

درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية

محمد اسماعيل الحبابي*

درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية

تحظى باهتمام المجتمعات على اختلاف مستوياتها فقد أصبح واضحاً أن تقدم الأمم ما هو إلا نتيجة طبيعية لفاعلية قيادتها في العديد من المجالات ومنها التعليم [1].

كما يعتبر مدير المؤسسة التعليمية القائد والمشرّف المقيم، والمسئول المباشر على سير نظام العمل في مؤسسته بأساليب حديثة تحقق الأهداف المرجوة منها، والعمل على نمو التعليم فيها وتطويره، وربط وحدات التنظيم فيما بينها، وهو الحريص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها كقائد تربوي لديه القدرة على التأثير واستثمار طاقات أعضاء المجتمع المدرسي والموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف مؤسسته [2].

ويمكن القول إن القيادة التحويلية ومفاهيمها لاقت لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً وذلك من خلال الاهتمام بالدراسات والأبحاث في هذا المجال، ومن هذه الدراسات دراسة عيسى (2008) ودراسة الشريفي والنتح (2011) ودراسة ربيعة (2010) وكذلك دراسة الغامدي (2000) وكنساره (2005) والتي دعت أهم توصياتها إلى ضرورة الاهتمام بنتيجة ممارسات القيادة التحويلية. وكما هو معروف فإن القيادة التحويلية نمط قيادي يبني على الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بأهمية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن من العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية التعليمية، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم [3].

الملخص هدف هذا البحث التعرف على دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين من وجهة نظر مدراء المدارس وقد تكونت عينة البحث من 283 مديراً ومديرة اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من خمس محافظات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة من أدواته بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات، وتحليل التباين الأحادي، كوسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في تحفيز العاملين في ضوء القيادة التحويلية بشكل عام كانت متوسطة من وجهة نظر المدراء أنفسهم، كما أظهرت نتائج الدراسة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في ضوء القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات العمل أو الخبرة، في تحفيز العاملين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، هذا وقد أوصت الدراسة بإجراء بحوث مماثلة للبحث الحالي عن القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية أخرى، تتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الحفز الذهني (الاستشارة الفكرية)، دور مدير المدرسة.

1. المقدمة

شهد العالم المعاصر مع نهاية القرن العشرين تغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات كان من نتائجها الدعوات لإصلاح نظم الإدارة المدرسية وتجديد مستوياتها وأساليبها، استجابة لتلك التحديات والمتغيرات المستجدة العالمية، وما يلزم هذه الدعوات من تحديات تكنولوجية وثقافية واجتماعية واقتصادية تنموية، وبما أن القيادة أصبحت ظاهرة عالمية

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية؟
2. هل يوجد اختلاف في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس -الخبرة)؟

أ. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في المؤسسات التعليمية والتربوية، حيث يشكل أساس التطوير والتحديث اللازم لمواكبة التغيرات الإدارية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات بمختلف أنحاء العالم؛ فالدور القيادي للمدير يساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور الذي تشهده المؤسسات التربوية، كما أن نجاح المؤسسة التعليمية والتربوية بشكل كبير يعتمد على الاتجاه القيادي السائد فيها، وعلى مدى قدرة قيادتها التعليمية والتربوية في توفير بيئة تعليمية وتربوية جيدة.

ب. مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية Transformational Leadership:

عرفها (بيرتزر) بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية [5]. وتعريف القيادة التحويلية إجرائياً: هي السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف طوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية.

الحفز الذهني والاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: يعرف على أنه قدرة المدير أو القائد على حث تابعيه على التفكير بالمهام التي بين أيديهم، وطرح الأسئلة، وحل المشكلات. ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس ممارسة الاستثارة الذهنية الذي أعده الباحث.

ج. حدود الدراسة

ويتضمن بعد التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية السلوك القيادي الذي يقدمه القائد التحويلي للعاملين في مدرسته وفي تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وتحفيزهم على دعم آراءهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، وكذلك العمل على تطوير قدرات العاملين وتشجيعهم على المشاركة وتطوير قدراتهم الأخرى وكذلك تنمية روح التنافس الإيجابي بين العاملين والاختلاف البناء فيما بينهم والذي يساهم في تطوير الأداء وابتكار أساليب جديدة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم وآرائهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة بفعاليتها المختلفة [4].

2. مشكلة الدراسة

نظراً للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً.

وأوضحت القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تُعد فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى وبخاصة القيادة التبادلية، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية، ويعد التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للعاملين واحده من أهم الأدوار التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة باعتباره قائداً للتغيير يتحدى المعلمين لإعادة النظر في ممارساتهم ومراجعتها وتقويمها وتطويرها، ودفعهم للتفكير في كيفية الأداء بشكل أفضل وتعزيز أسلوب التفكير العلمي لديهم. وبالرغم من ذلك فإن الدراسات تشير إلى أن درجة ممارسة الاستثارة الفكرية التحفيز الذهني. كانت أقل أبعاد القيادة التحويلية ممارسة.

وعليه فقد تحددت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما هو دور القيادة التحويلية في التحفيز الذهني للعاملين في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر مدراء المدارس؟

وينبثق من السؤال الرئيس السؤالين التاليين:

القيادي والمتضمنة ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) وعنصرين للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، والإدارة بالاستثناء).

وطبقاً (Hartog) المشار إليه في العمري [6] فإن نظرية باس أو المدخل الجديد للقيادة اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل بيرتر. ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء [9].

وخلال فترة التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة.

وفي عام 1991 قام Bass and Avolio بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كامل المدى ويحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي) وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)

مفهوم القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ورغم ما يحيطه من غموض وعدم وجود اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد لمفهوم القيادة التحويلية فقد حاولت بعض الدراسات [10] تحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي بعض منها:

1- ذكر الهواري [11] أن القيادة التحويلية ((تعنى مدى سعى القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل)).

2- ويعرف Burs [12] القيادة التحويلية بأنها التفاعل بين القادة والمروؤسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلي المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلي المصلحة العامة

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في الحفز الذهني والاستثارة الفكرية للعاملين في ضوء القيادة التحويلية.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في خمس محافظات من محافظات الجمهورية اليمنية.

الحد الزمني: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2012/2013

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

نشأة القيادة التحويلية

إن نظرية القيادة التحويلية والتي أسهمت بوضوح في تطور نظريات القيادة، لم يكن التوجه نحوها ترفاً ولا متعة، بل فرضته تحولات العصر وكان استجابة للتحديات المستقبلية [6].

تعد القيادة التحويلية Transformational Leadership:

نظرية في القيادة الإدارية جاءت محصلة للجهود الحقيقة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلاقى ما كان فيها من قصور.

وكان أول من طرح فكرة القيادة التحويلية في كتابه القيادة

الثائرة (The Rebel Leadership) لمؤلفه (جميس فيكتور

داونتون) في عام 1973 فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة

التحويلية كنظرية في عام 1978 على يد العالم السياسي

الأمريكي جيمس ماكر وجريبرنز (Jamasmacgegar

Burns) من خلال كتابة الشهير القيادة (Leadership) حيث

قدم شرحاً متعمقاً لمفهوم القيادة التحويلية وأعاد النظر في

ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس [7]، وقد تركزت نظرية

(Burns) في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل

المنظمة وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وحساسية وتتضمن

العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة [8].

وفي عام 1985 قدم Bass بحسب ما جاء في العمري [6]

نظريته الشهيرة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى مقياس متعددة

العناصر الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بالسلوك

[1].

المعلمين في بناء ولاء طبيعي للعمل والمدرسة.

يعد ليثوود Leithwood من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بنظرية القيادة التحويلية في المجال التربوي، حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحوث، وقد استطاع من خلال معظم أعماله الحديثة أن يقدم تفسيراً أكثر نضجاً للقيادة التحويلية في المجال التربوي بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، ومنها دراسة نشرها ليثوود وتوم لينس ونونجج Leithwood & Tomlinson & Genge تحت عنوان (القيادة التحويلية للمدرسة) في الكتاب الدولي للقيادة والإدارة التربوية في عام 1996.

وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية ولاء المعلمين لعملمهم وكذلك أثبتت الدراسات أن هذا النوع له فعالية أكبر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين لكي يتمكنوا من تطوير قدراتهم وإظهار الإبداع في أثناء عملية التدريس [15].

تعد القيادة التربوية من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين على مدى العقدين الماضيين، وتعد القيادة التحويلية من منظور لاثيورد، بانتري (1999) [10] المشار إليه في الحربي امتداداً للقيادة التعليمية، وذلك لكونها تطمح بشكل عام إلى زيادة جهود العاملين في المؤسسة التي يعملون بها، كما أنها تسعى إلى تطوير قدراتهم وممارستهم السلوكية الهادفة.

أن تميز القيادة التحويلية عن غيرها من القيادات التقليدية الأخرى تجعلها أكثر أنواع القيادة خصباً وملائمة للتطوير التربوي، ولاسيما في المدارس والمؤسسات التربوية.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم من خلال التالي:

1- أن القيادة التحويلية تعزز الدافعية ونشرها بين جميع العاملين بما يؤدي إلى مضاعفة الجهد المطلوب منهم لأحداث تغيير ذي مغزى.

2- تضمن الإعداد المهني المستمر للمعلمين، المطلوبين

3- وعرفها بيرتز صاحب النظرية [12] بأنها: "تمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود".

عناصر القيادة التحويلية:

1- القائد الكاريزمي (الجاذبية): تشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل مرؤوسيه، كما يمثل القدوة لتابعيه، كما أنه يمتلك مقدره عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة.

2- التشجيع الإبداعي: وفيها يهتم القادة بتشجيع الإبداع على طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين.

3- الحث والإلهام (الدافعية): وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لريادة الوعي والفهم بالأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

4- الاهتمام الفردي: وهي عبارة عن أسلوب القائد مع الاتباع بطرق تراعي الفروق الفردية فيما بينهم وكذلك تشجيع انجازاتهم وتقديرها.

القيادة التحويلية في المدرسة:

يعود الفضل في تطبيق القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجو فلي [9] Sergiovonni والتي امتدت من عام 1984 - 1990، وقد صنف هالنقر Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز علي نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقديم الطلبة، ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه Burns بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة يركز علي تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وتفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العلمية هامة جداً خاصة للمدارس الثانوية وكما تؤكد علي مشاركة

في عام (1992) والتي أوردتها كل من (Kenneth،1992) والصيداوي (2001) والهالي (2001) ومصطفى (2005) والبدري (2004) وربيعه (1430، 55) والحربي (2012) حيث ذكر أن القادة التحويليين يعملون على تحقيق ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية في المدرسة وحث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي:

1. مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية وهذا يعني أن الموظفين دائماً يتكلمون ويلاحظون ويستعدون ويخططون معاً والمسؤولية الجماعية والتطوير المستمر يساعدهم على تعليم بعضهم البعض كيف يعملون بطريقة أفضل إذ يتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه والتقليل من عزلة المدرس. والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.

2. مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية ويقول Leithwood أن القيادة التحويلية يقيمها البعض على أنها تحفز المعلمين على المشاركة في الأنشطة وإضافة أنشطة جديدة. كما أن القادة التحويليين يستخدمون الممارسات في المقام الأول لمساعدة الموظفين على العمل بذكاء أكثر وليس بصعوبة ويخلص Leithwood إلى أن هؤلاء القادة يشتركون في اعتقاد أصيل بأن الموظفين كمجموعة يمكن أن يضيفوا حلولاً أحسن من المدير لوحده. كما أن المشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤيا مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على المناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام كحلول محدودة مسبقاً، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.

3. تعزيز تنمية المعلمين تشير الدراسات إلى أن واقعية المعلمين للتنمية تقرر عند استقطاب أهداف النمو المهني، وهذه العملية وجد Leithwoal أنها تكون مهيأة عندما تكون معتمدة بقوة ضمن مهام المدرسة، وعندما يعطي القادة الموظفين دوراً

لمدارس اليوم وهذا يتطلب أن تكون لدى القيادات درجة عالية من المهارات التي تتوفر من خلال نظرية القيادة التحويلية. 3- تضمن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم الثقافية الراسخة للمدرسة.

وذكر عيسى [9] بأن أهمية القيادة المدرسية التحويلية تتبلور من خلال الإرشاد المنهجي الذي يقدمه هذا النمط من القيادة للمؤسسة التعليمية، حيث يبتني نموذجاً جديداً يدفع المدرسة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها، ويطبق عاملوها التغيير، ويمارسونه بإرادتهم فالتحويل الناجح يكون عندما يملك الفرد القدرة على التعبير عن أفكاره دون أي قيود تحكمه.

ويؤكد توماس سيرجيو فاني [16] على أهمية القيادة التحويلية ودرجة تطبيقها في مجال التعليم وذلك لعدة اعتبارات ومنها: أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.

ويرى ليثورد [17] أن القيادة التحويلية هي القيادة الأنسب والأكثر ملائمة في الجانب التربوي في القرن الحادي والعشرين أدوار القيادة التحويلية في المدرسة:

ذكر كل من عيسى والجارودي وعماد الدين [9] أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة كما يلي:

- 1- تطوير رؤية عامه مشتركة للمدرسة.
- 2- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي.
- 3- بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير والتطوير داخل المدرسة.
- 4- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
- 5- الجاذبية والتأثير.
- 6- هيكلية التحويل.
- 7- مراعاة الفروق الفردية للعاملين وحاجاتهم.
- 8- توقع مستويات أداء عليا من العاملين.

أهداف القيادة التحويلية في المدرسة:

إن الأهداف التي يمكن للقائد التربوي التحويلي أن يركز عليها حينما يمارس هذا الأسلوب من القيادة كما ذكرها، ليثورد

ويظهر دوره من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم [7]. كما يتجنب القائد التحويلي النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ما ويستحث الأعضاء علي تقديم أفكار جديدة وأعادة التفكير حول آرائه وافترضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى أزالته، كما يعمل القائد الذي يروج التحفيز الذهني بين المرؤوسين علي نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية [22].

فالقادة التحويليين يحفزون الجهود الفكرية لأتباعهم لتكون مبتكرة وخلاقة من خلال التشكيك بالافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات ومقاربة الحالات القديمة بطرق جديدة. بالإضافة إلى تشجيع الإبداع وعدم توجيه انتقاد علني للأخطاء التي يقع فيها الأفراد. وتشجيع الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للمشكلات المطلوبة من الأتباع الذين يخرطون في عملية معالجة وتحديد المشاكل وإيجاد الحلول. وأخيراً يتم تشجيع الأتباع على تجريب مقاربات جديدة، ولا تتعرض أفكارهم للانتقاد عندما تختلف عن أفكار قادتهم [23].

4. الطريقة والإجراءات

أ. أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان وقد تم تحديد وإعداد فقرات المقياس التي تقيس بعد متغير تحفيز العاملين بالمدرسة والاستثارة الفكرية كما جاء في فرضيات الدراسة، وقد روعي في إعدادها الشمولية والكفاية في التعبير عن ذلك البعد وتمثيله، وقد تم الاستئناس ببعض استمارات الاستبيانات المستقاة من الدراسات السابقة بهدف الخروج بالشكل النهائي للاستبيان بأفضل صورته ممكنة. ويتكون الاستبيان من (15) فقرة قياس.

ولقد اعتمد الباحث، على مقياس خماسي للإجابات من نوع ليكرت يبدأ بموافق تماماً، وينتهي بلا أوافق نهائياً. وقد تم

في حل مشاكل التحسين غير الروتينية في المدرسة. لذلك فدافعية المعلمين يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعات من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالأهداف ونهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي [18].

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين [19].

التحفيز الذهني (الفكري):

تعد الاستثارة الفكرية من المجالات المهمة التي تستحق الدراسة حيث يقع العديد من المدرسين فريسة أو أسرى التقليدية والروتين يرددون اسطوانة واحدة كل عام قد تكون قديمة أو معطوبة أو غير مناسبة أو غير كافية وبعد تحريك جبل الجليد هذا وتحطيم هذه القيود والأغلال مهمة صعبة وتحدي لما تواجهه من صعوبة في قبول أو تقبل التغيير في أساليب تفكيرهم وأساليب واستراتيجيات أداءهم لما يمثله هذا التغيير من تهديد ولما يتطلبه من تبعات والتزامات جديدة. كل هذه الصعوبات وما تتطلبه من تغيير في سلوكيات المعلمين يتوقف على مهارة من يقودهم وهذا يتطلب منه قدرات ومهارات قيادية عالية في ضوء اتجاهات حديثة للقيادة التربوية [2].

وفيها يعمل القائد التحويلي علي البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين ويحثهم علي تجريب أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم. كما يتصرف القائد التحويلي بطريقة تجعله يحرك جهود التابعين لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل [2].

كما يقوم القائد التحويلي بإثارة العاملين وجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات

تخصيص درجة لكل إجابة للعبارات الإيجابية على النحو التالي:

البدائل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائيا
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق المقياس Validity:

تم عرض المقياس المقترح على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلا من كلية التربية بجامعة صنعاء، وكلية التربية بجامعة ذمار، وكلية التربية بجامعة إب للحكم على دقة فقراته وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها، ودقة تعليمات القياس، وأوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات، واستبعاد بعضها الآخر، وقد تم الأخذ بأراء السادة المحكمين وملاحظاتهم على الفقرات وصلاحياتها لما وضعت له، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة وفق ما أسفرت عنه آراؤهم، حيث كانت عدد فقرات الدراسة في صورتها الأولية (18) فقرة وبعد التحكيم والأخذ بأراء المحكمين أصبحت عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية (15) فقرة.

وهذا يمثل نسبة عالية لأغراض ثبات الاتساق الداخلي ولأغراض التحليل. الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة خصائص عينة الدراسة:

ب. مجتمع الدراسة

قام الباحث بعد استشارة عدد من المتخصصين، بتحديد مجتمع البحث والذي تمثل بـ مديري المدارس الثانوية في (5) من محافظات الجمهورية مثلت المجتمع المستهدف وعددها (1779) مدرسة شكلت الإطار العام الذي توزعت عليها عناصر المجتمع الكلي للدراسة

ج. عينة الدراسة

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع البحث بلغ عدد أفرادها 282، يمثلون ما نسبته 16% من مجتمع البحث الأصلي وتوزعت العينة كما في الجدول (1).

خصائص عينة الدراسة:

أ- حسب المحافظة:

ثبات المقياس Reliability:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والذي يقيس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ألفا 0.941.

جدول 1

توزيع أفراد العينة مديري المدارس الثانوية في محافظات الجمهورية

م	المحافظة	العدد	النسبة
1	أمانة العاصمة	47	16.7%
2	تعز	103	36.5%
3	إب	67	23.8%
4	ذمار	48	17.0%
5	الضالع	17	6.0%
	الإجمالي	282	100.0%

ب- حسب الجنس:

جدول 2

توزيع أفراد العينة. مديري المدارس الثانوية في محافظات الجمهورية اليمنية حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكور	194	68.8%
2	إناث	88	31.2%
	الإجمالي	282	100.0%

ج- حسب الخبرة:

جدول 3

توزيع أفراد العينة. مديري المدارس الثانوية في محافظات الجمهورية اليمنية حسب الخبرة الإدارية

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1	من تسع سنوات فأقل	54	19.1%
2	من 10 سنوات إلى 15 سنة	42	14.9%
3	من 16 سنة فأكثر	186	66.0%
	الإجمالي	282	100.0%

عرض وتحليل نتائج الدراسة: في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية؟

ولتحقيق ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

5. النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول والذي نص
على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لدرجة ممارسة الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في تحفيز العاملين بالمدرسة والاستثارة الفكرية على كل فقرة من الفقرات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	إظهار الحماس والتفاؤل لتحقيق أهداف التطوير.	3.57	0.62	71.4
2	إشعار الأفراد العاملين بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التطوير.	3.46	0.59	69.2
3	الإشادة بإنجاز وجهود الأفراد.	3.58	0.72	71.6
4	تعزيز التنافس الإيجابي بين العاملين في المدرسة.	3.44	0.73	68.8
5	تجنب الممارسات السلبية التي تؤدي إلى إحباط الهمم مثل: التأنيب، أو التقديرات العشوائية للعاملين معه.	3.3	0.71	66
6	تقبل أخطاء العاملين أثناء عملية التطوير والتغيير.	3.2	0.85	64
7	حث العاملين على الاستفادة من تجارب التطوير الرائدة في مجال الإدارة المدرسية.	3.19	0.82	63.8
8	إشعار العاملين بتوقع مستويات أداء عالية .	3.37	0.85	67.4
9	إتاحة الفرصة للأفراد في تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق الأفكار التي يقترحونها لتحقيق أهداف التطوير.	3	0.81	60
10	الطلب من العاملين تبرير آراءهم ومقترحاتهم.	3.03	0.84	60.6
11	تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية.	3	0.90	60
12	متابعة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو التربوي للمعلمين .	2.87	0.77	57.4
13	إطلاع العاملين على إنجازات المبدعين منهم والاستفادة من خبراتهم.	3.19	0.78	63.8
14	مساعدة العاملين على إظهار أقصى قدراتهم .	3.37	0.73	67.4
15	تشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية.	3.18	0.76	71.4
	درجة ممارسة مديري المدارس للتعزيز الذهني للعاملين	3.2508	61389	

الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات بلغت (65%)؛ ويتضح من الجدول (4) أن الفقرة رقم (3) المتعلقة بـ "الإشادة بجهود الأفراد وإنجازهم" قد حصلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

يتضح من معطيات الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات جاءت بنسبة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.25)، وبنسبة موافقة على مضمون

المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3)، ونسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (60%).

ولمعرفة مدى اتفاق آراء الباحثين حول هذه المتغيرات؛ تم استخدام الانحراف المعياري، وقد دلت نتائج الجدول (4) على أن أكثر المتغيرات اتفاقاً باتجاه ممارسة الدور القيادي لمدير المدرسة في مجال تحفيز العاملين بالمدرسة والاستثارة الفكرية كان متغير "إشعار الأفراد العاملين بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التطوير" حيث بلغ الانحراف المعياري له (0.59) فقط، يليه من حيث اتفاق الآراء نحوه المتغير "إظهار الحماس والتفائل لتحقيق أهداف التطوير"؛ حيث بلغ الانحراف المعياري (0.62).

وللإجابة على السؤال الثاني الفرضية الأولى هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحفيز لدى مديري المدارس تعزى إلى الجنس، فقد تم استخدام اختبار ت كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول 5

نتائج اختبار ت (T.Test) لدلالة الفروق بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في ضوء القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس

م	المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	النتيجة
4	التحفيز أو الاستثارة الفكرية	ذكر	194	3.179	0.561	-2.970	0.003	قبول
		أنثى	88	3.410	0.695			

السؤال الثاني الفرضية الثانية هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التحفيز لدى مديري المدارس تعزى إلى الخبرة، فقد تم استخدام تحليل التباين لتحديد الفروق بحسب سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (6).

جدول رقم (6)

تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتحفيز العاملين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	المتغير	سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	النتيجة
4	تحفيز العاملين بالمدرسة والاستثارة الفكرية	من 1-10 سنوات	54	3.162	0.406	2.267	0.106	رفض
		من 10-15 سنة	42	3.422	0.478			
		من 15 سنة فأكثر	186	3.238	0.682			

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتحفيز العاملين بالمدرسة وإحداث الاستثارة الفكرية

كبير جدا بلغ (4.33)، ونسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (86.6%).

وجاءت كلا من الفقرة (1) والفقرة (15) والمتعلقة ب" إظهار الحماس والتفائل لتحقيق أهداف التطوير" وب تشجيع العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ (3.57)، ونسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (71.4).

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (12) والمتعلقة ب" متابعة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو التربوي للمعلمين" بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.87) ونسبة موافقة على مضمون هذه الفقرة بلغت (57.4%) وجاءت كلا من الفقرة (9) والفقرة (11) والمتعلقة ب" إتاحة الفرصة للأفراد في تحقيق ذواتهم من خلال تطبيق الأفكار التي يقترحونها لتحقيق أهداف التطوير." و"تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية". في

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن مستوى الدلالة (T) 0.003، أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في تحفيز العاملين بالمدرسة وإحداث الاستثارة الفكرية لديهم تبعاً للجنس (ذكر، أنثى)، وللإجابة على

يتضح من خلال الجداول رقم (6) أن مستوى الدلالة (F) 0.106، أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أنه لا

لديهم تبعاً لعدد سنوات الخبرة في مجال العمل.

6. مناقشة النتائج

فيما يتعلق بالسؤال الأول حول درجة الممارسة، أظهرت نتائج الدراسة حصول مديري المدارس على درجة متوسطة في ممارسة تحفيز العاملين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس ليس لديهم القدرة الكافية على الحفز الذهني العاملين معهم بالصورة المطلوبة، وذلك إما لسوء إعداد هؤلاء المدراء أو لقلة الدورات المتخصصة في هذا المجال، أو لعدم إحساس هؤلاء بأهمية الحفز الذهني العقلي، أو لقلة إطلاع مديري المدارس أصلاً على الأساليب الحديثة والجديدة لرفع المستوى المهني للمعلمين، أو لجهل المدراء بأدوارهم القيادية داخل المدرسة. والبعض يرى أن مثل هذه المهمة ليست من اختصاصه وإنما من اختصاص الموجهين أو إدارات التأهيل لتدريب.

ويتضح من الجدول (4) أن الفقرات الثلاث الأولى تتطلب أعمال تقتصر على التشجيع المعنوي والإشادة وإظهار الحماس والتفائل، بينما الفقرات الثلاث الأخيرة تتطلب متابعة وإتاحة للفرصة والتشجيع، وكلها أعمال تحتاج إلى مجهود وخبرة ودراية وتفويض بعض الصلاحيات وقدرة على اتخاذ القرار قد لا يمتلكها الكثير من مدراء المدارس.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، ومنها دراسة العمر (2009) ودراسة ربيعة (2010) التي أظهرت نتائجها امتلاك رؤساء الأقسام لسمات التشجيع الفكري بدرجة مرتفعة، وكذلك تختلف مع نتائج دراسة ربيعة (2010) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون كفايات الحفز والإلهام بدرجة عالية، وكذلك دراسة آل الشيخ (1428) التي بينت أن مديري المدارس الرائدة يمارسون مهامهم القيادية بدرجة عالية في مجال التحفيز والإلهام. وكذلك دراسة السبيعي (2001) التي أظهرت نتائجها ممارسة مديري التعليم لبعده الحفز الذهني بدرجة كبيرة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الغامدي (2000) التي

أسفرت نتائجها عن أن ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لمجال التشجيع الفكري بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الحفز الذهني ولاستثارة الفكرية لدى مديري المدارس تعزى إلى الجنس.

أظهرت النتائج أن نوع الجنس يؤثر في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين بالمدرسة، وإحداث الاستثارة الفكرية لديهم، وبالنظر إلى الوسط الحسابي نجد أن الفروق لصالح الإناث كما في الشكل (5) وبالتالي فإننا نؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لحفز العاملين بالمدرسة وإحداث الاستثارة الفكرية لديهم وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وقد يرجع ذلك إلى انضباط مدارس الإناث بشكل أكبر من مدارس الذكور.

كما أن عدد سنوات الخبرة في مجال العمل لا يؤثر في ممارسة مديري المدارس الثانوية لحفز العاملين بالمدرسة، وإحداث الاستثارة الفكرية لديهم في ضوء القيادة التحويلية، كما يدل على ذلك جدول رقم (6). ويختلف ذلك عن ما جاء في دراسة سوبينزك (Supising, 2001) انصف المديرون من ذوي الخبرة (11-15) سنة بممارستهم للحفز العقلي كأحد أبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية. وربما يشير ذلك إلى جهل المدراء بهذا النوع من الحفز بالإضافة إلى عدم تضمينه في الإعداد المهني أو التدريبي لهم بما لا يدع مجالاً للخبرة لتكون عاملاً للتمييز فيما بينهم.

الخلاصة:

إن القيادة التحويلية مع التركيز على التحفيز الفكرية هو نموذج للقيادة، والذي عند تطبيقه، سوف يؤدي إلى نجاح المؤسسات التعليمية. وهذا بدوره يؤدي إلى توفير خدمات تعليمية استجابة ذات جودة عالية والتي تعود بالفائدة ليس فقط على المتعلم، ولكن أيضاً على مؤسسات التعليم المختلفة وغيرها من مؤسسات المجتمع.

الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يوليو 2002 - العدد السابع، السنة الخامسة، ص 139.

[6] العمري، مشهور (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

[8] الهلالي، الهلالي الشرييني (2001)، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الحادي والعشرين، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 9-72.

[9] عيسى، سناء محمد (1429)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية.

[10] الحربي، محمد عبد الله (1426)، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية.

[11] الهواري، سيد (1996)، القائد التحويلي: رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس، القاهرة: مكتبة عين شمس.

[13] الغامدي، سعيد بن محمد بنصالح (2001)، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

وكما يتضح من النتائج السابقة الدور المتوسط الذي تقوم به القيادة التحويلية في تحفيز العاملين أننا بحاجة إلى بذل المزيد من التوعية بأهمية هذا الدور بين مدرّاء المدارس الذكور على وجه الخصوص، وذوي الخبرات المختلفة من خلال تضمين مثل هذه المواضيع في الدورات التدريبية التي تقام لمدرّاء المدارس وفي تكوينهم المهني.

من خلال النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بما يأتي:

1- إعداد برامج تدريبية شاملة في مجال القيادة التحويلية لدى المدرّاء أولاً، ثم المعلمين بتعريفهم أهميتها في ممارسة العمل التربوي وفائدتها.

2- تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، ومنح الصلاحيات المناسبة للمدرّاء في تقدير هذه الحوافز.

3- إلزام العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية، وتشجيعهم وعمل مكافآت وحوافز مادية ومعنوية لهم.

4- إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة بالأفكار الجديدة، وطرح أسئلة للآخرين للتفكير فيها.

5- توفير المعلومات التي تعين على التفكير في وسائل جديدة.

6- إجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى، ومجالات أخرى.

7- إجراء المزيد من الدراسات حول أسباب ومعوقات التي تحول دون ممارسة هذا النمط من القيادة لدى مديري المدارس.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] منصور، علي محمد (2003)، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية للتوزيع والنشر، ليبيا.
- [2] العميرة، محمد حسن (1999)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- [5] مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002)، أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر،

- [7] Kenneth & Others: (1993) The move toward transformational leadership, Educational Leadership, Vol. 49, No s., PP 8-12.
- [11] Burns, J. (1978). Leadership, NY; Harder & Row.
- [16] Sergioivanni, Thomas (1990) "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results, Educational Leadership,47,(8), p.23.
- [17] Leithwood, K. and Others (1992): Transformational Leadership and School Restructuring .Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria ,B. C.
- [18] Johnson. P. C. & Others, (1993): Developing an administrative assistant instrument. ERIC documents, ED No.360-369.
- [19] Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- [21] Avolio, B. J., Waldman, D. A., and Yammarino, F. J. (1991), "Leading in the 1990s: The Four Is of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, 15: 9.
- [14] العتيبي، سعد بن مرزوق (1426)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل- للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، 18 على 5/ صفر 1426 هـ جدة- المملكة العربية السعودية، تم استرجاعه في 27.
- [15] ربيعة، صالح بن محمد (2009)، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- [20] توفيق، جميل احمد (2000)، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، القاهرة، الدار الجامعية.
- [22] الشلهوب، شرومد بنت شفيق بن صالح (2010)، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- [23] رشيد، مازن فارس (2003)، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، مجلد 25، عدد 4، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة.

ب. المراجع الاجنبية

- [3] Roberts, N. (1985): Transforming leadership: A process of collective Action.
- [4] Barnett, K., McCormick, J. and Connors, R. 2001. Transformational leadership in schools-panacea, placebo or problem? Journal of Educational Administration, 39(1), 24-46.

THE DEGREE TO WHICH SCHOOL PRINCIPALS PRACTICES THE MENTAL STIMULATION OF WORKERS IN THE LIGHT OF LEADERSHIP TRANSFORMATIONAL IN THE REPUBLIC OF YEMEN

Mohammed Esmail Al Hababi
Mohammed V University- Souissi

Abstract_ This research aimed to identify the role of transformational leadership in Stimulating employees from the perspective of school principals, the sample consists of 283 manager males, and females were chosen randomly from many social classes and from five governorates. In addition, the researcher used the descriptive method and the questionnaire as a tool of his research after its arbitration and confirms his validity and reliability and the mathematical averages, standard deviation, Analysis of variance and statistical methods to treat the data.

The study found that the degree of secondary school principals for their leading roles in Stimulating workers in the light of transformational leadership in all it was a medium, from the perspective of managers themselves , as shown by the results of the study , there were no statistically significant differences at the level ($0.01 \geq \alpha$) in degrees the practice of secondary school principals for their leading roles in the light of the transformational leadership due to the years of work or experience variable, to Stimulate employees , while there is a statistically significant differences related to gender in favor of females

The study recommended that research be conducted similar to the current search for transformational leadership in other educational institutions , dealing with other variables to determine their impact.

Key words: Transformational Leadership, intellectual stimulation, The role of the school principal