠.٧٧٠	موافق	

من خلال الجدول رقم (٨) الموضح أعلاه يتضح ان درجة توفر عنصر التحفيز لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات جاء بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.٠٥ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة توفر عنصر التحفيز لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٦١ إلى ٤.٢٤ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشيران إلى الاستجابة (موافق، موافق بشدة) على التوالي.

وتفسر الباحثة حصول العبارة (تكافئ قائدة المدرسة الهيئة الادارية معنوياً على الجهود التي يبذلونها) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى أن العاملين يتلقون المكافأة والتشجيع والدعم المعنوي من قبل القائدة، الأمر الذي يشجعهم على بذل المزيد من الجهد للارتقاء بمستوى المدرسة.

وربما يرجع حصول العبارة (تكافئ قائدة المدرسة الهيئة الادارية مادياً على الجهود التي يبذلونها) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق) إلى عدم حصول العاملين على مكافآت مادية حيث أنهم يتلقون رواتبهم وحقوقهم الأساسية فقط، واقتصار النظام على الحوافز التقليدية الروتينية المتمثلة بخطابات الشكر والتكريم بعيداً عن الحوافز المادية المطلوبة.

٥. درجة توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات:

قامت الباحثة بتخصيص (٩) عبارات لتحديد درجة توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات افراد العينة حول درجة توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٩	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على استخدام وسائل الاتصال المتنوعة	٤.٢٥	%٨١	٠.٧٥٦	موافق بشدة	١
٣٢	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال مهارات الاتصال	٤.٢٥	%٨١	٠.٧٥٦	موافق بشدة	٢
٣٣	تؤكد قائدة المدرسة على أهمية الاتصال مع المجتمع المحلي	٤.٢٥	%٨١	٠.٧٨٨	موافق بشدة	٣
٢٨	تعمل قائدة المدرسة على إيجاد نظام معلوماتي فعال	٤.٢٥	%٨١	٠.٧٨٥	موافق بشدة	٤
٢٧	تسهل قائدة المدرسة تواصل الهيئة الادارية مع الإدارة	٤.٢١	%٨٠	٠.٨٣٥	موافق بشدة	٥
٢٦	تشجع قائدة المدرسة على تبادل المعلومات والخبرات بين الهيئة الادارية	٤.٢٠	%٨٠	٠.٨٤٢	موافق بشدة	٦
٢٥	تتيح قائدة المدرسة المعلومات للهيئة الادارية بالقدر الكافي	٤.١٦	%٧٩	٠.٧٨٦	موافق	٧
٣٠	توضح قائدة المدرسة كيفية توظيف مهارات الاتصال	٤.١٦	%٧٩	٠.٨٢٧	موافق	٨
٣١	تمارس قائدة المدرسة الاتصال غير اللفظي مع الهيئة الادارية	٣.٨٣	%٧١	٠.٩٦٨	موافق	٩
	توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات ككل	٤.١٨	%٧٩	٠.٦٤٢	موافق	

من خلال الجدول رقم (٩) الموضح أعلاه يتضح ان درجة توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات جاء بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤.١٨ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات درجة توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الاداريات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٨٣ إلى ٤.٢٥ من ٥) وهي متوسطات تقع ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشيران إلى الاستجابة (موافق، موافق بشدة) على التوالي. وتفسر الباحثة حصول العبارة (تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على استخدام وسائل الاتصال المتنوعة) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (موافق بشدة) إلى أن القائدة تتبنى أنظمة اتصالات فعالة تعمل على تسهيل التواصل والاتصال ما بين مختلف المستويات الإدارية، وأن هناك توجه لتسخير وسائل الاتصال الحديثة والقوية بما يتماشى مع طبيعة العصر.

وربما يرجع حصول العبارة (تمارس قائدة المدرسة الاتصال غير اللفظي مع الهيئة الادارية) على الترتيب الاخير بدرجة استجابة (موافق) إلى ضعف ممارسة قائدة المدرسة لهذا النوع من الاتصال مع الهيئة الإدارية، أو اعتمادها على الطرق الأخرى بشكل أكثر.

السؤال الرئيسي: ما علاقة القيادة التحويلية لقائدات المدارس بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية في مدارس التعليم العام؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية لقائدات المدارس بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية في مدارس التعليم العام ويوضح الجدول رقم (١٠) النتائج:

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري في مدارس التعليم العام

أبعاد التمكين الإداري						أبعاد القيادة التحويلية
التمكين الإداري ككل	الاتصال ومشاركة المعلومات	التحفيز	التدريب	العمل الجماعي	تفويض السلطة	
**٠.٨٢٨	**٠.٨٦٨	**٠.٨١٨	**٠.٧٨٩	**٠.٨٤١	**٠.٧٢٥	التأثير المثالي
**٠.٨٨٥	**٠.٨٤٨	**٠.٧٨٢	**٠.٧٧٢	**٠.٥٨٢	**٠.٧٩٦	الحفز الإلهامي
**٠.٨٧٧	**٠.٨٤٤	**٠.٨٢٣	**٠.٧٥٥	**٠.٨٣٩	**٠.٧٥٥	الاعتبارات الفردية
**٠.٩١٢	**٠.٨٧٣	**٠.٨٤٤	**٠.٨٣٤	**٠.٨٦٠	**٠.٧٨٠	الاستشارة الفكرية
**٠.٩٢٩	**٠.٨٩٦	**٠.٨٥٥	**٠.٨٢٢	**٠.٨٨٥	**٠.٧٩٧	القيادة التحويلية ككل

**وجود دلالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (١٠) التالي:

- وجود علاقة طردية قوية بين التأثير المثالي من ابعاد القيادة التحويلية وبين كل من تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات والتمكين الإداري ككل.

- وجود علاقة طردية قوية بين الحفز الإلهامي من ابعاد القيادة التحويلية وبين كل من تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات والتمكين الإداري ككل.

- وجود علاقة طردية قوية بين الاعتبارات الفردية من ابعاد القيادة التحويلية وبين كل من تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات والتمكين الإداري ككل.

- وجود علاقة طردية قوية بين الاستثارة الفكرية من ابعاد القيادة التحويلية وبين كل من تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات والتمكين الإداري ككل.

- وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية ككل وبين كل من تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات والتمكين الإداري ككل.

ويمكن تصنيف قوة العلاقة وذلك حسب التصنيف الذي اورده (الزعيبي وطلافة، ٢٠٠٦) وهو:

أقل من ٠.٣٠ علاقة ضعيفة.

من ٠.٣٠ الى أقل من ٠.٧٠ علاقة متوسطة.

من ٠.٧٠ الى أقل من ١.٠٠ علاقة قوية.

وترى الباحثة أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل قائدة المدرسة هي ممارسة سلوكيات تجعل منها نموذجاً وقدوة يحتذى بها، وتحظى باحترام جميع منسوبات المدرسة، والقائدة معنية باكتساب ثقة المنسوبات بها، وتجنب استخدام السلطة لتحقيق المكاسب الشخصية، واستخدامها فقط وبشكل سليم لتحقيق الصالح العام، كما أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل قائدة المدرسة ينمي لدى الهيئة الإدارية حب التحدي، ويتيح الفرصة لهن للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، ويذكي فيهن الحماس، ويعزز روح الفريق، ويشركهن في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وتقوم كذلك ببحث الهيئة الإدارية وتشجيعهن على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن ممارسة قائدة المدرسة للقيادة التحويلية سينعكس سلوكياً على الهيئة الإدارية، مما يدفعهن لمستوى أعلى من الرضا، وانتهاج سلوك حضاري، وتعاون جماعي، وكذلك تعتمد قائدة المدرسة بشكل تام على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية في أداء الهيئة الإدارية وبالتالي زيادة التمكين لديهم.

• ملخص النتائج

١. أن امتلاك سمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة جاءت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٨).
٢. أن امتلاك قائدات المدارس لسمة التأثير المثالي جاءت بدرجة استجابة (موافق بشدة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٦).
٣. أن امتلاك قائدات المدارس لسمة الحفز الإلهامي جاءت بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٦).
٤. أن امتلاك قائدات المدارس لسمة الاعتبارات الفردية جاءت بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٦).
٥. أن امتلاك قائدات المدارس لسمة الاستثارة الفكرية جاءت بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٢).
٦. أن توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس جاءت بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩).
٧. أن درجة توفر عنصر تفويض السلطة لدى قائدات المدارس جاء بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٩).

٨. أن درجة توفر عنصر العمل الجماعي لدى قائدات المدارس جاء بدرجة استجابة (موافق بشدة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٨).
٩. أن درجة توفر عنصر التدريب لدى قائدات المدارس جاء بدرجة استجابة (موافق بشدة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٤).
١٠. أن درجة توفر عنصر التحفيز لدى قائدات المدارس جاء بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥).
١١. أن درجة توفر عنصر الاتصال ومشاركة المعلومات لدى قائدات المدارس جاء بدرجة استجابة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٨).
١٢. وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية ككل وبين كل من تفويض السلطة والعمل الجماعي والتدريب والتحفيز والاتصال ومشاركة المعلومات والتمكين الإداري ككل.

• التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

١. تبني قائدة المدرسة استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي والاعتماد على الاتصال المفتوح والمباشر مع الهيئة الإدارية.
٢. تشجيع الإدارات المدرسية الهيئة الإدارية على الإبداع والابتكار، والسعي لتوطين ثقافة التغيير والتطوير.

• المقترحات

تقترح الدراسة الآتي:

١. إجراء دراسة مماثلة في مدارس التعليم العام للبنين.
٢. إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للهيئة الإدارية.
٣. إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والمفاهيم الإدارية الحديثة كالهندسة .
٤. إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية وتمكين الهيئة الإدارية.

المراجع

- الأصقه، محمد. (٢٠١٠). التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
- باعثمان، ريماء. (٢٠٠٨). تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة، كلية التجارة، السعودية.
- الحديدي، عماد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .

- الربيعه، صالح بن محمد .(٢٠١٠). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الرشودي، خالد سليمان .(٢٠٠٩). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرقب، أحمد .(٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة.
- الزعيبي، خلود .(٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السويدان، طارق وفيصل باشراحيل .(٢٠٠٣). صناعة القائد، ط١ ، الكويت: مجموعة الإبداع .
- الشمراي، أحمد بن عبدالله .(٢٠٠٩). القيادة التحويلية في مدارسنا. ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، نورة بنت ناصر .(٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الأهلية في ضوء مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي بمدينة الرياض، كلية الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.
- العايدي، رجا .(٢٠١٦). علاقة القيادة التحويلية والتمكين لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان ، لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- العمرى، مشهور .(٢٠٠٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- العميان، محمود سليمان .(٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العوفي، أشواق .(٢٠١٧). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، معهد الدراسات العليا التربوية ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، جمعان بن خلف .(٢٠١٣). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الكبيسي، عامر خضير .(٢٠٠٥). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- خلف، محمد .(٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

راضي، جواد محسن .(٢٠١٠). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد الأول.

شقوارة، سناء علي .(٢٠١٣). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الجنان، لبنان.

عبد الهادي .(٢٠١١). المفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .

عيسى، سناء .(٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، كلية التربية، غزة.

معراج، قدرى أحمد . (٢٠١٥). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي " دراسة ميدانية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ملحم، يحيى سليم .(٢٠٠٩). التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط٢، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Avolio, J. & Bass, S.(2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field Experiment, Academy of Management journal, Vol.45, No.4, PP: 7350744.

Bateman, S. & Snell, A .(2002). Management, Competing in the New Era ,Mc Graw-Hill, P:379.

Bill, G .(2001). Employee Empowerment Means organizational success, Aaron Marcum, November, P:28.

Mc ,c, Troy, A.(2016).Transformational Leadership Related to School Climate: A Multi - Level Analysis, Educational Management Administration & Leadership, 44(2),322-342.

Ravazadeh , Nafiseh .(2013). The Effect of Transformational Leadership on Staff Empowerment, Tehran center branch Islamic, Azad University Tehran, Iran.

Nanjundeswaraswamy , T. and Swamy, D.(2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs, Management science letter, 5 (1): 65-78.

Weshah, A, .(2012). The Perception of Empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: A Comparative Study. Eurpean journal of Social Sciences, Vo1. 31, Np.(3), pp. 359-375.

Carter , T .(2009). Managers Empowering Employees, American journal of Economics and Business Administration.

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظها الله

المكرمة منسوبة المدرسة (الإدارية)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

تُجري الباحثة دراسة علمية استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان: "القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الادارية المدرسية بمدارس التعليم العام"

والتي تهدف إلى:

- التعرف على درجة امتلاك قائدات المدارس بمدارس التعليم العام لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر الإداريات.
- التعرف على درجة توافر عناصر التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمدارس التعليم العام من وجهة نظر الإداريات.
- الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة.

لذا أمل من سعادتكم التعاون معنا بتعبئة الاستبانة وفق لما لمستموه من خلال عملكم بالميدان التربوي، وأن تلقى الاستبانة اهتمامكم لما سيكون له أكبر الأثر على نتائج الدراسة وذلك باختيار الفقرة التي تتفق مع وجهة نظركم حتى نصل عن طريقكم بمشيئة الله تعالى إلى تحقيق أهداف الدراسة، علماً بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، مع مراعاة التالي:

- تعبئة البيانات الأولية لأهميتها في مقارنة نتائج الدراسة.
- يُرجى عدم ترك فقرات دون إجابة.
- وضع علامة (✓) أمام الاستجابة المناسبة كما في النموذج التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
				✓	تنتم قائد المدرسة بقوة الشخصية
			✓		تمتلك قائدة المدرسة اللباقة المهنية

مع خالص شكري وبالغ تقديري لكرم تعاونكم، ووافر اهتمامكم،،،

الباحثة/ رؤى حمزة سندي

القسم الأول: البيانات الأولية

الاسم:

التخصص:

مكتب التعليم:

المؤهل العلمي:

▪ () دون الجامعي

▪ () بكالوريوس

▪ () دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:

▪ () أقل من خمس سنوات

▪ () من ٥ إلى ١٠ سنوات

▪ () أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني : (الاستبانة الأولى) استبانة القيادة التحويلية

المحور/ العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : التأثير المثالي: تشير إلى أن القادة تحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيها ، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الهلالي ، ٢٠٠١)					
١					
تتسم قائدة المدرسة بقوة الشخصية					
٢					
تمتلك قائدة المدرسة لللباقة المهنية					
٣					
تحظى قائدة المدرسة بثقة الهيئة الادارية					
٤					
تتسم قائدة المدرسة بالصدق مع الهيئة الادارية					
٥					
تحظى قائدة المدرسة بتقدير واحترام الهيئة الادارية					
٦					
تحفز قائدة المدرسة الهيئة الادارية على استخدام استراتيجيات عمل جديدة					
٧					
تعمل قائدة المدرسة على تفعيل ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم					
٨					
تهتم قائدة المدرسة بوضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة					
٩					
تركز قائدة المدرسة على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل					
١٠					
تمتلك قائدة المدرسة قيم وقناعات واضحة وقوية					
١١					
تبتعد قائدة المدرسة عن استغلال نفوذها في تحقيق مكاسب شخصية					
المحور الثاني : الحفز الإلهامي: ويتضمن إلهام الأتباع ، واستثارة هممهم ، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز ، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل ، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع ، واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد ، ٢٠٠٣)					
١٢					
تعمل قائدة المدرسة على استثارة روح التحدي بين الهيئة الادارية					
١٣					
تمتلك قائدة المدرسة القدرة على ايضاح أهدافها الاستراتيجية للهيئة الادارية					
١٤					
تركز قائدة المدرسة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي					
١٥					
تمتلك قائدة المدرسة القدرة على تقديم النصح					
١٦					
تمتلك قائدة المدرسة القدرة على الإقناع					
١٧					
تثق قائدة المدرسة بقدرات الهيئة الادارية على الإنجاز					
١٨					
تسعى قائدة المدرسة لتطوير الهيئة الادارية					
١٩					
تشرك قائدة المدرسة الهيئة الادارية في صياغة رؤية المدرسة					
٢٠					
تتحمل قائدة المدرسة مسؤولية الأخطاء عند اكتشافها					
٢١					
تسعى قائدة المدرسة لتحقيق التميز في إنتاجية الهيئة الادارية					
المحور الثالث : الاعتبارات الفردية: ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ، ويتنبأ بها ، دون أن يشعرهم أنهم موضع الملاحظة ، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية ، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد ، ٢٠٠٣)					
٢٢					
تهتم قائدة المدرسة بمشاعر الهيئة الادارية					
٢٣					
توفر قائدة المدرسة احتياجات الهيئة الادارية قبل احتياجاتها الشخصية					
٢٤					
تتبنى قائدة المدرسة استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي					
٢٥					
تعتمد قائدة المدرسة على الاتصال المفتوح والمباشر مع الهيئة الادارية					
٢٦					
تقدر قائدة المدرسة مجهودات الهيئة الادارية					
٢٧					
تشيد قائدة المدرسة بجهود الهيئة الادارية					
٢٨					
تعمل قائدة المدرسة على تدريب وتنمية قدرات الهيئة الادارية					
٢٩					
تولي قائدة المدرسة اهتمامها بالهيئة الادارية دون تحيز أو استثناء					
٣٠					
تراعي قائدة المدرسة الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة الادارية					
٣١					
تشجع قائدة المدرسة على حرية الحوار كأسلوب علمي					
٣٢					
تستمع قائدة المدرسة جيداً لمن يتحدث إليها					
المحور الرابع : الاستثارة الفكرية: فيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يودون بها الأشياء محل التساؤل ، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهلالي ، ٢٠٠١)					
٣٣					
تشجع قائدة المدرسة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية					

٣٤	تحفز قائدة المدرسة الهيئة الادارية على التقويم الذاتي لأدائهن				
٣٥	تساعد قائدة المدرسة الهيئة الادارية على اظهار أقصى قدراتهن				
٣٦	تعمل قائدة المدرسة على توطين ثقافة التغيير والتطوير				
٣٧	توفر قائدة المدرسة فرصة النمو المهني للهيئة الادارية بشكل مستمر				
٣٨	تطور قائدة المدرسة البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والابداع				
٣٩	تقدم قائدة المدرسة العون والمساندة للعاملين معها لتقديم أفكار جديدة				
٤٠	تسمح قائدة المدرسة بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات بما لا يتعارض مع الأنظمة				
٤١	تنمي قائدة المدرسة التفاؤل بالمستقبل				
٤٢	تستثير قائدة المدرسة في مرؤوسها الإبداع والتجديد				

القسم الثالث : (الاستبانة الثانية) استبانة التمكين

المحور/ العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : تفويض السلطة: تشير للوسيلة المستخدمة لنقل صلاحيات محددة للعاملين في المستويات الدنيا في المؤسسة ليضعوا بأنفسهم الأطر التي يمكن لكل منهم العمل فيها (الأحمرى ، ٢٠١٤)					
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
المحور الثاني : العمل الجماعي: يشير إلى فرق عمل يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الاداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولة جماعية عن تحقيقها (عفانة ، ٢٠١٣)					
٩					
١٠					
١١					
١٢					
١٣					
١٤					
المحور الثالث : التدريب: الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية (المعاني وعقلة ، ٢٠٠٩)					
١٥					
١٦					
١٧					
١٨					
١٩					
المحور الرابع : التحفيز: تشير إلى العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل (المعاني وعقلة ، ٢٠٠٩)					
٢٠					
٢١					
٢٢					

٢٣	تحفز قائدة المدرسة الهيئة الادارية على تحمل مسؤوليات أكبر				
٢٤	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على إبداء الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء				
المحور الخامس : الاتصال ومشاركة المعلومات: تشير للعملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات (المعاني وعقلة ، ٢٠٠٩)					
٢٥	تتيح قائدة المدرسة المعلومات للهيئة الادارية بالقدر الكافي				
٢٦	تشجع قائدة المدرسة على تبادل المعلومات والخبرات بين الهيئة الادارية				
٢٧	تسهل قائدة المدرسة تواصل الهيئة الادارية مع الإدارة				
٢٨	تعمل قائدة المدرسة على إيجاد نظام معلوماتي فعال				
٢٩	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على استخدام وسائل الاتصال المتنوعة				
٣٠	توضح قائدة المدرسة كيفية توظيف مهارات الاتصال				
٣١	تمارس قائدة المدرسة الاتصال غير اللفظي مع الهيئة الادارية				
٣٢	تشجع قائدة المدرسة الهيئة الادارية على المشاركة في الدورات التدريبية في مجال مهارات الاتصال				
٣٣	تؤكد قائدة المدرسة على أهمية الاتصال مع المجتمع المحلي				

Transformational Leadership for School Leaders and its relationship with empowering the School Administrative Board at Public Schools in the Kingdom of Saudi Arabia

Roaa Hamza Sadaqa Sindi

Abstract:

The study aimed to identify Transformational leadership of school leaders and their relationship to empowering the school board in public schools, the study used relational descriptive method, it applied the questionnaire as a data collection tool, the study sample included (122) of administrative employees in public school in the City of Makkah. The results showed that the features of Transformational leadership of school leaders was expressed as (agree), also the fields of Transformational leadership (inspirational motivation, personal consideration, Intellectual stimulation) of the school leader was expressed as (agree), while, the axis of (ideal effect) was expressed as (strongly agree), the results also showed that the administrative empowerment of school leaders was expressed as (agree), the availability of administrative empowerment elements (authority delegation, motivation, communication and information sharing) of school leader was expressed as (agree), while the elements of (teamwork, training) were expressed as (strongly agree). Results showed that there was positive relationship between the degree of practicing Transformational leadership of school leaders (ideal effect, inspirational motivation, personal consideration, intellectual stimulation, total degree), and the Administrative Empowerment of the leaders (authority delegation, teamwork, training, motivation, communication and information sharing, total degree).

The most important recommendations were, the necessity of authorizing the transformational leadership method for all school leaders as a basic system and methodology where no one is allowed to violate, and the necessity of preparing training courses for all school leaders on transformational leadership subject, especially for new leaders, and to authorize passing the training course as a prerequisite for the position of a school leader, and to work on deepening the principle of work as a teamwork, and to reinforce the feeling of job security for school staff.

Keywords: transformational leadership, administrative empowering, School leader, Administrative board, the Kingdom of Saudi Arabia.