

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
مجلة شباب الباحثين

\*\*\*

2008

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري  
للمعلمين  
” دراسة ميدانية بمحافظة أسوان ”

إعداد

أ/ شيماء أحمد علي محمد علي  
المعيدة بكلية التربية - جامعة أسوان  
ماجستير في الإدارة التعليمية

DOI :10.21608/JYSE.2020.

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس - أكتوبر ٢٠٢٠ م  
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان وذلك من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، كما تم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٩١) فرداً من معلمي المدارس الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بدرجة متوسطة، واتضح وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية قوية جداً بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تطبيق التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان، واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الإعدادية والثانوية العامة وأيضاً مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمحافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.

## **Abstract:**

The study aimed to reveal the role of the use of the transformational leadership method of school principals in applying the entrance of managerial empowerment of teachers in the schools of Aswan governorate, from the point of view of teachers, and to achieve the objectives of the study the researcher relied on the descriptive curriculum due to its suitability for the nature of this study, A questionnaire was also designed that was applied to a sample of (391) preparatory school and secondary school teachers in Aswan governorate, after verifying its sincerity and stability, where the results of the study showed that the responses of the sample members of the study to the level of practice of the method of transformational leadership among school principal sat a medium degree, and The responses of the sample members of the study came at the level of the practice of managerial empowerment of teachers at a medium degree, and It turned out that there was a very strong positive correlation between the level of practice of transformational leadership and its role in applying managerial empowerment for teachers in Aswan governorate schools, and it was found that there were statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of the sample members at the level of transformational leadership practice at preparatory and secondary school principals Public and also the level of managerial empowerment practice for teachers in Aswan Governorate, according to the variable of the school's educational management.

## مقدمة:

يجتاز العالم الآن مرحلة انتقالية بالغة الأهمية تتسم بالتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة التكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، فقد انعكست هذه التغيرات والتطورات على النظام التعليمي ومؤسساته، مما استدعى ضرورة إحداث إصلاح وتطوير لهذا النظام التعليمي بمؤسساته لمواكبة هذه التطورات، وذلك لأن إصلاح التعليم وتجديده وتطويره يعد أداة من أدوات النهضة والتقدم، نظراً لما يترتب على ذلك من تنمية متطورة لخريجيه حيث يصبحون الطاقة المحركة لعملية التنمية الشاملة والمتواصلة، ومن ثم كان لابد من إدراك أن الاهتمام بالتعليم ضرورة يسعى إليها المجتمع في عصر العلم والمعلوماتية والانفجار المعرفي، وهذا التطوير والتجديد ليس تغييراً للامكانيات المادية فقط، ولا يقتصر على السياسات، ولكنه تحديد لمتطلباته وضوابطه ومنها إعداد الكوادر القادرة على مواكبة تلك التطورات، والتي يكفل لها الاضطلاع بمهمة التجديد وتحقيقها. (عبد المنعم و مصطفى، ٢٠٠٨)

لذلك فالتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، والقيادة المدرسية هي التي تمد المدرسة بعوامل القوة والتقدم، وتعمل على تطوير أهدافها باستمرار، وتبث فيها عوامل الابتكار والتجديد ومواكبة التغييرات بما يضمن حركتها وتطورها، وامتلاكها القدرة والميزة التنافسية، وتحقيق الربط بين المدرسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وعليه فهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأنماط القيادية، والتي أكدت على فاعلية النمط القيادي التحويلي في تطوير المؤسسات وتحسينها وخاصة المؤسسات ذات العلاقة الكاملة بالمجتمع مثل المؤسسات التربوية والتعليمية.

ويعد أسلوب القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة هو أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية، ولذلك فهي تعرف بأنها قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية المرؤوسين، ويتميز هذا الأسلوب القيادي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين المرؤوسين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات مرؤوسيهم على التفكير، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وحيث إن القائد 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 والثواب، لذلك فإن توافر الأساليب الإدارية الحديثة لدى القادة القائمين على المؤسسات أصبح من الضرورة بمكان لكل مؤسسة الاستعانة بها لاسيما أن القيادة التحويلية تعتبر أسلوباً حديثاً من أساليب الإدارة، حيث إنه يساعد على تطبيق المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد على تحقيق القدرة والميزة التنافسية ومن أهم تلك المداخل هو مدخل التمكين الإداري. (عبوي، ٢٠٠٨)

ويمثل التمكين الإداري للمعلمين أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس في المجتمعات الغربية، كما يعد حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم (Eric, 2005) ، حيث إنه يقود المعلم إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة التعليمية والانتماء المادي، وكل منهما مكمل للآخر، ويترك كل منهما أثراً إيجابية على نفسية المعلم وشعوره بالأهمية داخل المدرسة والاعتبار والتقدير، وبالتالي يعطي المعلم الروح التي تمكنه من الإخلاص للمتعلمين ولمدرسته على حد سواء (خليل، ٢٠١٤).

ويقوم التمكين الإداري للمعلمين بتحرير المعلم من كثير من القيود الوظيفية التقليدية، وبخاصة تلك التي تحد من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمؤسسة نفسها وإدارتها، فإذا كانت إدارة المدرسة ترعى تمكين المعلمين وتشجيعهم فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح لهم بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، الأمر الذي يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى (ملحم، ٢٠٠٦)، والظرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً فإن جهود المنظمة وإدارتها لن تأتي بثمارها، وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج، فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المدرسة على هذا التبني، فقد تتوافر لديه الثقة بالنفس والقناعة بمقدرته المعرفية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار (المعاني، ٢٠٠٨).

إن مدخل التمكين الإداري للمعلمين لا يمكن أن يتم دون إيمان القادة بأهميته، وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد والقيادات، ورفع قدراتهم، ومهاراتهم لحل المشكلة، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة، وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية

المهارات الإدارية، وتطوير الأساليب، والطرق التي يمكن الاستعانة بها، ومن بينها مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومن هنا ظهرت أهمية استخدام نمط القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة ودوره في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وانطلاقاً من واقع الإدارة المدرسية الشائع في المدارس يلاحظ أن هناك قصوراً في أداء الإدارة المدرسية وخصوصاً في ظل التغيرات العالمية التي طرأت على الواقع المجتمعي، وينتج هذا القصور عما يواجه الإدارة المدرسية من مشكلات تعترض قدرتها على القيام بأعمالها على أكمل وجه، كعدم الوعي بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية مما يؤدي إلى التسلط والبيروقراطية، فيغيب التنسيق والتناسق بين جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وغياب النظرة الحديثة إلى الإدارة المدرسية، وعدم التفات الإدارة العليا إلى تطوير هؤلاء عن طريق التدريب العلمي الميداني وتنظيم البعثات والدورات المدروسة والمخططة لتلبية الحاجات المهنية المستجدة، وتفشي روح البيروقراطية الضيقة والتسلط والاستبداد في بعض الحالات.

كما أدركت العديد من الدراسات وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوق الإداري عن تحقيق أهدافها؛ كانهخفاض في مستوى أداء المدارس بشكل عام ويرجع السبب إلى وجود بعض المشكلات في هذه المدارس، تعوق تقدمها، وتطورها المتمثلة في المدخلات المادية، والبشرية، والتقنية، والمعلوماتية، والممارسات المهنية للمعلمين والعمليات الإدارية والتربوية والهياكل التنظيمية (زغلول و محمد، ٢٠٠٥)، وافتقار المدارس لاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة واستخدام المداخل القديمة التقليدية، ومقارنة البعض للمتغيرات الحديثة في التعليم، وعدم تشجيع الإدارة المدرسية للتجديد والابتكار (عبدالرسول، ٢٠٠٥)، وافتقار المدارس للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر، واحتمالات المستقبل، والأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري ونظار المدارس في مصر ترتكز على الأساليب التقليدية، وأهمها الأقدمية مع إغفال الموهبة والقدرة الإدارية.

وإضافةً إلى ما سبق فإن بعض مدراء المدارس ما يزالون يعتمدون في آدائهم على الأساليب التقليدية للإدارة القائمة على المحاولة والخطأ في التعامل مع أمور المدرسة، ويحجمون عن استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة مما يؤدي بالإدارة إلى الجمود وعدم

التجديد في معالجة المشكلات المستجدة على مدارسهم، وهذا ما توصلت إليه كثير من الدراسات والأبحاث العلمية، ومنها دراسة (حسن، ٢٠١٣) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك مشكلات تؤثر على تمكين المعلم إدارياً منها؛ بيئة العمل، والتوزيع غير العادل للمكافآت وصعوبة الحصول على المعلومات وعدم مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وأيضاً أشارت دراسة (أحمد، ٢٠١١) أن المتابعة الفنية والإدارية تتسم بالشكلية وإجرامهم عن تفويض السلطة والصلاحيات، والتحيز عند توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة ومن بينهم المعلمين، وافتقار الإدارة المدرسية إلى درجة معقولة من الاستقلالية واللامركزية، والمركزية الشديدة، وإهمال إدارة المدرسة تحسين المناخ المدرسي، مما يؤدي إلى ضعف إتاحة فرص الإبداع والابتكار أمام الطلاب والمعلمين.

كما أشار (الزهيري، ٢٠٠٨) أيضاً إلى ضعف أداء مدراء المدارس فيما يتعلق بضعف مشاركتهم للمعلمين داخل مدارسهم في اتخاذ القرارات، وأن أغلب القرارات المهمة تُتخذ في عزلة عن المعلمين دون معايير معروفة، كما توصلت نتائج دراسة (كاعوه، ٢٠١٣) إلى أن هناك قصوراً في تفعيل اللامركزية في التعليم داخل المدارس الحكومية بمحافظة الجيزة، وعدم إعطاء المعلمين فرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المدرسية المرتبطة بعملهم وذلك يرجع إلى مركزية الإدارة.

علاوة على ذلك وجد أن هناك العديد من أوجه القصور لتحقيق الجودة والتطوير داخل المدرسة منها؛ اعتماد الإطار القانوني للإدارة المدرسية على التشريعات والقوانين الجامدة التي لا تعطي مجالاً للإبداع أو الابتكار والمبادرة أو التفاعل الإيجابي، وغلبة الثقافة البيروقراطية على القيادة الإدارية حيث طبعت على التلقي والتنفيذ السلبي وانتظار الحلول وتجنب المشكلات، وضعف دور الإدارة المدرسية في عملية التخطيط، حيث لا يزال شعار مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ هو السائد، وغياب دور الإدارة المدرسية في المتابعة الذاتية، وعدم إعطائها الصلاحيات المناسبة، ومحدودية اتجاه مدراء المدارس نحو التغيير، وأن دورهم لا يتعدى تنفيذ السياسة المرسومة. (عبد الرسول، ٢٠٠٨)

ويتضح مما سبق أن ميدان الإدارة المدرسية يحتاج لتطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة والمعاصرة في القيادة المدرسية، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه المدارس في توجيه الأجيال الجديدة، والأهمية القصوى لإحداث تغييرات وتجديدات كبيرة في توجيه الطاقات الخاضعة

لإدارة مدرء المدارس، وكذلك للأهمية الكبرى لنمط القيادة التحويلية، حيث يعد هذا النمط هو المفضل من أنماط القيادة في القرن الحادي والعشرين.

فالقرن الحادي والعشرين بحاجة إلى تربية تحويلية لا تركز على نمذجة السلوك بقدر ما تركز على استحضار وإثارة خصائص المعلمين والمتعلمين، وبلورة تحديات تضع المعلم والمتعلم في مواقف تحثهم على ممارسة عمليات تفكير عقلية تحفزهم على التحليل، وعلى تطوير أفكارهم، وتنمية قيمهم، ومن ثم اختيار بديل السلوك المناسب، ويعد أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب الإدارية التي تترقي بالمعلمين والمتعلمين، وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم، حيث إن هذا الأسلوب من القيادة تتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المدرسي.

ومما سبق يتضح أن هناك أوجه قصور في قيام مدير المدرسة بمواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة، الأمر الذي يترتب عليه عدم قدرة مدرء المدارس على تطبيق نص المادة (١٦١) من الدستور، - أيضاً - وجود قصور في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين، وهذا ما أشارت إليها نتائج بعض الدراسات ومنها؛ دراسة (الهنداوي، ٢٠٠٧) كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ضعف مستوى تمكين المعلمين المصريين وتمثل ذلك في؛ ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وقلة فرص النمو والتطوير المهني لمعلمي التعليم الأساسي، حيث أوصت دراسة (لطي، ٢٠١٤) ؛ بضرورة تفعيل دور إدارات مدارس التعليم الأساسي حيث إن لها الأثر المباشر في تدعيم المناخ التنظيمي من خلال طبيعة سلوك القيادة لإدارة المدارس والذي يعمل على تمكين المعلمين فيها، ومن هنا يتضح أهمية أسلوب القيادة في تمكين المعلمين وبخاصة القيادة التحويلية، ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس ودورها في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين

مما تقدم تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدرءالمدارس في تحقيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- (١) ما الأسس النظرية والفكرية التي يستند عليها أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس؟
- (٢) ما ملامح مدخل التمكين الإداري للمعلمين في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- (٣) ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء مدارس محافظة أسوان؟
- (٤) ما مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان؟
- (٥) هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة مدراء المدارس في محافظة أسوان لأسلوب القيادة التحويلية ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان؟
- (٦) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في محافظة أسوان تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة؟
- (٧) ما التوصيات المقترحة لاستخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين بمحافظة أسوان؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة مدراء المدارس بمحافظة أسوان لأسلوب القيادة التحويلية، والكشف عن مستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان، وتحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة مدراء المدارس في محافظة أسوان لنمط القيادة التحويلية ومستوى التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان، والكشف عما إذا كان هناك فروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء مدارس محافظة أسوان تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والوظيفة، والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، وعدد سنوات الخبرة)، والبحث عما إذا كان هناك فروق في مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والوظيفة، والإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، وعدد سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة:

(١) الأهمية النظرية: يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم إضافة في الأدب النظرى لواقع استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ومستوى التمكين الإدارى للمعلمين فى المدارس، وتساعد مدراء المدارس فى تعرفهم على استخدام أسلوب جديد من أساليب القيادة وهو القيادة التحويلية، ليدركوا أن العمل مع المعلمين والتأثير الإيجابى فيهم أساس تحقيق الأهداف التربوية، وأنه لا يمكنه التأثير فيهم بأساليب الفرض الإيجابى وتنفيذ التعليمات، وإنما التعامل على أسس المشاركة، والإقناع، والثقة المتبادلة، وتفويض السلطة، والتحفيز المعنوى والمادى، وذلك من خلال دعم هؤلاء القادة لتغيير أنماطهم القيادية كخطوة أساسية لتمكين المعلمين إدارياً، كما يمكن أن هذه الدراسة تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى حول القيادة التحويلية والتمكين الإدارى للمعلمين يتم تطبيقها فى محافظات أخرى بما توفره من أدب نظرى ودراسات سابقة ذات صلة أو من خلال الدراسات المقترحة التى سوف تقدمها.

(٢) الأهمية التطبيقية: يؤمل أن تساعد الدراسة الحالية واضعى السياسات ومنتخدى القرارات بوزارة التربية والتعليم للارتقاء بالخدمة التعليمية بمراحل التعليم المختلفة، وأهمية القيادة التحويلية والتمكين الإدارى للمعلمين فى المدارس، وارتباطهما بتعزيز الأداء الفردى والتنظيمى وتطويره، تعتبر الدراسة الحالية ذات أهمية لاتساع نطاق المستفيدين من نتائجها إذ يمكن أن يستفيد من نتائجها كل من مدراء المدارس، والجهات المسؤولة عن تدريب وإعداد المدراء، ومراكز البحوث التربوية المتخصصة، ووزارة التربية والتعليم والباحثين فى مجال الإدارة المدرسية والتعليمية وذلك من خلال استخدام أسلوب قيادى معاصر يساعد على تحسين أداء مدراء المدارس، والتعرف على أحد سبل دعم وتعزيز التمكين الإدارى للمعلمين فى المدارس.

## حدود الدراسة:

(١) الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف مستوى ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية من خلال مجموعة من الأبعاد وهى: التأثير المثالى، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية، وذلك لتحقيق تمكين المعلمين من خلال أبعاد التمكين الإدارى للمعلمين وهى: تفويض السلطة، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال الفعال، والتحفيز.

٢) الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان.

٣) الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة على مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية العامة بالإدارات التعليمية بمحافظة أسوان وهي: (أسوان- دراو- نصر النوبة- كوم امبو- ادفو).

٤) الحدود الزمنية: تم إعداد هذه الدراسة في الفترة ما بين عامي ٢٠١٧م وحتى ٢٠١٩م، وقد استغرقت الدراسة الميدانية الفصل الدراسي الثاني من ٢٤/٢/٢٠١٩م وحتى ١/٤/٢٠١٩م من العام الجامعي ٢٠١٨م/٢٠١٩م.

### الأدب النظري لمتغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين، يمكن التأسيس لهما على النحو التالي:

### **القيادة التحويلية Transformational Leadership:**

- مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية لغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي؛ حَوَّلَ بِتَشْدِيدِ الْوَاوِ، أَي بِصِيرٍ بِتَحْوِيلِ الْأُمُورِ، وَتَحْوِيلٌ عَنِ الشَّيْءِ: زَالَ عَنْهُ إِلَيَّ غَيْرُهُ، وَتَحْوِيلٌ مِنْ مَوْضِعٍ إِلَى مَوْضِعٍ وَحَالَ الشَّيْءُ نَفْسَهُ يَحْوِلُ حَوْلًا بِمَعْنِيَيْنِ: يَكُونُ تَغْيِيرًا، وَيَكُونُ تَحْوِيلًا (أبن منظور، ب. ت.).

### القيادة التحويلية اصطلاحاً:

تعرف القيادة التحويلية بأنها: "تمط قيادي يسري بين القادة والمرووسين، ويستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرووسين بالمشكلات الموجودة في المؤسسة التي يعملون فيها من خلال الإلهام، والإقناع، والإثارة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة حول تحقيق الأهداف المشتركة الحالية، وحول الوضع المثالي الذي ستكون عليه المؤسسة في المستقبل". (Lussier & Achua, 2010)

كما تعرف بأنها "القيادة التي تتخذ بناءً على قدرة القائد على تحفيز وإلهام المرووسين لإنجاز الأهداف المطلوبة لتصل إلى مستوى أكبر من مستوى الأداء المخطط إلى جانب الاستناد إلى تقديم المكافآت المطلوبة للمرووسين، وذلك من خلال قيام القائد التحويلي بالارتقاء بحاجات المرووسين إلى المستوى الأعلى في سلم الحاجات لماسلو، ومن ثم يتحول اهتمام المرووسين من إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمنية إلى الاهتمام بالإنجاز وحاجات

الذات العليا ومن ثم تستطيع القيادة التحويلية تحفيز المرؤوسين على بذل مجهود غير عادي". (Hinds, 2005)

أما المفهوم الإجرائي للقيادة التحويلية فهو: النمط القيادي الذي يتبناه مدير المدرسة لإثارة العاملين بالمدرسة- من بينهم المعلمين- لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفق رؤية مستقبلية، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، حيث تقاس ممارسات القائد التحويلي من خلال مجموعة من الأبعاد هي؛ التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية، بالإضافة إلى التمكين الإداري.

- أهمية القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية هي القيادة التي تحقق نتائج مستقبلية أفضل، فهي تسعى لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والتوجهات والرؤى والأهداف، وبذلك فهي تعتمد على التغيير والتطوير، ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية هو وجود قادة على مستوى عالٍ من الفاعلية يهتمون بالمرؤوسين ودوافعهم ويحرصون على تطابقها مع أهداف المؤسسة، ويتصفون بالإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الخارجي من خلال العمل على رفع مستوى المرؤوسين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وكذلك الوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت نفسه زيادة الثقة بالنفس، ومن هنا تظهر أهمية القيادة التحويلية في المدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية، حيث إن هناك عدة مبررات لتطبيق القيادة التحويلية أكدت عليها العديد من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة مثل دراسة (الربيعه، ٢٠٠٩) ودراسة (الشريفي و النتح، ٢٠١٠) منها ما يلي:

١. تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير.
٢. العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين باستخدام الحوافز المعنوية.
٣. الحرص على جعل العمل أكثر قيمة، واحترام جميع المرؤوسين، والقدرة على التأثير في سلوكهم.
٤. تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع المرؤوسين مما يؤدي إلى بذل الجهد المطلوب لإحداث تغيير واضح.
٥. أن التميز يتطلب تغييرات منتظمة تسمح للمدارس بعمل المهام التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفاعلية أعلى دون تغيير المهام.

٦. دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال القيادة التحويلية.

٧. أن الإعداد المهني المستمر لمدراء المدارس يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارات لعمليات القيادة التحويلية.

ومما سبق يتضح أن كل هذه المبررات تؤكد مدى الحاجة للانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والاستقرار والضببط والتحكم غير الإيجابي في كثير من الممارسات إلى القيادة الحديثة القادرة على تحويل المؤسسات التعليمية إلى نظم قادرة على التفاعل مع معطيات القرن الحادي والعشرين ومتطلباته من خلال توفر القيادة التحويلية التي تتمتع بالجانبية والإلهام وثقة المرؤوسين، وبقدرتها على توفير الاستثارة العقلية للمرؤوسين، والاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم، مما يؤدي إلى دافعية أقوى للعمل والإنتاج - أبعاد تطبيق القيادة التحويلية في المدارس:

يقوم القائد التحويلي بأدواره من خلال عدة أبعاد وهي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية، ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

١. التأثير المثالي: ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس برسالة المؤسسة، وغرس روح الاعتزاز والفخر في نفوس المرؤوسين، كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم (Woods, 2005)، ويعني أيضاً إظهار مشاعر الاحترام للأخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يشعر المرؤوسون بمقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها (Avolio & Kahai, 2003).

٢. الاستثارة الفكرية: فيها يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين على الإبداع والابتكار وتشجيعهم على تبني مداخل جديدة لحل المشكلات، وزيادة وعيهم بالتحديات التي تواجههم، كما يقوم بتشجيع المرؤوسين على تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ويتجنب النقد غير الموضوعي للمرؤوسين في حالة حدوث خطأ من أحدهم. (افوليو، ٢٠٠٣)

٣. الاعتبارية الفردية: حيث يدرك القائد التحويلي فيه الحاجات الفردية المختلفة، ويهتم بالتفاعل مع مرؤوسيه، ويعمل على تفويضهم المهام المختلفة ويهتم بالمتابعة المستمرة

لهم بهدف توفير المعلومات المطلوبة وليس بهدف توجيه الانتقادات (Weson, 2003)، كما يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه، فيعمل كمدرّب وناصح وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية للمرؤوسين، ويقوم بإيجاد فرص جديدة لتعليمهم آخذاً بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص أكفأ وليس كمرؤوسين أو عمال، كما ينبغي على القائد أن يجيد الاستماع والإصغاء لمرؤوسيه مما يعطهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض مهامه للمرؤوسين (Avolio & Kahai, 2003).

٤. الدافعية الإلهامية: وتعني قدرة القائد على تقديم رؤية واضحة ومقتعة، وتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس، ويستثير روح الفريق عند المرؤوسين، ويشيد بالنتائج الإيجابية التي يحققونها (Harrison, 2011)، كما يعمل القائد التحويلي على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية معهم وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تعمل على إيجاد الروابط الثقافية بين القائد والمرؤوسين والتي تؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (Tejeda, Scandure, & Pillia, 2001).

### التمكين الإداري للمعلمين Managerial Empowerment for teachers:

– مفهوم التمكين الإداري للمعلمين:

للمعلم دور مهم في غرس القيم والأخلاق في نفوس الطلاب، وهو قادر على الإنجاز وتحقيق مزيد من النجاحات، وتمكينه ومنحه حوافز مادية ومعنوية يشجعانه على تقديم الأفضل من الناحية العلمية للطلاب، ويساعد التمكين الإداري في بروز شخصيته أكثر مما كانت عليه في السابق ومن هنا سوف نستعرض بعض المفاهيم التي تناولتها الأدبيات المعاصرة عن التمكين الإداري للمعلمين وهي كما يلي:

التمكين الإداري لغة:

يعرف التمكين في المعجم العربية وفي لسان العرب بأنه القدرة والاستطاعة (بن منظور، ١٩٩٥)، وفي المعجم الوسيط فإن (مكن) تمكيناً من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، و(أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهولة ويسر (إبراهيم، منتصر، الصوالحي، و أحمد، ٢٠٠٤).

ويعرف الفعل يمكن *Empower* في قاموس وبستر (*Webster*) على أنه عملية منح السلطة القانونية *Invest with Legal Power* أو تحويل السلطة إلى شخص ما *Authorize* أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما (*Gove,1981*).

يعرف التمكين الإداري للمعلمين بأنه: "الجهود التي تبذل من قبل القائمين على أمور التعليم بهدف تنمية المعلمين مهنيًا، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتفعيل دورهم من خلال توفير مناخ العمل الذي يدفعهم للإنجاز والتعلم المستمر، وتفويضهم السلطات اللازمة لذلك، وإشراكهم في صنع القرارات المدرسية، ومنحهم المكانة التي تتناسب مع عملهم" (عشبية، ٢٠٠٦).

كما يُعرف بأنه: "جملة الصلاحيات الممنوحة للمعلمين من قبل مدير المدرسة والتي تتيح لهم مزيداً من الاستقلالية والنمو المهني، وتحقيق مكانة لائقة، وكفاءة عالية، وتحمل المسؤولية" (السبوق، ٢٠١٣).

أما المفهوم الإجرائي للتمكين الإداري للمعلمين فهو: الاستراتيجية الإدارية التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بمنح المعلمين المزيد من الحرية داخل المدرسة، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، ودعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وفرق العمل، والتدريب المستمر، والاتصال الفعال، والتحفيز، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم.

#### - أهمية التمكين الإداري للمعلمين:

يعد التمكين الإداري من الموضوعات التي حظيت باهتمام الأدبيات التربوية المعاصرة والباحثين حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن التمكين الإداري للمرؤوسين - ومن بينهم المعلمين- يؤدي إلى تحسين الأداء، ورضا المرؤوسين، ومن هنا يرى (أفندي، ٢٠٠٣) أن هناك مجموعة من المبررات التي تدعو لتمكين المعلمين إدارياً في المدارس، ومن أبرزها ما يلي:

١. حاجة المؤسسات التعليمية إلى أن تكون أكثر استجابة للتلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
٢. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

٣. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بالأمر اليومي، وتركيز اهتمامها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
٤. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
٥. إطلاق قدرات المعلمين الإبداعية والخلاقة.
٦. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
٧. إعطاء المعلمين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في عملهم.
٨. افتقار المدرسة لوجود سلطات كافية للمعلمين تمكنهم من إدارة عملهم.
٩. ندرة منح المعلمين الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لتطوير أدائهم، حيث إن هناك فجوة كبيرة بين المهام التعليمية والتربوية التي يقوم بها، وبين ما يمنح لهم من سلطات لاتخاذ القرار.

١٠. تدخل الإدارة العليا في عمل المدرء، وتطبيق اللوائح والقرارات عليهم بصورة صارمة.
١١. ضعف مستوى الرضا الوظيفي لمدرء المدارس بسبب الضغوط النفسية والاجتماعية والمادية والتغيرات السياسية.

ومما سبق يتضح أن التمكين الإداري ضروري لكل المرؤوسين - ومن بينهم المعلمين - كي يشعر كل منهم بأهمية الوظيفة ومهامها، فعملية التمكين الإداري هي السبيل الوحيد لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، وأيضاً تنمية المدرسة بشكل أفضل مما يجعلها قادرة على التطوير ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الحادي والعشرين.

- أبعاد تطبيق التمكين الإداري للمعلمين في المدارس:

بعد مراجعة الأدبيات التي تناولت التمكين الإداري للمعلمين وجد أن هناك تبايناً ملحوظاً بين الباحثين على أبعاد التمكين الإداري للمعلمين، وعليه فقد تم اختيار الأبعاد التي تكون أكثر ارتباطاً بالبحث وهي كالتالي:

١. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات من خلال تحويل بعض الصلاحيات للمعلمين لإنجاز بعض الأعمال الإدارية، إذ يصبح المرؤوسون - من بينهم المعلمين - لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة

من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.  
(Gretchen، ٢٠٠٧)

٢. فرق العمل: إن الغاية من التمكين الإداري للمعلمين في هذا البعد هو إرشاد فرق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا (الدوري و صالح، ٢٠٠٩)، حيث إن الهدف من استخدام فرق العمل قد يكون لحل المشاكل، وتطوير العمليات وتصميم جديد للعمل، والتحسين المستمر وتطوير الجودة وغيرها، ويجب أن تكون مهمة الفرد محددة بدقة، وواضحة المعالم، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسئولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (المعاني، عريقات، جردات، و الصالح، ٢٠١١).

٣. التدريب المستمر: يعد التدريب وسيلة للتعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم والتنمية والارشاد وتبادل الخبرات والآراء وفرصة لتصويب سلوكيات الأفراد وتوجيههم للقيام بأفعال معينة للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويؤدي أيضاً إلى أداء أفضل، ويساعد على تعزيز نقاط القوة عند الأفراد، والتغلب على العقبات، والتعلم المستمر، وبناء المهارات، ورفع مستوى الرضا بالعمل، وتطوير فرق عمل أكثر إنتاجية، واستخدام الموارد على نحو أكثر كفاءة وفاعلية ويعد من العوامل المهمة للتمكين الإداري للمعلمين (صالح، ٢٠١١)، وبذلك فإن المؤسسات التعليمية المبدعة تقوم بتدريب وتطوير مرؤوسيهما بشكل دائم ليواكبوا كل ما هو جديد عن طريق التنوع في أساليب التدريب المختلفة، كما تسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي لهم.

٤. الاتصال الفعال: يعتبر الاتصال الفعال أحد الأبعاد الضرورية لاستراتيجية التمكين الإداري للمعلمين، حيث يدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المدرسة (Gretchen، ٢٠٠٧)، حيث يساهم الاتصال الفعال في إيجاد وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف المدرسة ومعاييرها واتجاهها وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى، ويوفر فرصة للإبداع والابتكار لدى المرؤوسين في المدرسة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تهتم بتطوير المدرسة، ويساعد على نقل المعلومات والخبرات

وتبادلها وفهم المعلومات وتميرها من فرد لآخر، وإتاحة فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات للمرووسين (صلاح، ٢٠١١).

٥. التحفيز: إن التمكين الإداري لا يوتي ثماره إلا عندما توفر المؤسسة المكافآت والحوافز المناسبة، حيث يتطلب التمكين الإداري نظام عوائد وحوافز مختلف وهي العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ إنه عندما تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط مكاسب المرووسين بنجاح المؤسسة- مما يدل على العدالة والموضوعية-، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية المرووسين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، ويساعد- أيضاً- المعلمين على تطوير مهاراتهم في العمل، وتحمل المسؤولية الشخصية، "إن وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في تحفيز وجذب المرووسين وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي، مما يسهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي، ويحفز المعلمين أمام بعضهم البعض لإثارة الدافعية لديهم، وذلك بشرط أن تقدم الحوافز في الوقت المناسب، وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمن يستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء المرووسين والمؤسسات التعليمية كنتاج نهائي للتمكين الإداري، ولكي يتحقق النجاح لتطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين لابد من ربط الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها المرووسون بأهداف المؤسسة التعليمية" (الزالمي، ٢٠١٣).

وبذلك تمثل أبعاد التمكين الإداري للمعلمين معياراً جيداً للحكم على مستوى واقع التمكين الإداري للمعلمين في المدارس، فعلى قدر تفويض بعض السلطات والصلاحيات وإتاحة المعلومات وسهولة الوصول إليها بين أعضاء المجتمع المدرسي يكون قدر نجاح وتفعيل بقية الأبعاد، وبالتالي ارتفاع مستوى التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية.

### الدراسات السابقة:

وجدت الباحثة العديد من الدراسات التي تناولت أسلوب القيادة التحويلية، وأخرى تناولت مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مجالات متنوعة، أما عن العلاقة بين استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وتطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان فإن الباحثة لم تجد -على حد علمها- دراسة سابقة تطرقت لهذه العلاقة، وبناء على ذلك صنفت الباحثة الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة إلى محورين:

دراسات تناولت أسلوب القيادة التحويلية، ودراسات تناولت مدخل التمكين الإداري للمعلمين، وفيما يلي تفصيل تلك الدراسات:

أولاً: دراسات تناولت أسلوب القيادة التحويلية:

من أبرز الدراسات التي تناولت أسلوب القيادة التحويلية ما يلي:

دراسة (Tesfaw, 2014) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية ومدراء المدارس الثانوية الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة كأداة أساسية لتحقيق أهداف البحث، حيث طبق على عينة قوامها (٣٢٠) معلماً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معتدلة وإيجابية وجوهرية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وعلاوة على ذلك تبين أن العلاقة بين كل عنصر من عناصر القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين تتسم بالاعتدال والإيجابية، وأخيراً أوصى الباحث أن يعطى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في إثيوبيا مزيداً من الاهتمام لتطوير العمل الجماعي الفعال، وحرية التعبير، والثقة المتبادلة مع زملاء العمل من خلال سلوكيات القيادة التحويلية

دراسة (النعمان، ٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بصفة عامة كانت بدرجة متوسطة.

دراسة (Mccarley , Peters , & Decman, 2016) استهدفت هذه الدراسة فحص تصورات المعلم حول درجة العلاقة التي يظهر بها مدير المدرسة فيها عوامل القيادة التحويلية والمناخ المدرسي السائد، واستخدم المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وقد صممت استبانة القيادة متعددة العوامل لتقييم مدير المدرسة من حيث كونه قائداً تحويلياً، واستبانة أخرى لوصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية لتقييم مناخ المدرسة، واعتمدت هذه الدراسة على عينة قوامها (٣٩٩) معلماً لخمس مدارس ثانوية في مناطق المدارس الحضرية في جنوب شرق ولاية تكساس، حيث أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة متبادلة

بين القيادة التحويلية لمدير المدرسة والعناصر الداعمة والمضطربة والمُحِبطة للمناخ المدرسي.

دراسة (Ninkovič & Olivera, 2018) سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين القيادة التحويلية في المدرسة والكفاءة الذاتية للمعلمين من خلال كفاءة المعلم الجماعية في العمل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما صممت الاستبانة كأداة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة، وطُبقت على عينة مكونة من (١٢٠) معلماً في المدارس الثانوية في صربيا، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قيادة المدرسة التحويلية والكفاءة الذاتية للمعلمين، كانت مؤشراً مستقلاً للكفاءة الجماعية للمعلم، كما اتضح أن القيادة التحويلية ساهمت بشكل كبير في تفسير الكفاءة الجماعية بعد التحكم في التأثيرات التنبؤية المحددة للأبعاد المتمركزة حول القيادة التحويلية.

ثانياً: دراسات تناولت مدخل التمكين الإداري للمعلمين:

دراسة (الرفاعي، ٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، واستُخدم المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام ثلاث استبانات، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين أيضاً.

دراسة (لطفي، ٢٠١٤) استهدفت هذه الدراسة رصد واقع المناخ التنظيمي لمرحلة التعليم الاساسي وعلاقته بتعزيز أبعاد تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية للدراسة لرصد واقع المناخ التنظيمي بمرحلة التعليم الأساسي، وعلاقته بتعزيز أبعاد تمكين المعلمين، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٢١٤) معلماً ومعلمة بمحافظة القاهرة، وقد أسفرت النتائج عن أن واقع طبيعة تمكين المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج -أيضاً- أن علاقة المناخ التنظيمي بتمكين المعلمين علاقة إيجابية متوفرة بدرجة متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل

دور إدارات مدارس التعليم الأساسي حيث إن لها الأثر المباشر في تدعيم المناخ التنظيمي من خلال طبيعة السلوك القيادي لإدارة المدارس والذي يساعد على تمكين المعلمين فيها. دراسة (أبو طعمة و عاشور، ٢٠١٦) سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور مدرء المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهت (١٩٩٢م) المطور للبيئة العربية من قبل المهدي (٢٠٠٧م) عن طريق الاستبانة بعد التحقق من دلالات صدقه وثباته، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر حيث اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، قد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مدرء المدارس الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت -أيضاً- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في تمكين المعلمين ككل، وكذلك أوضحت النتائج -أيضاً- وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بأهمية المحافظة على المستوى المرتفع من تمكين المعلمين من خلال تقديم الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات لمدرء المدارس حول تمكين المعلمين.

دراسة (Balyer & Others, 2017) سعت هذه الدراسة إلى تحديد أدوار مدرء المدارس في تمكين المعلمين في مدارسهم، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقد تم تحليل البيانات وفقاً لأسلوب تحليل المحتوى، واستخدمت المقابلات الشخصية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع (٢٠) معلماً خلال هذه الدراسة، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مدرء المدارس قد قاموا بتمكين المعلمين من خلال توفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتحسين وضعهم، وبناء علاقات تقوم على الثقة، وإيجاد سبل للتواصل الجيد بين المعلمين، ومع ذلك فإن مدرء المدارس لا يدعمون التطوير المهني للمعلمين بشكل كافٍ، ولا يطورون من فعالية المعلمين الذاتية، ولا يدعمون استقلاليتهم ولا يساعدون في توظيفها في بعض الأدوار الإدارية.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه في بعض الجوانب مع الدراسات السابقة، كما أنها تختلف في جوانب أخرى، وقد استفادت منها جميعاً وذلك على النحو التالي:  
من حيث أوجه التشابه:

- محور الاهتمام: ركزت بعض الدراسات على القيادة التحويلية، وركزت بعضها على التمكين الإداري للمعلمين، وركز البعض الآخر على القيادة التحويلية والتمكين الإداري للمعلمين معاً، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تركز على القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ودورها في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في محافظة أسوان.
- المنهج: اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وبعض فنياته، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.
- النتائج: توصلت بعض الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير مهم على التمكين الإداري للمعلمين، كما أكدت بعض الدراسات السابقة على وجود تناسب طردي إيجابي بين ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وتطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

### من حيث أوجه الاختلاف:

- العينة: هناك بعض الدراسات التي طبقت على المعلمين بالمرحلة الثانوية مثل؛ ودراسة (الرفاعي ٢٠١٣م)، ودراسة (Tesfaw ٢٠١٤)، ودراسة (النعمان ٢٠١٦)، ودراسة (Mccarley, Peters, & Decman ٢٠١٦)، ودراسة (NinkoviC & Olivera ٢٠١٨)، كما طبقت بعض الدراسات على عينة من معلمين التعليم الأساسي مثل؛ دراسة (لظفي ٢٠١٤)، أما الدراسة الحالية فطبقت على عينة من المعلمين بمدارس التعليم الإعدادي والثانوي العام في محافظة أسوان.

الأدوات: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة، ونجد أن هناك أيضاً بعض الدراسات الأخرى التي اعتمدت على المقابلة الشخصية فقط كأداة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة مثل؛ دراسة (Balyer and Others 2017).

- الهدف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها هدفت إلى وضع تصور مقترح لاستخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في تحقيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس المرحلتين: الإعدادية والثانوية العامة في محافظة أسوان، هذا يجعلها تختلف عن باقي الدراسات السابقة.

- الحدود الزمنية والمكانية: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الزمنية والمكانية مثل؛ دراسة (الرفاعي، ٢٠١٣م، الكويت)، دراسة (لطفي، ٢٠١٤، محافظة القاهرة)، دراسة (Tesfaw، ٢٠١٤، أثيوبيا)، دراسة (النعمان، ٢٠١٦، صنعاء)، دراسة (Mccarley, Peters, & Decman، ٢٠١٦، ولاية تكساس)، دراسة (Balyer and Others، ٢٠١٧، تركيا)، (Ninković & Olivera، ٢٠١٨، صربيا)، وبالتالي لا توجد دراسة سابقة أجريت على محافظة أسوان عن ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء مدارس التعليم الإعدادي والثانوي العام ودورها في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توسيع خلفية الباحثة الفكرية والتطبيقية لتحديد موضوع الدراسة وبلورة شكلها وتعيين مسارها، ونطاق معالجتها، ويمكن إجمال جوانب الإفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- توجيه الباحثة نحو العديد من مصادر المعلومات والمراجع المفيدة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد أهداف الدراسة.
- تحديد الإطار العام للخلفية النظرية والفكرية للدراسة الحالية.
- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- بناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) التي طبقت في الدراسات السابقة.
- تفسير نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

وينضح من عرض الدراسات السابقة أيضاً أنه لا يوجد دراسة أجريت على القيادة التحويلية لدى مدراء مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية العامة ودورها في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين بمحافظة أسوان، وهو ما يبرر إجراء الدراسة الحالية بالكشف عن واقع ممارسة

القيادة التحويلية لدى مدرّاء مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية العامة ودورها في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين.

### منهجية الدراسة:

- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في رصد واقع ممارسة مدرّاء المدارس لأسلوب القيادة التحويلية ودوره في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين في محافظة أسوان، حيث إن هدف المنهج الوصفي لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، ولكن هدفه يتعدى ذلك إلى وصف الظاهرة أو المشكلة وتفسيرها وتحليلها وتطويرها ومقارنتها بغيرها من الظواهر والمشكلات للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع، كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع المعلومات والبيانات، وإنما يتعداها إلى تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، والتعبير عنها كماً وكيفاً، بحيث يؤدي إلى الوصول لفهم علاقة الظاهرة مع غيرها من الظواهر (الشخبي، ٢٠٠٢)؛ والذي يهدف إلى تصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (أبوعلام، ٢٠١٠).

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس بمحافظة أسوان والبالغ عددهم (٧٢٦٢) معلماً وفقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام ٢٠١٨م-٢٠١٩م.

- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة، وتم تحديد الحجم المثالي للعينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، بحيث تكونت العينة من (٣٩١) معلماً.

- أدوات الدراسة: نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وقد مر بناء الاستبانة بالخطوات العملية التالية:

(١) تحديد الغرض العام للأداة وأهداف الاستبانة: والمتمثل في تحديد درجة استخدام أبعاد القيادة التحويلية ودوره في تطبيق أبعاد التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان، وذلك من وجهة نظر المعلمين.

(٢) مراجعة الأدب النظري للدراسة والدراسات السابقة: خاصة الأدبيات التي هدفت إلى قياس القيادة التحويلية والتمكين الإداري للمعلمين.

٣) تحديد مجالات وأبعاد القياس لأداة الدراسة والتي تحددت في:  
القسم الأول: بيانات المستجيب.

القسم الثاني: يقيس جوانب استخدام أسلوب القيادة التحويلية في مدارس محافظة أسوان والتي تتضمن أربعة أبعاد ( التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية).

القسم الثالث: يقيس جوانب تطبيق التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان والتي تتضمن خمسة أبعاد ( تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب المستمر، الاتصال الفعال، التحفيز).

٤) صياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية: بعد تحديد مجالات الاستبانة، تم صياغة فقرات أداة الدراسة بواقع (٢٦) فقرة في المحور الأول، و(٣١) فقرة في المحور الثاني.

٥) تحديد تدرج الاستجابات للفقرات: حيث تم استخدام مقياس ليكرت (*Likert*) الثلاثي لتحديد الاستجابات وهي (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

٦) حساب الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة: وقد تم ذلك على النحو التالي:  
حساب صدق أداة الدراسة:

(أ) الصدق المحتوى (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بلغ عددهم (٩) محكماً، وقد بينت نتائج هذا الإجراء توفر مؤشر الصدق المحتوى للاستبانة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج العينة الأصلية قوامها (٣٥) فرداً، بعدها قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام برنامج (*Spss*) الإصدار الخامس والعشرون، وذلك على النحو التالي:

• حساب المعاملات الارتباطية بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، فجاءت قيم معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول ما بين (٠.٥٧٦) إلى (٠.٨٦١)، والمحور الثاني ما بين (٠.٤٣٧) إلى (٠.٨٦٠) مما يدل على وجود ارتباط طردي إيجابي قوي بينهم.

- حساب المعاملات الارتباطية بين كل فقرة من فقرات المحور الأول للاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، فجاءت معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول ما بين (٠.٥١٠) إلى (٠.٩٠٨)، وللمحور الثاني ما بين (٠.٥٧٥) إلى (٠.٨٣٩) مما يدل على وجود ارتباط طردي إيجابي قوي بينهم.
- حساب المعاملات الارتباطية بين كل من الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول في الاستبانة وبعضها البعض من جهة، وبينها وبين الدرجة الكلية للمحور من جهة أخرى، فجاءت قيم معاملات الارتباط بالنسبة للمحور الأول ما بين (٠.٨٧٦) إلى (٠.٩٤٧)، وللمحور الثاني ما بين (٠.٨٠٧) إلى (٠.٩١٠) مما يدل على وجود ارتباط طردي إيجابي قوي بينهم.

يلاحظ من النتائج السابقة أن درجات معاملات الارتباط تقترب من الواحد الصحيح وهي مقبولة إحصائياً، وأيضاً تعني هذه المعاملات وجود علاقة قوية جداً بين الفقرات والأبعاد المحاور والاستبانة ككل وأنها دالة عند مستوى معنوية (نسبة الخطأ) ٠,٠١ ومستوى ثقة ٠,٩٩، وهذا يشير إلى قوة العلاقة وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج التي يوفرها تطبيق هذه الاستبانة.

#### حساب ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات للاستبانة من خلال حساب ثبات ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*) باستخدام برنامج (*Spss*) لاستخراج معامل الثبات، فتراوحت ما بين (٠.٧٧) إلى (٠.٩٧)، حيث ظهرت نتائج الثبات مقترية من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً، كما جاءت درجة صدق الاستبانة عالية جداً، ويمكن أن يفيد ذلك في صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وصياغة المقترحات، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها..

ولهذا ولهدف الحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومحاور الاستبانة، تم حساب المتوسط الحسابي لمستوى الاستجابة على فقراتها على النحو الآتي: (عبد الحميد و كاظم،

(١٩٨٦

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{\text{القيمة العليا للبيدول} - \text{القيمة الدنيا للبيدول}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{3}{(1-3)} = 0.67$$

وبالتالي يكون الحكم في الاستبانة على مستوى الاستجابة على النحو الآتي:

- يكون مستوى الاستجابة منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (١،٦٧:١).
- يكون مستوى الاستجابة متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٢،٣٥:١،٦٨).
- يكون مستوى الاستجابة مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٣:٢،٣٦).

### نتائج الدراسة وتفسيرها:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على "ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرء مدارس محافظة أسوان؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي لفقرات وأبعاد استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين باستخدام برنامج (Spss)، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي للمحور ككل، والجدول (١) يوضح أهم هذه النتائج.

جدول (١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي أبعاد المحور الأول(القيادة التحويلية) والدرجة الكلية له

رقم البعد في الاستبانة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الرتبة	مستوى الممارسة
١	التأثير المثالي	٢,٣٢	٠,٥١٠	٧٧%	١	متوسط
٤	الدافعية الإلهامية	٢,١٣	٠,٥٦٣	٧١%	٢	متوسط
٢	الاستثارة الفكرية	٢,٠٧	٠,٥٣٠	٦٩%	٣	متوسط
٣	الاعتبارية الفردية	٢,٠٢	٠,٥٦٤	٦٧%	٤	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور	٢,١٣	٠,٤٩٠	٧١%		متوسط

يتضح من الجدول السابق مايلي:

- أن جاء مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرء مدارس محافظة أسوان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٣)، وانحراف معياري قيمته (٠,٤٩)، وبنسبة مئوية (٧١%)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط للممارسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٣٢:٢,٠٢).
- وقد احتل بعد التأثير المثالي الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وانحراف معياري (٠,٥١)، حيث جاءت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للممارسة من وجهة

- نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٧٧%)، وبمستوى ممارسة متوسط من وجهة نظر العينة على توفر التأثير المثالي والجاذبية لدى مدرء مدارس محافظة أسوان.
- كما حصل بعد الدافعية الإلهامية على الرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢,١٣)، وانحراف معياري (٠,٥٦٣)، وجاءت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٧١%)، وبمستوى ممارسة متوسط من وجهة نظر العينة على توفر الدافعية الإلهامية لدى مدرء المدارس في محافظة أسوان.
- وقد جاء في الرتبة قبل الأخيرة بعد الاستثارة الفكرية وهي الرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (٢,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٥٣)، حيث جاءت النسبة المئوية لمتوسط الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٦٩%)، وبمستوى ممارسة متوسط من وجهة نظر العينة على توفر الاستثارة الفكرية والعقلية لدى مدير المدرسة للمعلمين بمدارس محافظة أسوان.
- وقد احتل بعد الاعتبارية الفردية الرتبة الرابعة والأخيرة؛ وذلك بمتوسط حسابي قيمته (٢,٠٢)، وانحراف معياري قيمته (٠,٥٦٤)، حيث جاءت النسبة المئوية لمتوسط الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٦٧%)، وبمستوى ممارسة متوسط من وجهة نظر العينة على مراعاة مدرء المدارس للاعتبارية الفردية واحتياجات المعلمين وإشباعها بمدارس محافظة أسوان.
- وقد ترجع ذلك النتائج من وجهة نظر الباحثة إلى استخدام بعض المدرء للنمط البيروقراطي في العمل، وعدم وعي المدير لاحتياجات العاملين معه فلا يتمكن من تلبية احتياجاتهم، واختلاف الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة (الدور الحالي) عن الأدوار التي يتوقعها المرؤوسين (الدور المتوقع)، وممارسة المدير لبعض سلوكيات القيادة التحويلية ولكن ليست بالشكل الواضح والمطلوب بالنسبة للمعلمين.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
- والذي ينص على "ما مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي لفقرات وأبعاد تطبيق التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان من وجهة نظر المعلمين باستخدام برنامج (Spss)، كما تم حساب المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي للمحور ككل، والجدول (٢) يوضح أهم هذه النتائج.

جدول (٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الثاني (التمكين الإداري للمعلمين) والدرجة الكلية له

رقم البعد في الاستبانة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	الرتبة	مستوى الممارسة
١	تفويض السلطة	٢,٠٩	٠,٥٤٣	٧٠%	١	متوسط
٤	الاتصال الفعّال	٢,٠٣	٠,٥٩٣	٦٨%	٢	متوسط
٢	فرق العمل	٢,٠٣	٠,٥٦٨	٦٨%	٣	متوسط
٣	التدريب المستمر	٢,٠٠	٠,٥٣٨	٦٧%	٤	متوسط
٥	التحفيز	١,٩٤	٠,٦١٠	٦٥%	٥	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور	٢,٠٢	٠,٥٠٨	٦٧%		متوسط

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاء مستوى ممارسة مدخل التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٢)، وانحراف معياري قيمته (٠,٥٠٨)، ونسبة مئوية (٦٧%)، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط للممارسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٩ : ١,٩٤).
- وقد احتل بعد تفويض السلطة الرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قيمته (٢,٠٩)، وانحراف معياري قيمته (٠,٥٤٣)، حيث جاءت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٧٠%)، وكان مستوى الممارسة متوسطاً من وجهة نظر العينة على يقوم مدرء مدارس محافظة أسوان بتفويض السلطة والصلاحيات لاتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا ومنهم المعلمين.
- وحصل بعد الاتصال الفعّال على الرتبة الثانية؛ بمتوسط حسابي (٢,٠٣)، وانحراف معياري (٠,٥٩٣)، وجاءت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي للممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٦٨%)، وبمستوى ممارسة متوسطاً من وجهة نظر العينة على توفر الاتصال الفعّال بين مدير المدرسة والمعلمين لإيجاد وعي جماعي متماسك داخل البيئة التنظيمية، والمساهمة في تعزيز الولاء المتواصل لديهم للمدرسة، وتوفير فرص الإبداع والابتكار من خلال إتاحة المجال أمام المعلمين لطرح الأفكار

والمفاهيم التي تهتم بتطوير المدرسة، ومساعدة المعلمين على مواكبة ما يستجد من تطورات ومستجدات تمس المدرسة.

- حصل بعد فرق العمل على الرتبة الثالثة؛ بمتوسط حسابي (٢,٠٣)، وانحراف معياري (٠,٥٦٨)، حيث جاءت النسبة المئوية لمتوسط الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٦٨%)، وبمستوى ممارسة متوسطاً من وجهة نظر العينة على يقوم مدرء مدارس محافظة أسوان بتوفير فرص العمل الجماعي بين المعلمين من خلال تكوين فرق العمل لمواجهة المشكلات، حيث إن الشعور المشترك بالمسئولية الجماعية يؤدي إلى زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام.

- احتل بعد التدريب المستمر الرتبة الرابعة وهي الرتبة قبل الأخيرة؛ وذلك بمتوسط حسابي قيمته (٢,٠٠)، وانحراف معياري قيمته (٠,٥٣٨)، حيث جاءت النسبة المئوية لمتوسط الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٦٧%)، وبمستوى ممارسة متوسطاً من وجهة نظر العينة على توفير مدرء مدارس محافظة أسوان للتدريب المستمر للمعلمين لتزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة بما يعود بالنفع على المدرسة.

- واحتل بعد التحفيز الرتبة الخامسة والأخيرة؛ وذلك بمتوسط حسابي قيمته (١,٩٤)، وانحراف معياري قيمته (٠,٦١٠)، حيث جاءت النسبة المئوية لمتوسط الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لهذا البعد بنسبة (٦٥%)، وبمستوى ممارسة متوسطاً من وجهة نظر العينة على مدرء مدارس محافظة أسوان بتوفير أساليب للتحفيز المختلفة من مكافآت وحوافز التي تربط العوائد بالأداء عن طريق ربط المكاسب التي يحققها المعلمون بنجاح المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة دافعية المعلمين نحو تحقيق غايات وأهداف المدرسة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

والذي ينص على "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة مدرء المدارس في محافظة أسوان لأسلوب القيادة التحويلية ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم

حساب معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرء مدارس محافظة أسوان ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين، كما تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (الثنائي لمتغيرين) وذلك للتعرف على أثر العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرء مدارس محافظة أسوان ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين، وذلك باستخدام برنامج (Spss)، والجدول (٣) يوضح أهم النتائج.

جدول (٣) يوضح قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرء مدارس محافظة أسوان ومستوى التمكين الإداري للمعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	الدافعية الالهامية	الاعتبارية الدافعية	الاستشارة الفكرية	التأثير المثالي	أبعاد القيادة التحويلية	
					أبعاد التمكين الإداري للمعلمين	
**٠,٧٨٣	**٠,٧٥٨	*٠,٦٩٥	*٠,٧١٥	**٠,٦٤٠	معامل الارتباط	تفويض السلطة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**٠,٧٨٩	**٠,٧٤٩	*٠,٧١٨	*٠,٧٢٠	*٠,٦٤٢	معامل الارتباط	فرق العمل
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**٠,٧٦٣	**٠,٧٠٣	*٠,٧٠١	*٠,٧٢٩	*٠,٦٠٦	معامل الارتباط	التدريب المستمر
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**٠,٨١٩	**٠,٧٦٩	*٠,٧٤٣	*٠,٧٩٣	*٠,٦٢٦	معامل الارتباط	الاتصال الفعّال
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**٠,٧٥٦	**٠,٧٢٠	*٠,٦٨٥	*٠,٦٩٢	*٠,٦١٤	معامل الارتباط	التحفيز
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	
**٠,٨٧٨	**٠,٨٣٠	*٠,٧٩٦	*٠,٨٢٢	*٠,٧٠١	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للتمكين الإداري للمعلمين
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى الدلالة	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

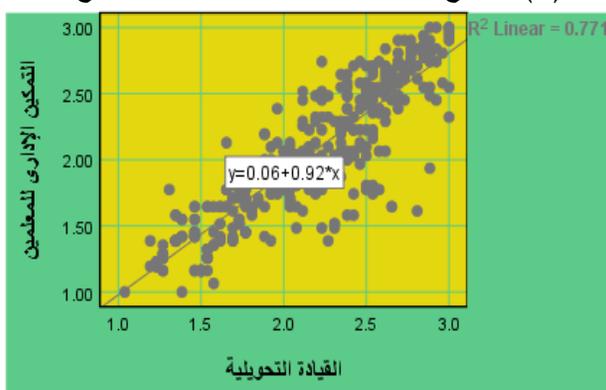
- وجود علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة مدراء مدارس محافظة أسوان للقيادة التحويلية في الدرجة الكلية ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في الدرجة الكلية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.878$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ ).
- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي ومستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري للمعلمين وهي (تفويض السلطة- فرق العمل- التدريب المستمر- الاتصال الفعال- التحفيز) والدرجة الكلية للتمكين الإداري للمعلمين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ( $0.701$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ ).
- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة بعد الاستثارة الفكرية ومستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري للمعلمين وهي (تفويض السلطة- فرق العمل- التدريب المستمر- الاتصال الفعال- التحفيز) والدرجة الكلية للتمكين الإداري للمعلمين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ( $0.692$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ ).
- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة بعد الاعتبارية الفردية ومستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري للمعلمين وهي (تفويض السلطة- فرق العمل- التدريب المستمر- الاتصال الفعال- التحفيز) والدرجة الكلية للتمكين الإداري للمعلمين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ( $0.785$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ ).
- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة بعد الدافعية الإلهامية ومستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري للمعلمين وهي (تفويض السلطة- فرق العمل- التدريب المستمر- الاتصال الفعال- التحفيز) والدرجة الكلية للتمكين الإداري للمعلمين، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ( $0.703$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ ).

- أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الدرجة الكلية ومستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري للمعلمين وهي (تفويض السلطة- فرق العمل- التدريب المستمر- الاتصال الفعّال- التحفيز)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,763 : 0,819) وبمستوى دلالة (0,000).

ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى ممارسة مدرّاء المدارس الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان للقيادة التحويلية ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين وذلك ما تسعى هذه الدراسة الكشف عنه.

ويستخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (الثنائي لمتغيرين)، وذلك للتعرف على أثر العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدرّاء مدارس محافظة أسوان ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين، أو بمعنى آخر التعرف على مدى قدرة أسلوب القيادة التحويلية لدى مدرّاء مدارس محافظة أسوان في التنبؤ بمستوى ممارسة مدخل التمكين الإداري للمعلمين، وذلك باستخدام برنامج *Spss*، حيث يسبق تلك الخطوة فحص العلاقة بين المتغيرين بيانياً للتأكد من كون العلاقة خطية أو غير خطية من خلال رسم انتشار البيانات، وذلك يتضح فيما يلي:

شكل (1) يوضح انتشار البيانات من اعداد برنامج *Spss*



حيث يتضح من الشكل السابق أن العلاقة البيانية بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية" والمتغير التابع "التمكين الإداري للمعلمين" تؤكد على وجود علاقة خطية ذات توزيع طبيعي

بين المتغيرين، وبناءً عليه يتم تحليل الانحدار الخطي الثنائي البسيط للبيانات، وجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) يوضح معادلة الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري للمعلمين

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة ت (T)	(B)		مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة ف (F)	معامل التحديد R (Squared)	معامل الارتباط (R)
٠,٠٠٠	٣٦,١٧٤	معامل الانحدار ( $b_1$ )	ثابت الانحدار ( $b_0$ )	٠,٠٠٠	١٣٠٨,٥٩	٠,٧٧١	٠,٨٧٨
		٠,٩١٦	٠,٠٦٣				

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة التالي:

- قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) تساوي (٠,٨٧٨) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المحور الأول "القيادة التحويلية" والمحور الثاني "التمكين الإداري للمعلمين".
- قيمة معامل التحديد ( $R$  Squared) تساوي (٠,٧٧١) أي أن المتغير المستقل "القيادة التحويلية" استطاع أن يفسر ٧٧% من الاختلافات الموجودة في قيم المتغير التابع "التمكين الإداري للمعلمين".
- جاءت النسبة الفائية ( $F$ ) لتحليل الانحدار الخطي الثنائي للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" ذات دلالة مساوية (١٣٠٨,٥٩)، ودرجة حرية (٣٩٠) مما يؤكد أهمية نمط القيادة التحويلية لدى مدرّاء مدارس محافظة أسوان في التنبؤ بمستوى التمكين الإداري للمعلمين.
- قيمة مستوى الدلالة ( $sig$ ) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ( $\alpha \leq 0.01$ )، أي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" على المتغير التابع "التمكين الإداري للمعلمين" أي أن النموذج معنوي، حيث يرجع ذلك إلى تأثير نمط القيادة التحويلية.
- أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التمكين الإداري للمعلمين حيث كانت قيمة ( $Sig$ ) تساوي (٠,٠٠٠) أقل من ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبالتالي نرفض الفرض العدمي أي أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة التحويلية على التمكين الإداري للمعلمين.

- أن قيمة معامل الانحدار ( $b_1$ ) مساوية (0,916) وذلك يعني أنه كلما زاد المتغير المستقل "القيادة التحويلية" بمقدار وحدة واحدة زاد المتغير التابع "التمكين الإداري للمعلمين" بمقدار يساوي 0,916.
- ويمكن صياغة معادلة التنبؤ أو ما تسمى بمعادلة خط الانحدار كالتالي:

$$Y=b_0+b_1x$$

أي أن: المتغير التابع = ثابت الانحدار + معامل الانحدار × المتغير المستقل

$$=0,063+0,916x$$

وهذا يعني أن:

التمكين الإداري للمعلمين = 0,063 + 0,916 القيادة التحويلية

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في محافظة أسوان تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (*One Way ANOVA*) لمعرفة الفروق بين متوسطات درجات استجابات أكثر من مجموعتين في عينة الدراسة تجاه محاور موضوع الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة (أسوان - دراو - نصر النوبة - كوم امبو - ادفو)، واستخدام اختبار المقارنات البعدية شيفيه (*Scheffe*) لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات، وذلك باستخدام برنامج (*SPSS*)، والجدولين (5) و(6) يوضح أهم النتائج.

جدول (٥) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة طبقاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	القيمة الإحصائية عند ٠.٠٥	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية للمحور الأول (القيادة التحويلية)	بين المجموعات	١٢,٢٠١	٤	٣,٠٥٠	١٣,٢٩٤	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٨٨,٥٦٣	٣٨٦	٠,٢٢٩			
	المجموع	١٠٠,٧٦٤	٣٩٠				
الدرجة الكلية للمحور الثاني (التمكين الإداري للمعلمين)	بين المجموعات	١٢,٩٢٥	٤	٣,٢٣١	١٥,٦٧٤	٠,٠٠٠	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٧٩,٥٧٢	٣٨٦	٠,٢٠٦			
	المجموع	٩٢,٤٩٧	٣٩٠				

تظهر نتائج الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، وذلك في كل في الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة.

ومع دلالة قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، تم استخدام اختبار شيفيه (*Scheffe*) للمقارنات البعدية المتعددة، وذلك لتحديد اتجاه الفروق في هذا الأسلوب. جدول (٦) نتائج اختبار المقارنات البعدية المتعددة للفروق الدالة لاستجابات العينة لشيفيه على محاور الاستبانة طبقاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة

المحاور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار (دال لصالح)
الدرجة الكلية للمحور الأول (القيادة التحويلية)	أسوان	دراو	*٠.٤٤	٠.٠٠٠	أسوان
		كوم امبو	*٠.٢٥	٠.٠٢٥	أسوان
	دافو	دراو	*٠.٣٠	٠.٠٠٢	نصر النوبة
		كوم امبو	*٠.٣١	٠.٠٠١	دافو
الدرجة الكلية للمحور الثاني (التمكين الإداري للمعلمين)	أسوان	دراو	*٠.٤٤	٠.٠٠٠	أسوان
		دراو	*٠.٣٥	٠.٠٠٠	نصر النوبة
	دافو	دراو	*٠.٢٨	٠.٠١٠	كوم امبو
		دراو	*٠.٥٠	٠.٠٠٠	دافو

جدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة

الإدارة التعليمية	المتوسط الحسابي
أسوان	٢,١٤
دراو	١,٧٠
نصر النوبة	٢,٠٥
كوم امبو	١,٩٨
ادفو	٢,٢١
المجموع	٢,٠٢

يتضح من الجدولين السابقين ما يلي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (٢,٢٩)، وأيضاً المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كانت بمقدار (١,٨٤)، حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو)، وذلك يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان).
- كما جاءت فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء مدارس محافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) بمقدار (٢,٢٩)، وأيضاً المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) كانت بمقدار (٢,٠٤)، حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو)، وذلك يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (أسوان).

- وجاءت فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) بمقدار (٢,١٤)، وأيضاً المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كانت بمقدار (١,٨٤)، حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو)، وذلك يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (نصر النوبة).
- وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) في مستوى التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) بمقدار (١.٩٨)، وأيضاً المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كانت بمقدار (١,٧٠)، حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو)، وذلك يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو).
- وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) بمقدار (٢,٣٥)، وأيضاً المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو) كانت بمقدار (١,٨٤)، حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (دراو)، وذلك يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو).
- كما جاءت فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) وأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء مدارس محافظة أسوان، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو)

بمقدار (٢,٣٥)، وأيضاً المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو) كانت بمقدار (٢,٠٤)، حيث يتضح أن المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو) كان أكبر من المتوسط الحسابي لأصحاب فئة الإدارة التعليمية (كوم امبو)، وذلك يدل على أن الفروق كانت لصالح أصحاب فئة الإدارة التعليمية (ادفو).

• كما لم يتضح وجود أي فروق أخرى في مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس ومستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.

وقد ترجع هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة إلى اختلاف الظروف البيئية والمجتمعية في الإدارات التعليمية الخمسة بمحافظة أسوان.

### التوصيات المقترحة:

هناك مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح لتطبيق أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الإعدادية والثانوية العامة بمحافظة أسوان بما يسهم في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين بالمدارس، وهي كالتالي:

- قيام وزارة التربية والتعليم بإعطاء مدراء المدارس المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من صنع القرارات التربوية والمشاركة فيها بما يدعم قيام مدراء المدارس بتفعيل مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات.
- تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المدارس، والتي تحتاج إلى الاعتماد على اللامركزية ومرونة التصرف من قبل مدراء المدارس، وذلك بعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر التغيير والتعريف بتلك الأنماط الحديثة ومدى الإفادة منها في تحسين العملية التعليمية.
- تبني الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم عمل دورات تدريبية، وورش عمل لأسلوب القيادة التحويلية.
- نشر الوعي برؤية ورسالة وأهداف المدرسة من خلال عقد ندوات أو ورش عمل تعريفية تمكن المدراء من العمل على تحديد رؤية مستقبلية خاصة بالمدرسة، والإحاطة بأساليب نشر الوعي الخاص بهذه الرؤية لدى العاملين بالمدرسة، وحثهم على رؤية المهام

والوظائف التي يزاولونها من منظور جديد، وكذلك تشجيعهم على أن يحددوا لأنفسهم أهدافاً خاصة يسعون لتحقيقها بشرط ألا تكون هذه الأهداف متناقضة مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وكذلك بشرط ألا تطغى جهودهم لتحقيقها على جهودهم على تحقيق أهداف المدرسة.

- إنشاء مراكز لإعداد وتدريب القادة تابعة للمديريات التعليمية بالتعاون مع كليات التربية، تهتم بإعداد وتدريب وتقييم أداء مدراء المدارس وتكون من اختصاصاتها ما يلي:
  - وضع معايير وأسس لاختيار المدراء على أساس الكفاءات المهنية والفنية.
  - تدريب المدراء على استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة من قبل أساتذة مختصين في علوم الإدارة.
  - متابعة أعمال المدراء داخل المدرسة.
  - تقييم أداء المدراء بشكل مستمر للتأكد من وصولهم إلى المستوى المطلوب.
- الاعتماد على الكفاءات المهنية والفنية عند تعيين القيادات المدرسية، وعدم الاعتماد فقط على معيار الأقدمية، ولا يتم تعيين مدراء المدارس إلا بعد تحقيقهم للمعايير الخاصة باختيارهم وخضوعهم لمجموعة من الاختبارات التي تبين مدى كفاءتهم المهنية والفنية واجتيازهم للدورات التدريبية الخاصة بمراكز إعداد وتدريب القادة التابعة للمديريات التعليمية.
- تدريب مدير المدرسة على تفويض السلطات، وتوزيع المسؤوليات على المرؤوسين بالمدرسة، بحيث لا يسمح بوجود تداخل أو تكرار في الاختصاصات بين المعلمين في المدرسة.
- وضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد لتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة بدلاً من الخطط القصيرة، من خلال إتاحة الفرص للممثلين عن المدراء للمشاركة في الأعمال واللجان المتخصصة في الوزارات والإدارات التعليمية حتى يكون لهم دور في التخطيط والدراسة للقرارات الإدارية والتربوية التي يتم اتخاذها في مجال التعليم.
- تبني سياسات التغيير نحو الأفضل داخل المدرسة، من خلال طرح دروات تدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم لمدراء المدارس في مجال القيادة التحولية والتمكين الإداري للمعلمين.

- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفاً تسعى إليه المؤسسات، من خلال ورش عمل من مراكز التدريب المختصة بالإدارة والمديرية ومدراء المدارس ووكلائهم على كيفية استخدام أسلوب القيادة التحويلية في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين.
- لا بد أن يشعر المعلمون بأن لهم الحرية في صنع قراراتهم، والمبادرة في أفعالهم، واختيار طرق تنفيذ مهام عملهم، وهذا الأمر مرهون بمدى قناعة مدير المدرسة بأهمية القيادة التحويلية والتمكين الإداري للمعلمين.
- نشر ثقافة التغيير داخل المدرسة من خلال عمل الاجتماعات والندوات واللقاءات مع الطلاب والمعلمين بالمدرسة، لتوعيتهم بأهمية التغيير وأسبابه والتعرف على أهم المعوقات التي تقف أمام تحقيقه.
- تهيئة المعلمين على أن يكونوا متقبلين للتغيير الذي يطرأ على المدرسة ومتفهمين للظروف والمشكلات التي قد تصاحب عمليات التغيير، من خلال إقامة برامج توعية منظمة لتعريف مدراء المدارس بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي والإبداعي في العمل، ودورها في تشجيع المرؤوسين على تحدي الأوضاع غير المرغوب فيها التي قد تحدث نتيجة للتغيير.
- توفير تدريبات دورية ومتنوعة للمعلمين للتدريب على مهارات تكوين فرق العمل والمشاركة في صنع القرار على مستوى المدرسة.
- تعزيز مفهوم القيادة الجماعية بدلاً من القيادة الفردية، وتنامي كل من القائد والمرؤوسين عن أهدافهم الخاصة، وتكريس كل جهودهم على تحقيق أهداف المدرسة، من خلال عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة التمكين الإداري للمعلمين، والتعريف بتلك الأنماط الحديثة في القيادة، والاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المدارس.
- توفير مناخ مدرسي يقوم على الإنتاجية العالية والأداء المهني المتميز من قبل كل من القادة والمرؤوسين، من خلال المشاركة في تعديل وتطوير المناهج الدراسية، وتنشيط القدرات الإبداعية لدى الطلاب، ولحدوث ذلك لا بد من اقتناع الجهات الرسمية المشرفة على وضع البرامج الدراسية والمناهج التعليمية.

- أن يكون لدى المرؤوسين رؤية مستقبلية، وأن يكونوا وكلاء تغيير، ولديهم مستوى رفيع من الثقة بالنفس، والقدرة على تحمل مستويات عالية من المخاطرة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال حرص القادة على التوجه نحو القيادة التحويلية والتمكين الإداري للمعلمين.
- ضرورة إدراك المعلمين بأنهم مشاركون ومؤثرون في القرارات التي يتم اتخاذها والأهداف والخطط والسياسات التي تضعها المدرسة، وخاصة المتعلقة بمهامهم وعملهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القادة ومدراء الإدارات بأن يجعلوا المرؤوسين يشاركون في وضع الخطط والأهداف، وأن يكون لهم دور مؤثر في وضع السياسات والأهداف المتعلقة بالمدرسة.
- بث الثقة بالنفس بين المرؤوسين والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب، من خلال عمل ندوات ودعوات أولياء الأمور ومجالس الأمناء والمهتمين بالتعليم لنشر فكرة أن إدارة المدرسة ينبغي أن تتصف بالإبداع والتجديد.
- تطوير مستوى الأداء المهني للمرؤوسين في المدرسة بصورة مستمرة، من خلال تطوير برامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين، وتدريبهم باستمرار وتطوير من نموهم المهني، وتطوير وتعديل اتجاهات المعلمين نحو الإبداع والمبدعين.

### الدراسات والبحوث المقترحة:

- يمكن تقديم بعض الدراسات والبحوث المقترحة - استكمالاً لموضوع الدراسة الحالية - التي يمكن إجراؤها وهي كالتالي:
- القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.
  - تصور مقترح لتطبيق أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء مدارس التعليم الفني.
  - القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بتحقيق جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.
  - دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## المراجع

- أبن منظور (ب.ت.). لسان العرب. المجلد الثاني. باب الحاء. دار المعارف. القاهرة. ص ٢١٥.
- أبو طعمة، نادية، عاشور، محمد (٢٠١٦). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. الأردن. ١٢ (٢). ص ٢٥٥.
- أبو علام، رجاء محمود (٢٠١٠). الإحصاء في العلوم التربوية. القاهرة: مكتبة الفكر العربي. ص ٤٦٩.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس: الهندرة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي. ص ٧٣-٨٣.
- أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين، مدخل للتطوير والتحسين المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ١٧.
- أفوليو، بروس (٢٠٠٣). تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية. ترجمة: عبد الحكيم الحزامي. القاهرة: دار الفجر. ص ٧٤.
- الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي (٢٠٠٩). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري للنشر. ص ٨٨.
- الربيعة، صالح بن محمد (٢٠٠٩). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. ص ١٢٥-١٢٨.
- الرفاعي، زهراء سيد محمد سيد عبدالله (٢٠١٣). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. ص ١٣.
- الزامل، يوسف إسماعيل سليمان (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة (رسالة ماجستير منشورة). كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. ص ٢٥.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية: منظومة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي. ص ٧٥.
- السبوق، محمد سعد (٢٠١٣). تمكين معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، دراسة ميدانية. *مجلة البحوث النفسية والتربوية*. كلية التربية. جامعة المنوفية. ٢٨ (٣). ص ٢٨-٤٠.

الشخبي، علي السيد(٢٠٠٢). علم اجتماع التربية المعاصر (تطوره- منهجيته- تكافؤ الفرص التعليمية). سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار الفكر العربي. ص ٩١.

الشريفي، عباس عبد مهدي، التنج، منال محمود (٢٠١٠). العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن. مجلة مستقبل التربية العربي. القاهرة. ١١(٤٥). ص ٢٤٠-٢٨٠.

المعاني، أحمد إسماعيل (٢٠٠٨). أثر تمكين العاملين في تحقيق التمييز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز(رسالة دكتوراة منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. ص ١٢٣.

المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، جردات، ناصر، الصالح، أسماء (٢٠١١). قضايا إدارية معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ص ٢٠٧.

النعمان، محمد حمود علي (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. مجلس الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. اليمن. ١٣(١١). ص ٣١٩.

الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٧). تمكين المعلمين بمدارس التعلم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية. مجلة التربية. جامعة عين شمس. القاهرة. ٢(٣١). ص ٤٧.

أنيس، إبراهيم، منتصر، عبد الحليم، الصوالحي، عطية، وأحمد، محمد خلف الله (٢٠٠٤). المعجم الوسيط. ط ٤. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية. ص ١٨١.

حسن، نهلة سيد (٢٠١٣). تمكين معلمي مدارس الثانوي العام بمحافظة القاهرة الكبرى لتحقيق التزامهم التنظيمي: دراسة ميدانية " مجلة التربية. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة. ١٦(٤٠). م. ٢٠١٣. ص ١٣١.

خليل، نبيل سعد (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ص ٢٦٩-٢٧٠.

زغلول، إيمان؛ محمد، إيمان أحمد (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. السنة الثالثة. ١٧. ديسمبر. ص ٣٠.

صلاح، عطا الله (٢٠١١). دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. ورقة مقدمة إلى مؤتمر بعنوان منظمات متميزة في بيئة متجددة. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص ٣٠٩-٣١١.

عبد الحميد، جابر، كاظم، أحمد خيرى (١٩٨٦). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. القاهرة: دار النهضة العربية. ص ٩٦.

عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠٠٥). "تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر". المؤتمر السنوي الثالث عشر. الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف. الجزء الثالث. القاهرة. دار الفكر العربي. المنعقد في الفترة من ٢٤-٢٥ يناير. ص ٩٥١-٩٩٣.

عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠٠٨). *تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة. (٢٣). سبتمبر. ص ٢٦٩.*

عبد المنعم، نادية محمد، مصطفى، عزة جلال (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص ٦٠.*

عبوي، زيد منير (٢٠٠٨). *القيادة ودورها في العملية الإدارية. الأردن: دار البداية. ص ٩٦، ٩٣. عشبية، فتحي درويش محمد (٢٠٠٦). تمكين معلمي التعليم العام في مصر على ضوء خبرات بعض الدول. عالم التربية. السنة السابعة. (١٩). ص ٢٦٥.*

كاعوه، عبير أحمد علي أحمد (٢٠١٣). *التمكين الإداري لمعلم المرحلة الثانوية العامة في مصر في ضوء الاتجاه نحو اللامركزية (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة. القاهرة. ص ١-٣١٥.*

لطفى، سناء محمد محمد (٢٠١٤). *المناخ التنظيمي وتمكين المعلمين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، دراسة تحليلية. مجلة البحث العلمي في التربية. القاهرة. (١٥)٢. ص ٤٥٥-٥١٦.*

ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). *التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ١٤٠.*

*Avolio, Bruce J., & Kahai, Suvinders S. (2003). Adding the 'E' to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. Organizational Dynamics. Amsterdam, Netherlands. 31(4). Pp73-76.*

*Balyer, Aydin, & Others. (2017). Teacher Empowerment: School Administrators' Roles. Eurasian Journal of Educational Research. Turkey. 17. Pp 1-18.*

- Eric, Wan (2005). Teachers Empowerment: Concepts, Strategies, Implications for Schools in Hong Kong. Teachers College Record. Columbia University. New York. 107(4). Pp842-861.*
- Gove, Philip B. (1981). Webster's Third New International Dictionary. Massachusetts: Merriam Webster Inc, P 583.*
- Gretchen, spreiter (2007). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. Handbook of Organization Behavior: Sage Publications. P5.*
- Harrison, Janelle L. (2011). Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes. Emerging Leadership Journal. Regent University School of Business & Leadership. Virginia Beach. United States of America. 4(1). P93.*
- Hinds, Robert S. (2005). Consideration of the Relationship between Spiritual Well-Being and Transformation Leadership. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. United States of America. P126.*
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). Leadership: Theory, Application, Skill Development (4 ed.). South-Western: Cengage Learning. University of Virginia's College. P330.*
- Stefan, Ninković R. & Olivera, Ć. Knezevic Florić (2018). Transformational School Leadership and Teacher Self-Efficacy as Perceived Collective Teacher Efficacy. SAGE Journals (Educational Management Administration & Leadership). 46(1). Pp49-64.*
- Tejeda , M. J., Scandure, T. A., & Pillia, R. (2001). The MLQ Revisited Psychometric Properties and Recommendations. Leadership Quarterly . United States of America. 12. Pp 31-52.*
- Tesfaw, Tadele Akalu (2014). The Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction: The case of Government Secondary School Teacher in Ethiopia. SAGE Journals (Educational Management Administration & Leader). 42(6), Pp903-918.*
- Troy, A. Mccarley, Michelle, Peters L., & John, M. Decman (2016). Transformational Leadership Related to School Climate: A Multi-level Analysis. SAGE Journals (Educational Management Administration & Leadership). 44(2). 1-21.*
- Weson, J. Son (2003). An Analysis of Leadership and Practics among Korean Senior Pastors. Unpublished Ph.D. Dissertation. P31.*
- Woods, Philip A. (2005). Democratic Leadership in Education. London: Paul Chapman Publishing. P22.*