



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية

### من وجهة نظر المعلمين

#### إعداد

د/ أشرف عبده حسن

أ/ مساعد بن سعود حسين الزهراني

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة

المشرف بالإدارة العامة للتعليم

والتخطيط التربوي-كلية التربية جامعة الباحة

بمحافظة جدة

المجلة التربوية- العدد الرابع والستون - أغسطس ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة مكونة من (٤٣) فقرة موزعه على أربعة مجالات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٩٨٥) معلماً، وعينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، وجاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: بعد الجاذبية والتأثير المثالي بمتوسط (٣.٩٠)، وبعد الاعتبار الفردي بمتوسط (٣.٨٧) وبعد الدافعية والحفز الالهامي بمتوسط (٣.٧٥)، وبعد الاستثارة الفكرية بمتوسط (٣.٦٤)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، جدة، المعلمين، قادة المدارس.

## *The Degree of Jeddah School's Leaders Practice of Transformational Leadership from the Teachers Point of view.*

### Abstract

The aim of this study was to reveal the degree of Jeddah School's Leaders Practice of Transformational Leadership from the teacher's point of view. The researcher used the descriptive approach, and a questionnaire consisting of (٤٣) items, to collect the data after checked the validity and reliability. The study population consists of (11985) teachers, and the sample of the study was (375) teachers. The results showed that he degree of Jeddah School's Leaders Practice of Transformationa was high with mean of(3.81).The dimensions ranked descending as follows: Idealized charismatic Influenc (3.90) individualized consideration (3.85), self-motivation (3.75),intellectual stimulation (3.64).The results indicated that there were no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) distrupted to the variables of the educational stage, qualification, and experience.

**Keywords:** Transformational Leadership, Jeddah, Teachers, School Leaders.

## مقدمة

تعد المدرسة من أهم المؤسسات الإجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والنفسية، والإجتماعية، وفقاً لقدراته، واستعداداته، واتجاهاته. ووظيفة قائد المدرسة (المدير) من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون، حيث أنه المسئول عن المتابعة، والتخطيط، والتقويم، ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية، ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم. ونظراً لأهمية مدير المدرسة، ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية، وتحقيق أهدافها لذا فقد تعددت مهامه، ومسؤولياته الإدارية والفنية والإجتماعية، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات التربوية أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطويرها وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

وتعد القيادة التحولية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيرات في المنظمات (الرقب، ٢٠١٠، ٢)، إذ تتميز القيادة التحولية بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتفويض السلطات، وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم و أهمية الأدوار التي يؤديونها والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة (هباز، ٢٠١٥، ١)، ولقد أشارت دراسة العتيبي (١٤٢٦) إلى أن القيادة التحولية من أكثر مفاهيم القيادة التي تلائم قيادة التغيير.

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين الذين ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليماً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (الشريفي والنتج، ٢٠١٠، ٣).

لذا جاءت القيادة التحولية لتضيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية تتعلق برؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها، واعتبرت القائد مؤثراً يجتذب جميع العاملين لثقافة جديدة، للعمل معاً في فريق واحد، وتحويل رؤى المستقبل إلى حقيقة (الزعبي، ٢٠١٣، ٢).

ويمكن النظر إلى سمات القيادة التحولية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، وخاصة مديري المدارس، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعليمية من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمروسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة (أبو شعبان وأبو سمرة و الطيبي، ٢٠٠٧، ٣).

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للقيادة التحولية كنظرية جديدة في القيادة جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية لدى قادة مدارس محافظة جدة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد أسلوب القيادة التحولية من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين، 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 التعليم (العتيبي، ١٤٢٦، ٧).

ونظراً للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه قائد المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً، وأضحت القيادة التحولية من أنواع القيادة الفاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية (الصالح، ٢٠١٣، ٦).

وتواجه المدرسة في حاضرها ومستقبلها تحديات جمة، وتحتاجها متغيرات كثيرة وتوترات عميقة أدت إلى تغير في فلسفتها وأدوارها وأهدافها، وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فمن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز ويزرع الثقة في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع ويمنح كل عضو في المدرسة اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخريين؛ ما يجعله بهذه الأدوار

قائداً تحويلاً يُسهم في تحويل المدرسة بجميع عناصرها إلى حال أفضل تتماشى مع متطلبات العصر. (الربيعة ، ٢٠١٠ ، ١٥)

هكذا أصبح ينظر إلى القيادة المدرسية ممثلةً في المدير، على أنه قائد تربوي تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها، وحفظ النظام، بل أن فعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي تُدار بها المدرسة، والأسلوب القيادي الذي يُمارس، والصفات الشخصية المتمثلة في القائد، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، من أجل علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل، وتحفيزهم على العطاء المستمر (أبو شعبان وآخرون، ٢٠٠٧ ، ٢).

وفي ضوء معطيات أسلوب القيادة التحولية أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تحولي مطلوب منه أن يتعامل مع التغيير الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية، الأمر الذي يستلزم من المديرين التحويليين استخدام معرفتهم ومهاراتهم للعمل داخل وخارج المؤسسة التعليمية لوضع خريطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات المعاصرة، وإدراك التحديات المستقبلية (الزعيبي، ٢٠١٣ ، ٨).

وهذه الظروف والتحديات التي تواجهها المدرسة وقيادتها، فضلاً عن المشروعات التطويرية الشاملة التي بدأتها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ تعني ضرورة توفر قيادات مدرسية قادرة على الاضطلاع بمثل هذه المهام الجسيمة والمسؤوليات الكبيرة (الربيعة ، ٢٠١٠ ، ١٥)، وتتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات (الغامدي، ٢٠١٢ ، ٣).

وانطلاقاً من الدور الذي تؤديه القيادة التحولية في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التربوي خصوصاً، كون القيادة التحولية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم، لذا تتبلور مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة من وجهة نظر المعلمين، وتحديدًا تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

## أسئلة الدراسة

١. مافسلفة وطبيعة القيادة التحويلية في الإدارة التربوية المعاصرة، من حيث مفاهيمها، أهدافها، أبعادها، نظرياتها، مجالاتها وحاجة المؤسسات التربوية إليها؟
٢. ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل هناك فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ؟
٤. ما المقترحات التي تقدمها الدراسة الحالية لزيادة فعالية ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظة جدة؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى:

- التعرف على فلسفة وطبيعة القيادة التحويلية في الإدارة التربوية المعاصرة، من حيث مفاهيمها، أهدافها، أبعادها، نظرياتها، مجالاتها وحاجة المؤسسات التربوية إليها.
- الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
- تقديم بعض المقترحات بهدف زيادة فعالية ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظة جدة.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة فيما سوف تسفر عنه من نتائج يؤمل الباحث من خلالها أن تسهم في إفادة الميدان التعليمي والتربوي من حيث الأهمية النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية :

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحولية وتوظيفها، لتنمية مهارات قادة المدارس، والارتقاء بقدراتهم، وأيضاً تفيد في تحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة التحولية لما لها من أثر إيجابي متوقع على تحفيز المعلمين وولائهم وزيادة ابتكارهم وابداعهم.

### الأهمية التطبيقية :

يتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية قادة مدارس محافظة جدة من خلال تعرفهم على واقع ممارستهم للقيادة التحولية وذلك من خلال استجابات المعلمين، مما يدفعهم لإعادة النظر في بعض ممارساتهم الإدارية، وكذلك يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذو القرار في إدارة التعليم في محافظة جدة، ومديرو مراكز التدريب في محافظة جدة لتطوير قادة المدارس من خلال البرامج التدريبية اللازمة لقادة المدارس والمعلمين في الميدان التربوي.

### مصطلحات الدراسة :

#### القيادة التحولية: Transformational Leadership

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول بتشديد الواو، أو بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحويل من موضعه إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً (ابن منظور، ١٩٠٠).

عرفتها القبلي والعمراني (١٤٣٨، ١٢) بأنها: " نمط قيادي يتفاعل فيه قائد المدرسة مع معلميه، أو المشرف مع جميع القادة من خلال تكوين رؤية مشتركة وزيادة الدافعية والإقناع والإثارة والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة".

ويعرف الباحث القيادة التحولية إجرائياً بأنها: عملية يمارس فيها قائد المدرسة مجموعة من السلوكيات التي يستطيع من خلالها إقناع فريق المدرسة برؤية واضحة لأهداف المدرسة، مستلهماً تحريك مشاعرهم، ودفعهم للتحرك باتجاهها، وإشراكهم ببناء رسالة المدرسة، وحثهم على الالتزام بها، ورفع معنوياتهم، عن طريق تفهم حاجاتهم النفسية، وتعميق درجة استعدادهم للعمل بفعالية من أجل تحقيق الأهداف التربوية، بالإضافة إلى ما

تعبّر استجابات المعلمين في الإجابة على فقرات استبانة القيادة التحويلية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يسجلها أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

### الروح المعنوية Morale

عرفها الخواجا (٢٠٠٤، ٩٢). بأنها: " الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ما، ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به "

وتعرف الروح المعنوية للمعلمين إجرائياً بأنها: رد الفعل الوجداني والفعل للتعلم تجاه عمله والعوامل والمؤثرات المحيطة به، وتقاس بالدرجة الكلية التي يسجلها أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

## فلسفة وطبيعة القيادة التحويلية في الأدبيات التربوية المعاصرة

### والدراسات السابقة

#### أولاً: الأدب النظري

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل أداء مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مروؤسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل.

وقد حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية لتي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكارزما المحدثة، او نظرية القيادة التحويلية التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكارزمية يكون قائداً تحويلاً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالة من القيادة لكارزمية .



## المفهوم الاصطلاحي للقيادة التحويلية:

لقد تعددت التعريفات للقيادة التحويلية وذلك تبعاً لتعدد الباحثين فكل منهم ينظر لها بزاوية معينة؛ حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ومنها:

تعريف بيرنز (burns,2004,51) بأنها: "عملية يسعى القادة من خلالها والمروسين إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وعرفها أفيلو وآخرون ( Avolio & Zhu & Koh & Bhatia , 2004,75 ) بأنها: " القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير". وتعرف بأنها: نمط من القيادة يندمج فيه القائد مع التابعين لرفع بعضهم البعض، للوصول إلى مستويات أعلى من الأخلاق والسلوكيات والدوافع، التي تلبي احتياجات التابعين وتسعى إلى تحقيق طموحاتهم( أبو تينة والروسان، ٢٠٠٨، ٢٦٩).

وعرفها جيل وفلاسنشير وبيتاني (gill & Flaschner & Bhutani ,2010,3) بأنها " عملية التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات العاملين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها".

وعرفتها بشرى ويوسمان ونافذ ( bushra, f.,usman, a., naveed, a., 2011, ) (262) بأنها: "ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي أن القائد يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم".

وعرفها أبو طاحون (١٣،٢٠١٢) بأنها: "المقدرة على التغيير المؤسسي الإيجابي وذلك من خلال الرؤية الثاقبة والجاذبية الشخصية اللتين يتحلى بهما القائد".

وعرفها السعود (2013, 204) بأنها: " نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه عملهم، وتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل".

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل في ما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن

يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ (أبو رمان، ٢٠١٦، ٧١٥).

وعرفها غنيم (٢٠٠٥، ١٥) بأنها: " تلك القيادة التي تسعى إلى توسيع اهتمامات العاملين، وتعميق ومستوى ادراكهم، واستعدادهم لقبول رؤية الجماعة وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، وتوسيع مداركهم بالنظر إلى ابعاد من اهتماماتهم الشخصية، وتقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الشخصية".

من خلال العرض السابق لآراء الباحثين لمفهوم القيادة التحويلية يتضح أنها عمل جماعي يتعاون فيه الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وتتطلب التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة؛ وهي تؤكد على أن للقائد التحويلي خصائص وقدرات وإمكانات يجعل ذلك القائد مؤثراً على الجماعة والمؤسسة، كما أن القائد التحويلي له رؤية واضحة؛ ولديه هدف واضح يسعى لتحقيقه؛ والقائد التحويلي يدفع بمن معه ويرفع مستوى تابعيه؛ ويسعى إلى أن يكون العمل جماعياً. وبالتالي يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي يقوم بها القادة لحفز مرؤوسيه على إنجازها وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم وإقناعهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لتوظيف طاقاتهم في خدمة مصلحة الجماعة والتسامي فوق مصالحهم الذاتية.

### نظرية القيادة التحويلية

نظرية القيادة التحويلية هي خلاصة الجوانب الإيجابية في النظريات التي سبقتها؛ حيث بين منظروها أنهم جمعوا بين عوامل النجاح في كل النظريات التقليدية، وقد اجتهدوا في تلافي القصور الذي كان في النظريات الثلاث السمات والموقفية والسلوكية، وهي من النظريات الحديثة في القيادة والتي تقوم على التركيز على الرؤية والقيم والمثل العليا، ورفع إدراك العاملين بأهمية الأهداف، والاهتمام بمصلحة الجماعة، والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين ( الربيعه ، ١٤٣٠ ، ٢٩).

### مواطن القوة والضعف في نظرية القيادة التحويلية :

يورد السعود (٢٠١٣، ٢١٤ - ٢١٥) بعض مواطن القوة التي تمتاز بها القيادة التحويلية أنها تهتم ببناء رؤية واضحة للمدرسة؛ وكذلك أنها تؤكد على صياغة أهداف

المدرسة، وسعي الجميع لتحقيقها؛ وكذلك أنها تهتم ببناء ثقافة مشتركة تهتم بالقيم التنظيمية؛ وكذلك أنها تهتم بتقديم الاستثارة العقلية، ودعم الافراد؛ حيث تبعث في نفوس الأتباع ارتياحاً عندما يجدون من يهتم بهم ويراعهم، واستثارة عقولهم عندما تطرح عليهم مشكلة ثم يبحثون عن عدة حلول ممكنه وواقعية؛ وكذلك فهي تساعد على هيكله التغيير، ومأسسته، وترسيخه في ثقافة المدرسة؛ وكذلك أنها تعني بتطوير أحوال ملائمة لتدعيم المشاركة في قرارات المدرسة؛ وكذلك أنها تعني بالتركيز على توقعات عالية من الأداء من جميع أطراف العملية التربوية؛ وكذلك أنها تعزز أساليب حل المشكلات جماعياً وفق منهجية عامة، وذلك بإيجاد كمية من الحلول ومن ثم البحث عن أفضل تلك الحدود؛ وكذلك أنها تسهل نشر السلطة والمعلومات بصورة واسعة في انحاء المؤسسة؛ وكذلك أنها توفر فرص العناية بالتطوير النوعي والجودة للخدمات التربوية المقدمة للطالب والذي يعده التربويون هو محور العملية التعليمية.

ورغم هذه الإيجابيات إلا أن السعود (٢٠١٣، ٢١٥) أورد بعض مواطن الضعف في القيادة التحويلية، ومنها إن بعض المرؤوسين عندما يعاملهم القائد معاملة حسنة يطغى عليها اللطف واللين في التعامل فإن ذلك يكون عاملاً للتقاعس عن قيامهم بواجباتهم على أكمل وجه، وكذلك فإن هذه القيادة والمقصود بها القيادة التحويلية قائمة على الرؤى والاحلام أكثر من الواقع العملي للمؤسسات فهي تتكلم عن المستقبل أكثر من الحاضر وقد يحقق الافراد تلك الرؤى وقد تعترضهم بعض العقبات التي تعيقهم عن الوصول إلى أهدافهم.

### أهداف القيادة التحويلية المدرسية:

يسعى القادة التحويليين إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسة في المؤسسة أولاً: مساعدة العاملين على التطور المهني، والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية، والتعاون من خلال تحدث العاملين بعضهم مع بعض ومن خلال حرية التعبير والتخطيط بشكل تعاوني وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين وإجراء تواصل فاعل، ثانياً: زيادة الدافعية للعمل: إن زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن المدير من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة، ثالثاً: مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: أن القيادة التحويلية مهمة لدى الأشخاص لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد،

والعمل بشكل أكثر ذكاء، من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده (الحراشنة، ٢٠١٥، ٦).

ويرى الباحث أن إعطاء المعلمين دوراً إيجابياً في حل المشكلات المدرسية غير الروتينية ينمي مهاراتهم ويعززها، والهدف الأسمى هو تحقيق الإصلاح المدرسي ووضع أولى الاهتمامات هو وضع أهداف واقعية ملموسة يمكن تحقيقها، وكذلك فإن إشراك المرؤوسين في حل المشكلات المعقدة، بهدف الإصلاح في المدرسة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين في المدرسة وتنمية مهاراتهم.

### أبعاد القيادة التحويلية :

إن نظرية القيادة التحويلية لها أربعة أبعاد تميزها عن غيرها من نظريات القيادة الأخرى كما أوردها السعود (٢٠١٣، ٢٠٤-٢٠٦) والغامدي (١٤٢٩، ٦٥-٦٨) وعائش (٢٠٠٩، ١٣١):

أولاً: التأثير الجذاب **Idealized influence** إن القائد التحويلي وفقاً لخاصية الجاذبية والتأثير ينتهج طرقات تجعل منه رمزاً ونموذجاً يقلده ويحاكيه الآخرون مع مرور الزمن، فيصبح مستحقاً للإعجاب والاحترام ويكون ذلك ثقة به، ولعل من أهم أعمال القادة التحويليين حتى يقال لهم أنهم مثاليين أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وأن يقدموا حاجات التابعين على حاجاتهم، وكذلك اتصافهم بالواقعية فيعيشوا الواقع الحقيقي ولا يكونوا متسلطين في تصرفاتهم، وكذلك تمسكهم بالمعيار الأخلاقي، والسلوكيات المعنوية العالية، مبتعدين عن استخدام القوة التي تنفر الاتباع منهم وذلك لأجل تحقيق أهدافهم وليس أهداف المؤسسة، بل يستخدموا سلطتهم في تحريك فريق العمل واضعين نصب أعينهم تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة، وعند توفر كل ذلك مع مرور الزمن يصبحون قدوة يسعى الجميع إلى تقليدهم ومحاسنتهم، مما ينعكس على أداء العاملين فيكون في أحسن صورة.

ثانياً: الحفز الإلهامي **Inspirational motivation** إن القائد التحويلي يتصرف وفق هذه الخاصية بطرق تجعل التابعين ملهمين ومتحفزين، فالتحفيز فن وعلم يتطلبان حكمة القائد وقدراته ومهاراته في تقويم الموقف مما يؤدي إلى زيادة فعالية الأفراد، كما يطلق على هذا المصطلح (توضيح التوجيهات المستقبلية)، فالقائد يكون لديه القدرة على تحديد رؤيه مستقبلية جذابة للمؤسسة، وتحدي التابعين من خلال معايير عالية المستوى، والتحدث

بتفاؤل وحماس، ويقوم الحفز الإلهامي على التشجيع لإكمال المهام المطلوب إنجازها، فالقائد التحويلي يثير الاتباع ويغرس فيهم حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، ومع التحدي لإنجاز المهام لابد أن نصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية للمؤسسة، فالقائد التحويلي يتصرف وفق هذه الخاصية بإعطاء معنى للقيم والشعارات التي دائماً ينادي بها وإظهار الحماس والتفاؤل، وتحفيز الاتباع على دراسة بدائل مختلفة في نفس الوقت مرغوبة.

ثالثاً: التحفيز الذهني Intellectual Stimulation إن القائد التحويلي وفق هذه الخاصية باستثارة التابعين، وذلك بتوفير روح التحدي في العمل وتشجيع عمل الفريق الواحد، وإنتاج أفكار جديدة تستثير التابعين لأن يعرفوا مشاكلهم ويسعون إلى إيجاد حلولاً كثيرة محتملة بطرق إبداعية، ونشر روح الابتكار والابداع في بيئة العمل وجعل التابعين يعيدون النظر في أساليبهم القديمة لحلول مشاكلهم وعند تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

إن القادة التحويليين يستميلون التابعين ويثرونهم بالمسئوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، ولديهم القدرة على توصيل رؤية المؤسسة وتجعلهم يقاتلون ويناضلون لتحقيقها، وكذلك ينمون الثقة لديهم بأن أهداف المؤسسة سوف تتحقق، وبأن المهام سوف تنجز رغم كل المعوقات التي سوف تعترضهم.

رابعاً: الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين) Individualized Consideration إن القائد التحويلي وفق هذه الخاصية يجعل حاجات الأفراد نصب عينيه، وتطويره والارتقاء به وإبدائه ونموه المهني، فيعمل كمدرّب ناصح وصديق موجه، ويتم بالنواحي الشخصية لكل فرد منهم، وجعل من حقهم التدريب وخلق الفرص لنموهم المهني مأخذين في الاعتبار الفروق الفردية حيث لكل فرد سمات وخصائص يختلف بها عن غيره، والنظر إليهم كأشخاص عاملين بدلاً من النظر إليهم كعمال، كما يجب على القائد أن يستمع إليهم ويعطيهم الثقة والاطمئنان عند الحديث معهم، كما يجب أن يفوض بعض مهامه لهم كوسيلة لتنمية الاتباع، ويكون هذا التفويض تحت ملاحظة القائد للتعرف على سير العمل وتوجيه التابعين وتقييم عملهم.

ويتضح للباحث من خلال العرض السابق أن أبعاد القيادة التحويلية تعزز إيمان القيادات التربوية بطاقتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التأثير والتغيير والتطوير المطلوب، كما أنها تجعل التابعين يعيدون النظر في أعمالهم، ومراجعتها وتقويمها، ويسعون

إلى عمل واجباتهم بشكل أفضل. فالقائد التحويلي يثير الاتباع ويغرس فيهم حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد، ومع التحدي لإنجاز المهام لا بد أن نصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية للمؤسسة، فالقائد التحويلي يتصرف وفق هذه الخاصية بإعطاء معنى للقيم والشعارات التي دائماً ينادي بها وإظهار الحماس والتفاؤل، وتحفيز الاتباع على دراسة بدائل مختلفة في نفس الوقت مرغوبة.

### مجالات عمل القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية:

تشتمل على جانبين رئيسيين وهما ما ذكره فولان (Fullan, 1998, 6-10):

1. الجانب التنظيمي: ويشمل الأعمال التي تؤدي إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي المدرسي مثل التنظيم المدرسي، الجدول المدرسي، الأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.
2. الجانب الثقافي: ويشمل الأعمال التي تسعى إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية وتتضمن إحداث التغيير في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز وسائل وجديدة للعمل الجماعي التعاوني والتي لها تأثير واضح في عمليتي التعليم والتعلم في المدرسة. يتضح مما سبق أن كل قائد تحويلي له ميزة تميزه عن غيره فهو متميز بتأكيده الفاعل على الوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها، وبذلك يتغلب على القلق الذي يسود المؤسسة وذلك من خلال استثمار كل الفرص التي تتاح له لتطوير المؤسسة، وكذلك يسعى لتطوير نماذج العمل، وأساليب الأداء، وكذلك فهو يسعى إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني.

### حاجة الإدارة المدرسية إلى القيادة التحويلية:

بين كل من عايش (٢٠٠٩، ١٣٢) والسعود (٢٠١٣، ٢١٠) إن القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية مهمة جداً نظراً لكم ونوع العمل الكبير الذي يمارسه أعضاء الإدارة المدرسية مما يضع القائد في تحديات كثيرة وتواجه معوقات متعددة، وعندما يواجه القائد كل

هذا لوحده قد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة وتلبي المتطلبات، وهذا يجعل القائد يبحث عن المتميزين من المعلمين ذوي الأداء المتميز، فيستقطبهم بتأثيره القيادي ويرسم لهم الخطط ويطورهم بالتدريب المناسب ليجعلهم قادة ميدانيين يفوضهم بعض صلاحياته وبالتالي يكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي ويكسرون الحاجز بين قيادة المدرسة والمعلمين، والقيادة التحولية تؤمن للقائد استراتيجية لمواجهة الظروف الإشرافية المستجدة والطارئة، وهؤلاء الذين تم اختيارهم من المعلمين المتميزين هم يقدمون الخدمات الفنية والإدارية لزملائهم ويكونوا جنباً إلى جنب مع القائد، إن القيادة التحولية تؤمن وتوجد قادة واعدين ينتظرون دورهم القيادي ليكونوا من حملة الرايات الإشرافية بعد أن يسلمها لهم قادة أن لهم أن يترجلوا.

ويذكر الهلالي (٢٠٠١، ٣٠) دواعي تطبيق القيادة التحولية في التعليم وهي: أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية؛ والحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية لنشر المعرفة؛ والحاجة إلى القادة الرمزية؛ والحاجة إلى القيادة الثقافية والتي تؤدي إلى التطوير والتنمية؛ الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الفرد وتلبي متطلباته؛ أن الابعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي من تساعد على سرعة التحول إلى مؤسسات أكثر فعالية، أما الابعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد على التميز.

### الدراسات السابقة

في هذا القسم يتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية (درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين) ويعرضها الباحث حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أجرى الناشري (١٤٣٧هـ) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعتهم للعمل من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته المسحية، وقد استخدم الاستبانة أداة له، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) معلماً، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التحولية جاءت بدرجة كبيرة،، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وعلى جميع مجالات المحور، وبناءً على

ذلك أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها: تشجيع النمط القيادي التحويلي لدى مديري المدارس من طرف الجهات المسؤولة، نظراً لما له من دور في رفع الدافعية لدى العاملين. وأجرت سميرت ومقابلة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من ١٦٢٠ معلماً ومعلمة، وقد أخذت عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة ٢٠ % من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٤ معلماً ومعلمة، منهم ١٤٨ معلماً و١٧٦ معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثتان بتطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها، وكانت أهم نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التحولية كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة التحولية تبعاً للخبرة والجنس والمؤهل العلمي، وكانت أهم التوصيات تفعيل نمط السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية عن طريق إعداد دورات تدريبية ، وورش عمل في مجال القيادة المدرسية ، قدرة على رفع مستواهم القيادي الفعال.

وأجرت سحمان، (١٤٣٤هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية بإدارة تعليم منطقة الباحة البالغ عددهن (٣٠٠) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧١) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة ، وكانت أهم نتائج الدراسة هي أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديرات المدارس يمارسن الجاذبية (التأثير المثالي) بدرجة كبيرة جداً، مديرات المدارس يمارسن الحفز الإلهاميين بدرجة كبيرة، ومديرات المدارس يمارسن الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة، مديرات المدارس يمارسن الاعتبار الفردي بدرجة كبيرة جداً، وكانت أهم التوصيات التركيز على قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهارات المعلمات.

كما قام الزبيدي (١٤٣٤هـ) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحولية بمحافظة قنوة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لديهم من وجهة نظر



معلميهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس بمحافظة قلوة والبالغ عددهم (٧٦٨) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً، وكانت أهم نتائج الدراسة هي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الحفز الإلهامي والاعتبارات الفردية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المدرء من وجهة نظر المعلمين حملة بكالوريوس وحملة بكالوريوس ودبلوم فأكثر ، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال الحفز الإلهامي تعزى لتفاعل متغيري الخبرة والمرحلة التعليمية لصالح المدرء من وجهة نظر المعلمين ذوي الخبرة أقل من (٥) سنوات ومن المرحلة التعليمية المتوسطة ، وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات من أبرزها إعداد برنامج تدريب موجه للمدرء في مجال الحفز الذهني وتشجيع المدرء على تبني الأفكار الجديدة في العمل.

وقام الغامدي (١٤٣٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٠) مديراً ، وكانت أهم النتائج أن قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة يمارسون القيادة التحويلية بدرجة منخفضة، وكانت أهم التوصيات ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد مؤتمرات وندوات ، وكذلك يوصي الباحث بضرورة إعداد دبلوم تربوي لمديري المدارس الذين ليس لديهم مؤهل تربوي مما يسهم في زيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية لديهم، وضرورة اعداد برامج تدريبية في زيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية.

كما أجرى الحربي (١٤٣٣هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للجبيل وينبع للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور الباحث استبانة للقيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٢) معلماً، وقد بينت نتائج الدراسة درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة، والمدينة ، بينما كانت هناك اختلاف دال

إحصائياً في تقديرات المعلمين لمتغير المرحلة التدريسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية .

وقد قامت الغامدي (١٤٢٩) بدراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتفعيل القيادة التحولية في إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة (بنين وبنات) من خلال تحديد متطلبات القيادة التحولية في إدارة المدارس الثانوية العامة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وبلغ مجتمع الدراسة (١٨٦) قائدا وقائدة في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة أهمية متطلبات تفعيل القيادة التحولية في إدارة المدارس الثانوية العامة بجدة كبيرة جداً،

كما قام الفقيه (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحولية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة أداة له لجمع البيانات، وبلغ عدد افراد عينة الدراسة (٦٠١) فرداً، وظهرت النتائج ان مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسوا سلوك القيادة التحولية بدرجة متوسطة، وتوجد فروق دالة احصائياً في متغيرات نوع الإدارة، والمؤهل العلمي، ونوع التأهيل، وكانت أهم التوصيات التركيز على تدريب القيادات في ضوء القيادة التحولية، تقويم أداء القادة في ضوء القيادة التحولية، تشجيع القادة على ممارسة القيادة التحولية مع الاهتمام بتقويم تلك الممارسات، وإجراء دراسات علمية أخرى تتناول القيادة التحولية.

كما أجرى الغزوي (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحولي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرف هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكانت مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية حيث بلغ عددهم ١٩١ مدير مدرسة، وتم اختيار العينة طبقية عشوائية من المعلمين بلغ حجمها ٧٦٤ معلماً من مجموع المعلمين في المناطق الأربعة، وكانت نتائج الدراسة انخفاض مستوى السلوك القيادي التحولي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وفي جميع الابعاد، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحولي لمديري المدارس يمكن أت تعزى لمتغيرات التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، وقد صمم الباحث برنامجاً تدريبياً لتطوير السلوك القيادي التحولي، وأوصى الباح

بضرورة تفعيل برنامج التطوير المقترح، ووضع معايير أكاديمية وشخصية وإدارية، واحداث تغييرات إيجابية في الثقافة التربوية، والمناخات المدرسية .

وأجرت كنساره (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى رفع مستوى السلوك القيادي التحولي لدى مديرات المدارس في العاصمة المقدسة، بلغ أفراد الدراسة (٥٨٦) فرداً ويمثلون فئات مديرات و مساعدة في المدارس الثانوية بمكة ومعلمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم إعداد أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وأهم النتائج أن أفراد الدراسة يوافقن بشكل عام على انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحولية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بدرجة فوق المتوسطة، بينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة تجاه مدى انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحولية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية لصالح المديرات والمساعدات دون المعلمات وكانت أهم التوصيات الاختيار الأمثل للقيادات وتقديم دورات وندوات لمن هم على رأس العمل .

وقام سوبزينك (Supising, 2001) بدراسة هدفت إلى معرفة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية في قسم التعليم العام وإلى فحص نمط القيادة لدى مديري المدارس في المنطقة الثامنة في أمريكا ، واستخدمت استبانة مطورة عن استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وخاصة الفقرات التي تخص القيادة التحولية وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المستخدم في تلك المدارس كانت بمستوى جيد، واتصف المديرون ممن لديهم خبرة من (١١-١٥) سنة بالتأثير المثالي (الكاريزما) بدرجة عالية بينما اتصف نظراؤهم من ذوي الخبرة من (٦-١٠) سنوات بشكل أقل واتصف مديرو المدارس ممن لديهم خبرة من (١١-١٥) سنة بإثارة دافعية لدى العاملين بدرجة عالية، وأن فئة الخبرة من (٦-١٠) سنوات كانت بدرجة أقل، واتصف مديرو المدارس ممن لديهم خبرة من (١١-١٥) سنة بالإثارة والتحفيز العقلي للمرووسين بدرجة عالية وأن فئة الخبرة من (١-٥) سنوات كانت بدرجة أقل، واتصف مديرو المدارس من فئة الخبرة (١١-١٥) سنة بالاعتبارية الفردية لمرووسيهم بدرجة عالية، وإن فئة الخبرة من (٦-١٠) سنوات كانت بدرجة أقل.

أجرى الحربي (٢٠١٧) دراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالقصيم لمهارات القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، واستخدمت الباحثة

المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة جميع معلمات المدارس الثانوية في مدينة بريدة والبالغ عددهن (٣٥١) معلمة، وكانت أهم نتائج الدراسة هي: أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالقصيم لمهارات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على محور القيادة التحويلية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وكذلك لمتغير التخصص على ولصالح التخصصات الأدبية، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح أصحاب (٦-١٠)، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية كانت بدرجة مرتفعة في جميع المجالات غير أن مجال علاقة المديرية بالمعلمات كانت بدرجة متوسطة، وكانت أهم التوصيات ضرورة توعية المديرات على أهمية تشجيع الأفكار التي تتولد لدى المعلمات والعمل المشترك على تطوير آليات عمل المدرسة بشكل تعاوني من خلال مشاركة المعلمات وتقدير مساهمتهن عبر التشجيع المستمر.

كما أجرى العمري (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة (٢١٨٩) معلماً، وطبقت الدراسة على عينة (٤٣٦) معلماً، وكانت أهم نتائج الدراسة هي أن تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة كان بدرجة عالية، وكان مستوى الروح المعنوية لدى العينة عالياً، وكان هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين تطبيق مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة للقيادة التحويلية وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وكانت أهم التوصيات تضمين برامج تدريبية تؤكد على التشجيع الإبداعي وإتاحة الفرصة لقادة المدارس بالالتحاق بها، والتشجيع على ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس التعليم العام لما لها من أثر في رفع الروح المعنوية للمعلمين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوعاً مهماً وأسلوباً حديثاً في القيادة وهو درجة ممارسة قادة مدارس جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين فقد تم عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية، إلا أن بعض الدراسات السابقة قد

تناولت العلاقة القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الأخرى كدراسة (الحري، ٢٠١٧) التي هدفت الى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالقصيم لمهارات القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، ودراسة (العمرى، ٢٠١٧) والتي هدفت إلى تحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ودراسة الناشري (١٤٣٧هـ) التي هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعتهم للعمل من وجهة نظر المعلمين. ومن حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الفقيه (٢٠٠٦) ودراسة الغامدي (١٤٢٩هـ) ودراسة سوزينك (Supising, 2001) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بينما استخدمت بقية الدراسات السابقة المعروضة ضمن الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي. ومن حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية. أما من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وكانت هذه الأداة هي الاستبانة التي جمعت بها البيانات من عينة الدراسة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة الحالية وهي درجة ممارسة قادة مدارس جدة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وتحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في اختيار منهج الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة.

## ثالثاً إجراءات التطبيق الميداني

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات والتوصيات في ضوء الواقع الحالي.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة جدة في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) والبالغ عددهم (١١٩٨٥) معلماً حسب معلومات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، من معلمي مدارس محافظة جدة الحكومية بمراحلها الثلاث، مقدارها (375) معلماً وفقاً لمعادلة استيفن ثامبسون. والجدول التالي يبين خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، الخبرة، المؤهل العلمي).

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	الابتدائية	١٠٠	٢٦.٧%
	المتوسطة	٦٤	١٧.١%
	الثانوية	٢١١	٥٦.٣%
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٥٢	١٣.٩%
	١٠ سنوات فأكثر	٣٢٣	٨٦.١%
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٠٦	٨١.٦%
	دراسات عليا	٦٩	١٨.٤%
	المجموع	٣٧٥	١٠٠%

تشير النتائج في الجدول (٣) أن عدد أفراد عينة الدراسة بلغ (٣٧٥) معلماً يشكلوا ما نسبته (٣.١٣%) من مجتمع الدراسة، وقد توزع أفراد العينة تبعاً لفئات متغير المرحلة التعليمية على النحو الآتي: المرحلة الابتدائية (١٠٠) معلماً وبنسبة (٢٦.٧%)، والمرحلة المتوسطة (٦٩) معلماً بنسبة (١٧.١%)، والمرحلة الثانوية (٢١١) معلماً بنسبة (٥٦.٢%)

أي أن أكبر عدد ونسبة جاء من المرحلة الثانوية. أما متغير سنوات الخبرة فبلغ عدد المعلمين من فئة أقل من ١٠ سنوات (٥٢) معلماً وبنسبة (١٣.٩%)، وفئة ١٠ سنوات فأكثر (٣٢٣) معلماً بنسبة (٨٦.١%)، أي أن عدد المعلمين من فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر هي الأعلى، أما متغير المؤهل العلمي فبلغ عدد المعلمين من فئة البكالوريوس (٣.٦) معلماً، وبنسبة (٨١.١%)، ومن فئة الدراسات العليا (٦٩) معلماً بنسبة (١٨.٤%) أي أن عدد المعلمين من فئة البكالوريوس هم الأكثر.

#### أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة الصالحي (٢٠١٣)، ودراسة الحربي (٢٠١٧)، ودراسة العمري (٢٠١٧). تم بناء استبانة أولية مكونة من (٦٨) فقرة وموزعة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: يتضمن المعلومات العامة عن المستجيبين من حيث: المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجزء الثاني: يقيس درجة ممارسة مديري مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وله (٤٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الاجاذبية والتأثير المثالي، الدافعية والحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ، بينما الجزء الثالث: يقيس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وله (٢٤) فقرة، وقد تم تقسيم مستويات الإجابة على هذه الفقرات إلى خمسة مستويات، حيث اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي.

#### صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي على النحو التالي:

(١) الصدق الظاهري (صدق المحكمين): بعد بناء الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على (٢٩) محكماً من الأساتذة والخبراء في الجامعات السعودية في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس ملحق (٤). وقد تم الاخذ بملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل لتصبح الأداة مكونة من (٦٧) فقرة قبل اجراءات الصدق والثبات.

#### صدق البناء الداخلي:

تم التحقق من صدق البناء الداخلي لل فقرات والأبعاد بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة، والأداة ككل، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط للفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وقد تراوحت بين (٠.٩٠٤-٠.٥٦٠)، كما تم حساب معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمحور وأظهرت النتائج أن جميع معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للأداة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وتراوحت بين (٠.٩٦٤-٠.٨٦٥) للمجالات مع بعضها، وبين (٠.٩٤٩-٠.٨٧١) للمجالات مع الدرجة الكلية.

#### ثالثاً: ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتي كرونباخ-ألفا، والتجزئة النصفية وأظهرت النتائج أن معامل ثبات الفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (٠.٩٨٨) ومعامل ثبات التجزئة النصفية (٠.٩٦٢)، في حين أن معاملات ثبات الفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحولية تراوحت بين (٠.٩٤٨ - ٠.٩٦٧)، والتجزئة النصفية تراوحت بين (٠.٩٣٩ - ٠.٩٥٧)، وهي قيم مرتفعة وتشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ يسمح باستخدامها كأداة للدراسة.

#### المعالجات الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:



- التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وحساب الدرجات الكلية الفرعية لاستجابات أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات الأداة.
- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الاحادي ( One Way Anova) للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية وأبعادها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الممارسة تبعاً لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، والخبرة، وفيما يلي تفسير النتائج المتعلقة بكل سؤال ومناقشتها:

#### الإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول على "ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة الأربعة ولأبعاد جميعها، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة على حدة كما في الجداول الآتية:

جدول(٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القيادة التحولية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	الجاذبية والتأثير المثالي	3.90	.85	١	كبيرة
4	الدافعية الحفز الإلهامي	3.87	.92	٢	كبيرة
2	الاستثارة الفكرية	3.75	.88	٣	كبيرة
3	الاعتبار الفردي	3.65	.97	٤	كبيرة
	الكلية	3.81	.86	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول(٩) أن المتوسط الكلي لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين بلغ (٣.٨١) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٦) وبدرجة تقدير كبيرة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد بين (٣.٩٠ - ٣.٦٥) وهي متوسطات تدل على مستوى كبير في مجالات الجاذبية والتأثير المثالي، والدافعية والحفز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبار الفردي، كما يلاحظ أن جميع الانحرافات المعيارية للمجالات جاءت أقل من واحد صحيح، وهذا يشير إلى اتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في تقديراتهم لدرجة الممارسة.

قد يعزى وجود هذه الدرجة الكبيرة من الممارسة للقيادة التحولية لدى قادة المدارس في مدارس محافظة جدة إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من متابعة قادة المدارس للمستجدات والتطورات الإدارية الحديثة التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني وإيمانهم أن نمط القيادة التحولية يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة والتي لها دوراً كبيراً في تطوير المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها. كما قد يعزى إلى دور قادة المدارس في استخدام أنماط وأساليب متنوعة للتعامل مع المعلمين، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتقديم تغذية راجعة لمنسوبي المدرسة تحدد نقاط ضعفهم وقوتهم، واهتمامهم بالجوانب الإدارية والفنية والعلاقات الانسانية، كما يعزى ذلك إلى إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتقديم احتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية، والممارسات الأخلاقية لقادة المدارس والتي تشير في المعلمين حب العمل، والالتزام بالأهداف التنظيمية للمدرسة، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية وقد يعزى إلى انتهاج القادة سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين، وبذل أقصى ما بوسعهم إلى تخطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية

وتقديم الدعم والحفز لمن يعمل معهم. وربما يعزى إلى دور وزارة التعليم في تطوير أداء قادة المدارس من خلال البرامج التدريبية الخاصة بالقيادة مثل برنامج تطوير الإدارة المدرسية وبرنامج خبرات والدورات القصيرة في مجال التقنيات التربوية، والتي تهدف إلى إكساب قادة المدارس المهارات الإدارية والقيادية المختلفة، ومنها القيادة التحولية التي تقوم على التحول من إدارة الفرد إلى إدارة الفريق.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الناشري (١٤٣٧) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التحولية جاءت بدرجة كبيرة، ومع دراسة الزيبي (١٤٣٤) والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحولية جاءت بدرجة مرتفعة. ومع دراسة سحمان (١٤٣٤) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التحولية جاءت بدرجة كبيرة.

وتختلف مع نتائج دراسة الغامدي (١٤٣٣) والتي أشارت إلى أن قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة يمارسون القيادة التحولية بدرجة منخفضة، وتختلف مع نتائج دراسة الفقيه (٢٠٠٦) والتي أظهرت أن مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسوا سلوك القيادة التحولية بدرجة متوسطة. ودراسة الحربي (٢٠١٧) التي بينت أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالقصيم لمهارات القيادة التحولية كانت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٥) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية الكلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

وجاء في المرتبة الأولى في الأبعاد بعد الجاذبية والتأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥)، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمين من دور لقادة المدارس في إقناع المعلمين في رسم رؤية ورسالة المدرسة، والالتزام بتحقيقها وتحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وإلى دور قادة المدارس في غرس قيم الولاء والانتماء للعمل في نفوس العاملين وتقديم المصلحة الوطنية على المصالح الشخصية، وثقة العاملين بالدور القيادي لقادة المدارس، والاحترام المتبادل بين الطرفين. تلاه مجال الدافعية والحفز الإلهامي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى ما يقدمه قادة المدارس من تشجيع ومساندة للعاملين؛ لتجنيبهم الأخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف في أدائهم، وتقدير مواطن القوة والتميز لديهم،

وإلى دور قادة المدارس في توفير مناخ إيجابي يتضمن المنافسة الشريفة بين المعلمين، ومكافأة العاملين على إنجازاتهم، وشعور المعلمين بمقدرة قادة المدارس على توجيههم نحو ما يخدم العمل المدرسي، كذلك إطلاع المعلمين على الأداء المتوقع منهم تحقيقه. وجاء في المرتبة الثالثة مجال الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، ودرجة ممارسته كبيرة، وهذا ربما يعود إلى ما يلمسه المعلمين من دور لقادة المدارس في حفز المعلمين في التفكير بعمق حول ما ينجزوه من أعمال من أجل طلبتهم، وتحفيز المعلمين على متابعة ما يستجد من نظريات تربوية وأساليب تدريس وتقويم من خلال المواقع الإلكترونية والأبحاث والدراسات التربوية. وفي المرتبة الأخيرة بعد الرعاية الفردية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧)، وربما يعزى ذلك إلى ما يلمسه أفراد عينة الدراسة من ممارسات لقادة المدارس تتمثل في مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم، والاستماع لآرائهم، والعمل على تنمية ملكاتهم، والاهتمام بأدائهم وتطوير قدراتهم، واحترام التمايزات بينهم ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، ومراعاة ظروفهم الصحية والاجتماعية. وتشجيع المعلمين على التعبير عن أفكارهم حتى وإن تعارضت مع أفكار وأراء قادة المدارس، وتقبل النقد البناء من قبل المعلمين.

أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد القيادة التحولية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات كل بعد وعلى النحو التالي:

#### أولاً: الفقرات المتعلقة بمجال الجاذبية والتأثير المثالي:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الجاذبية التأثير المثالي مرتبة تنازلياً

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يحظى بتقدير واحترام المعلمين	4.13	0.92	1	كبيرة
8	يمثل قدوة حسنة في سلوكه	4.04	1.06	2	كبيرة
11	يهتم بالاعتبارات الأخلاقية عند إنجاز المهام	3.95	0.95	3	كبيرة
٢	يتحلى بالقيم المثلى التي تجعله في نظر المعلمين قدوة	3.94	٩٤.	4	كبيرة
5	يتسم بالوضوح في توجيهاته للمعلمين	3.94	1.01	4	كبيرة
٣	يغرس الثقة في نفس المعلمين	3.94	١.٠٢	4	كبيرة
4	يوظف القيم والمعتقدات التنظيمية لتطوير بيئة العمل	3.93	0.95	7	كبيرة
١٢	يعطي أهمية للحس الجماعي في تحقيق أهداف المدرسة	3.92	1.0٠	8	كبيرة
٦	يمتلك قوة الشخصية واللباقة المهنية	3.92	1.0٤	8	كبيرة
9	يركز على تقديم نماذج ذات قيمة في المدرسة	3.89	0.98	10	كبيرة
13	يتمتع بقدرة عالية على إقناع العاملين بأهداف العمل	3.79	1.04	11	كبيرة
10	يثير الوعي بالقضايا المجتمعية في المدرسة	3.71	1.04	12	كبيرة
7	يتخذ قرارات إبداعية	3.59	1.07	13	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.٩٠	0.85	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (١٠) أن المتوسط الكلي لمجال الجاذبية والتأثير المثالي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٨٥) وبدرجة تقدير كبيرة، كما يلاحظ أن جميع الفقرات وعددها (١٣) فقرة جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٤.١٣-٣.٥٩)، كما يلاحظ أيضاً أن الانحرافات المعيارية لفقرات البعد قد تراوحت بين (٠.٩٢-١.٠٧)، وهذا مؤشر على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة مدارس جدة للقيادة التحويلية في هذا البعد. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة سوبزينك (Supising, 2001) والتي جاءت بدرجة عالية.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١)، والتي نصت على: " يحظى بتقدير واحترام المعلمين " بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يعزى إلى ما يراه أفراد العينة من تأثير لقادة المدارس في الآخرين، واحترامهم لآراء وأفكار واقتراحات المعلمين، ووجود برنامج للعلاقات الإنسانية في المدرسة، وتمتع قادة المدارس بخبرات ومهارات عالية تجعلهم مرجعاً للعاملين وقد تعزى إلى ما يتمتع به قادة المدارس من سحر الشخصية (الكريزما) وقدرته على الإقناع ما يجعله محط ثقة عند الآخرين.

كما جاء المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨)، والتي نصت على: " يمثل قدوة حسنة في سلوكه " بمتوسط حسابي بلغ: (٤.٠٤)، وانحراف معياري (١.٠٦)، وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يشير ذلك إلى ما لمسهُ أفراد عينة الدراسة من سلوكات لقادة المدارس، تتمثل في الالتزام بالادام، التسامح واللباقة في التعامل، والعفو وقبول الآخر، وعدم التحيز لرأيه، والموضوعية في التقييم.

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١٠)، والتي نصت على: " يثير الوعي بالقضايا المجتمعية في المدرسة "، بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٧٠)، وانحراف معياري (١.٠٤)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا قد يعزى إلى ما يلاحظه أفراد عينة الدراسة من دور قادة المدارس في توعية الطلاب بالقضايا الاجتماعية وطرق التصدي لها كقضايا الإرهاب والتطرف الفكري، وانتشار المخدرات، واحترام العمل اليدوي، والبطالة وحاجات سوق العمل وغيرها من القضايا المجتمعية ذات العلاقة وذلك من خلال اللقاءات مع المعلمين والطلاب، ومن خلال الندوات

ودعوة بعض المختصين للحديث في هذه المواضيع، ومن خلال النشرات التوعوية، ومن خلال  
توظيف الإعلام التربوي في المدرسة من إذاعة ومواقع تواصل اجتماعي.

أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة رقم (٧)، والتي نصت على: " يتخذ قرارات إبداعية"،  
بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٠٧)، وهي وإن جاءت في المرتبة الأخيرة  
إلا أنها تمارس بدرجة كبيرة وربما يعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لدور قادة المدارس  
في صنع القرارات المدرسية وذلك من خلال إشراك العاملين في صناعة القرار، وإتباع الطرق  
العلمية في اتخاذ القرارات بعيداً عن الارتجال والتسرع والعشوائية.

### ثانياً: الفقرات المتعلقة بمجال الدافعية والحفز الإلهامي

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الدافعية والحفز الإلهامي مرتبةً  
تنازلياً

الدرجة الممارسة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الفرق
كبيرة	1	.90	4.10	يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها بالمدرسة	14
كبيرة	2	1.02	3.95	يشارك الآخرين بتفاؤل في تطوير أداء المدرسة	16
كبيرة	3	1.01	3.90	يحفز المعلمين على حل المشكلات المدرسية	15
كبيرة	4	1.03	3.86	يثق بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة	23
كبيرة	5	1.05	3.77	يستثير دافعية المعلمين للمشاركة الفاعلة في الاجتماعات	17
كبيرة	6	1.02	3.69	يضع رؤية لما يريد إنجازه من مهام في المدرسة	22
كبيرة	7	1.03	3.67	يقدم أهداف واقعية قابلة للتطبيق في المدرسة	21
كبيرة	8	1.02	3.65	يمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاته إلى المعلمين	20
كبيرة	9	1.13	3.62	يوفر بيئة محفزة للإبداع	19
كبيرة	10	1.09	3.60	يستثير روح المنافسة والتحدي بين المعلمين	18
كبيرة	--	0.92	3.87	الكلية	

تشير النتائج في الجدول (١١) والمتعلقة ببعد الدافعية والحفز الإلهامي إلى أن الدرجة  
الكلية للبعد (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.92)، وأن جميع الفقرات وعددها (١٠) فقرات  
جاء تقديرها بدرجة كبيرة جداً؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.١٠ - ٣.٦٠)،  
وانحرافات المعيارية تراوحت بين (١.١٣ - ٠.٩٠). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة

سحمان (١٤٣٤) والتي جاءت بدرجة كبيرة. ومع نتائج دراسة سوبزينك (Supising, 2001) والتي جاءت بدرجة عالية.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٤)، والتي نصت على: " يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها بالمدرسة "، بمتوسط حسابي بلغ: (٤.١٠)، وانحراف معياري (٠.٩٠)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين للتأثير القائم على القدوة والمثال من قبل قادة المدارس ، وقدرتهم على التأثير بالمرؤوسين من خلال وضع الرؤية، ويغرس الاعتراد بالنفس واحترام الآخرين وتحديد الوقت لإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف، والتحلي بالعزيمة والإصرار على تحقيقها مهما كانت، والثقة بقدرة المعلمين على إنجازها، وعمل جداول وقوائم واستراتيجية محددة وواضحة لتحديد الأولويات وما يجب إنجازها من أجل الوصول إلى الهدف. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١٦)، والتي نصت على: " يشارك الآخرين بتفاؤل في تطوير أداء المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٩٥)، وانحراف معياري (١.٠٢)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمين من أثر لقادة المدارس في تكوين بيئة تعليمية تعليمية إثرائية، ونشر قيم التعاون والتلاحم بين المعلمين؛ والذي بدوره عزز النتائج التعليمية، وأنتج سلوكيات وفرصاً للتمكن من تنمية الشعور بالرضا والمسؤولية وقيمة الذات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وجاء في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (١٩)، والتي نصت على: " يوفر بيئة محفزة للإبداع"، بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٦٢)، وانحراف معياري (١.١٣)، وبدرجة تقدير كبيرة. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٨)، والتي نصت على: " يمتلك القدرة على إيضاح وإيصال توقعاته إلى المعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٦٠)، وانحراف معياري (١.٠٩)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى ما يقوم به قادة المدارس من جهد لوضع قواعد سلوكية وقيم ومعتقدات يشترك بها المعلمين كافة وتحدد التوقعات المطلوب من المدرسة تحقيقها، بهدف دعم المبادرات والتوجهات التطويرية، وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية، وتطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية - التعليمية ، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداد وتنميته نمواً سليماً متكاملًا، وتهيئته للتعايش الفاعل في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية .

### ثالثاً: الفقرات المتعلقة بمجال الاستشارة الفكرية

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستشارة الفكرية مرتبة تنازلياً

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار المبدعة لتطوير العمل	3.74	1.12	١	كبيرة
31	يفوض بعض صلاحياته لإعداد صف ثاني من القيادات	3.70	1.19	٢	كبيرة
28	يرسخ فكرة للارتقاء بالأداء وزيادة الانتاجية لدى المعلمين	3.69	1.04	٣	كبيرة
30	يحث المعلمين على إيجاد الحلول البديلة للمشكلات التي تواجههم	3.66	1.12	٣	كبيرة
25	يحدد نقاط القوة ويوظفها إيجابياً	3.65	1.03	٥	كبيرة
27	يضع استراتيجية واضحة لتطوير المدرسة	3.60	1.08	٥	كبيرة
26	يشجع المعلمين على المشاركة في صنع القرار	3.57	1.15	٧	كبيرة
24	يحدد نقاط الضعف ويعالجها	3.54	1.0١	٨	كبيرة
	كلي	3.75	0.88	--	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى أن الدرجة الكلية لبعث الاستشارة الفكرية (٣.٧٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وأن جميع الفقرات وعددها (٨) فقرات جاءت بدرجة ممارسة كبيرة، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.74-3.٥٤)، وأن جميع فقرات هذا المجال جاء انحرافها المعياري أكثر من واحد صحيح وهذا مؤشر على تباين استجابات أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سحمان (١٤٣٤) والتي جاءت بدرجة كبيرة،

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٩)، والتي نصت على: يشجع المعلمين على تقديم الأفكار المبدعة لتطوير العمل. بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٧٤)، وانحراف معياري (١.١٢)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى السلوك القيادي لقادة المدارس الذي يوجه المعلمين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل. وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي، والأدوار المتغيرة والمتجددة للعاملين في الميدان التربوي في عصر ثورة المعلومات والعولمة وعالمية المعرفة. وتقديم القادة توجيهات للمعلمين تؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم ، وحفزهم للتفكير في أساليب



واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم ، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة بفعاليتها المختلفة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٣١)، والتي نصت على: " يفوض بعض صلاحياته لإعداد صف ثاني من القيادات. بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٧٠)، وانحراف معياري (١.١٩)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى إلى ثقة القادة بقدرات المعلمين والرغبة في تدريب قيادات الصف الثاني على ممارسة ادوار قيادية في المدرسة، وإكسابهم خبرات تسهم في تفعيل دورهم في العملية التعليمية التعليمية.

أما المرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة رقم (٢٠)، والتي نصت على: يشجع المعلمين على المشاركة في صنع القرار"، بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٥٧)، وانحراف معياري (١.١٥)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى إلى ما يراه المعلمين من ممارسات لقادة المدارس من إشراك المعلمين في صنع القرارات التربوية في المدرسة من خلال الاجتماعات المدرسية ومن خلال عمل اللجان المدرسية، وقد يعزى ذلك إلى رغبة قادة المدارس في أن يتحمل المعلمين جزء من مسؤولية تنفيذ هذه القرارات والتقيد بها. كما أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات قد يعمل على إثراء القرار ونضوجه بشكل أفضل.

أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة رقم (٢٠)، والتي نصت على: " يحدد نقاط الضعف ويعالجها"، بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٥٤)، وانحراف معياري (١.٠١)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى ما يلمسه المعلمين من دور لقادة المدارس في تحليل بيئة العمل الداخلية وتعرف جوانب الضعف والقصور في الاداء والعمل على تلافيتها من خلال التخطيط والتوجيه والتقويم والمتابعة، وإعادة النظر في إجراءات الخطة التشغيلية للمدرسة لتلافي الضعف والقصور.

### رابعاً: الفقرات المتعلقة بمجال الاعتبار الفردي

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاعتبار الفردي مرتبة تنازلياً

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
40	يشارك المعلمين مناسباتهم الشخصية والاجتماعية	4.11	1.01	1	كبيرة
32	يعبر عن تقديره للمعلم المتميز	4.09	1.08	٢	كبيرة
43	يسند الأعمال المهمة للأفراد الذين يمتلكون القدرة على إنجازها	4.05	0.99	٣	كبيرة
34	يستجيب بفاعلية لمبادرات المعلمين التطويرية	3.95	1.05	٤	كبيرة
41	يشجع المعلمين على تحقيق التميز في الأداء	3.94	1.05	٥	كبيرة
35	يهتم بمشاعر المعلمين واحتياجاتهم	3.89	1.14	٦	كبيرة
36	يراعي قدرات المعلمين وكفاءتهم عند تكليفهم بالمهام	3.87	1.09	٧	كبيرة
42	يعمل على تلبية الاحتياجات احتياجات المعلمين بما يساهم في تطوير ادائهم	3.80	1.11	٨	كبيرة
37	يركز على نواحي القوة في المعلمين دون استثناء	3.77	1.05	٩	كبيرة
33	يركز على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين	3.77	1.07	٩	كبيرة
38	يناقش باهتمام مشكلات المعلمين في المدرسة	3.66	1.12	١١	كبيرة
39	يعمل على تدريب وتطوير قدرات المعلمين	3.57	1.15	١٢	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.65	97.0	-	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (١٣)، والمتعلقة بمجال الاعتبار الفردي إلى أن الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣.٦٥)، وانحراف معياري بلغ: (٠.٩٧)، وأن جميع الفقرات جاءت بدرجة ممارسة كبيرة وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٤.١١-٣.٥٧)، وإن الانحرافات المعيارية لفقرات البعد تراوحت بين (٠.٩٩-١.١٥) مما يشير إلى تشتت استجابات أفراد العينة على هذا البعد. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة سحمان (١٤٣٤) والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً. واتفقت مع نتائج دراسة سوبزينك (Supising, 2001) والتي جاءت بدرجة عالية.

وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٤٠)، والتي نصت على: "يشارك المعلمين مناسباتهم الشخصية والاجتماعية"، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وانحراف معياري (١.٠١)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وهذا قد يعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لاهتمام قادة المدارس بالعلاقات الإنسانية، وتعزيزها في المدرسة من خلال المشاركة في المناسبات الاجتماعية للعاملين السارة وغير السارة، مما يخلق أجواء عمل إيجابية تساهم في زيادة دافعية العاملين وتحسين أدائهم. أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة رقم (٣٢)، والتي نصت على: "يعبر عن تقديره للمعلم المتميز" بمتوسط حسابي بلغ: (٤.٠٩)، وانحراف معياري

(١٠٠٨)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى إدراك قادة المدارس لأهمية التعزيز والتحفيز في دفع المعلمين إلى الإنجاز، فكل إبداع وإنجاز يبدأ بعملية صغيرة، ومن ثم يكبر، ودور قادة المدارس استثمار هذه الإنجازات مهما صغرت والارتقاء بها. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣٨)، والتي نصت على: " يناقش باهتمام مشكلات المعلمين في المدرسة "، بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٦٦)، وانحراف معياري (١.١٢)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣٩)، والتي نصت على: " يعمل قائد المدرسة على تدريب وتطوير قدرات المعلمين، بمتوسط حسابي بلغ: (٣.٥٧)، وانحراف معياري (١.١٥)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى إدراك قادة المدارس لأهمية التنمية المهنية للمعلمين لتمكينهم من ممارسة مهامهم بحيوية وفاعلية، ومواكبة المستجدات في تخصصاتهم وذلك من خلال عمل ورش عمل في المدرسة يديرها قائد المدرسة أو أحد المعلمين المتميزين، ومن خلال اللقاءات الفردية مع المعلمين لتدريبهم على إعداد الخطط والنماذج للتقويم، ومن خلال الزيارات الصفية للمعلمين ووقفه على ممارسة المعلمين الفعالية في الصفوف ، وكذلك من خلال برامج التدريب التي تنفذها إدارة التعليم، والدورات التدريبية على مستوى المملكة أو الدورات الخارجية.

#### الإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الأول على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة قادة مدارس جدة لأبعاد للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، والخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الاحادي واختبار(ت)، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: الفروق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية:

جدول (١٥) تحليل التباين لدلالة الفروق في ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاجاذبية والتأثير المثالي	بين المجموعات	.281	2	.140	.189	.828
	داخل المجموعات	276.101	372	.742		
الدافعية والحفز الالهامي	بين المجموعات	.697	2	.349	.440	.644
	داخل المجموعات	294.756	372	.792		
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	.656	2	.328	.346	.708
	داخل المجموعات	352.621	372	.948		
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	.341	2	.170	.198	.821
	داخل المجموعات	320.779	372	.862		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.265	2	.132	.176	.839
	داخل المجموعات	279.960	372	.753		

تشير النتائج في الجدول (١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < .05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية على الدرجة الكلية وعلى كل بعد من الأبعاد الأربعة، وهذا يعزى إلى تشابه ظروف المدارس، وخضوع قادة المدارس إلى نفس الدورات التدريبية، وإلى التوجهات الحديثة في الإدارة التربوية والتي تشمل كل المراحل التعليمية في تغير أنماط القيادة من قيادة فردية إلى قيادة جماعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الناشري (١٤٣٧) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، بينما تختلف مع نتائج دراسة الحربي (١٤٣٣) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التدريسية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية. ومع نتائج دراسة الزبيدي (١٤٣٤) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح المرحلة المتوسطة.

## ثانياً: الفروق الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (١٦) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	بكالوريوس (306)		دراسات عليا (69)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الجاذبية والتأثير المثالي	3.92	.85	3.80	.86	1.030	.304
الدافعية والتحفيز الالهامي	3.77	.89	3.68	.85	.783	.434
التأثير المثالي	3.69	.98	3.48	.91	1.666	.097
الاعتبار الفردي	3.88	.93	3.79	.87	.745	.457
الدرجة الكلية	3.83	.87	3.71	.81	1.042	.298

تشير النتائج في الجدول (١٦) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية للأبعاد وعلى كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمين بمختلف مؤهلاتهم العلمية من ممارسات لقادة المدارس تتسم بالشفافية والوضوح، من خلال تحفيز المعلمين وإثارة دافعيتهم، ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، ومشاركة للمعلمين في مناسباتهم الاجتماعية والشخصية، والتزام قادة المدارس بالادام وتطبيق التعليمات دون محاباة ، وموضوعية في تقييم اداء المعلمين. وقد يكون مرد ذلك إلى وعي قادة المدارس ومتابعة المستجدات والتحاقهم بالدورات التدريبية المحلية والخارجية ودورها في تطوير اداء قادة المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الناشري (١٤٣٧) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ومع دراسة الزبيدي (١٤٣٤) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح فئة بكالوريوس ودبلوم فأكثر. كما تختلف مع نتائج دراسة التنتح (٢٠٠٨) والتي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق. وتختلف مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٥) والتي أظهرت فروقاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس فأكثر.

## الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (17) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ت	١٠ سنوات فأكثر		أقل من ١٠ سنوات		المحاور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.304	1.030	.84	3.90	.95	3.85	الجاذبية والتأثير المثالي
.308	1.025	87	3.76	.96	3.74	الدافعية والتحفيز الالهامي
.434	.783	.95	3.64	1.05	3.71	التأثير المثالي
.423	.804	90	3.88	1.04	3.77	الاعتبار الفردي
.٠٠٩٧	١.٦٦٦	٠.٨٥	٣.٨٢	٠.٩٥	٣.٧٨	الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول (١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية للأبعاد، وعلى كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بين متوسطات تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد لقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمين بمختلف سنوات خبراتهم من ممارسات لقادة المدارس فيما يكلفون به المعلمين من أعمال داخل المدرسة وإشراك المعلمين بمختلف خبراتهم في وضع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، ومشاركتهم للمعلمين في المناسبات المختلفة، ومن خلال تطبيق التعليمات على جميع المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم فيما يتعلق العبء التدريسي وأعمال المناوبة والانتظار والأنشطة وغيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الناشري (١٤٣٧) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي (١٤٣٣) ومع نتائج دراسة التنتح (٢٠٠٨)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في درجة ممارسة للقيادة التحويلية. كما تتفق مع نتائج دراسة الشريف (٢٠١٥) والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح اصحاب الخبرة من (٦-١١) سنة، ومع دراسة الغامدي (١٤٣٣) التي اشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح اصحاب الخبرة ١٠

سنوات فأكثر. ومع دراسة الزبيدي (١٤٣٤) والتي اشارت إلى وجود فروق لصالح الخبرة أقل من (٥) سنوات.

#### ملخص النتائج:

• أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥). وجاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً وعلى النحو الآتي:

١- مجال الجاذبية والتأثير المثالي، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥)، وبدرجة تقدير كبيرة.

٢- مجال الرعاية الفردية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩١)، وبدرجة تقدير كبيرة.

٣- مجال الدافعية والحفز الالهامي، جاء وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وبدرجة تقدير كبيرة.

٤- مجال الاستثارة الفكرية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٧) وبدرجة تقدير كبيرة.

• أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة جدة لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على جميع مجالات المحور والدرجة الكلية

• أظهرت نتائج اختبار (ت)  $t.test$  عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

## رابعاً المقترحات والتوصيات التي تقدمها الدراسة الحالية لزيادة فاعلية ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظة جدة في ضوء نتائجها

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- أن يحفز قادة المدارس المعلمين على صناعة قرارات إبداعية تسهم في تطوير العمل وتحسينه.
- أن تكون توقعات الإدارة المدرسية من المعلمين واضحة لتمكين الجميع من السعي لتحقيقها.
- أن يسعى قادة المدارس إلى توفير بيئة مدرسية جاذبة ومحفزة للإبداع والتطوير.
- أن يسعى قادة المدارس إلى خلق روح المنافسة والتحدي بين المعلمين لزيادة مستوى الروح المعنوية لديهم وخلق فرص للتنافس البناء.
- أن يحث قادة المدارس المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية وابداء وجهات نظرهم في القرارات التي تم اتخاذها من أجل الحصول على تغذية راجعة.
- أن يتعاون قادة المدارس مع المعلمين في تحديد نقاط الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية للمدرسة والعمل على تلافئها ومعالجتها.
- أن يعمل قادة المدارس على التعرف على مشكلات المعلمين في المدرسة والعمل على حلها بالتعاون معهم.
- العمل على تدريب وتطوير قدرات المعلمين من خلال اللقاءات الفردية والجماعية، ومن خلال المشاغل التدريبية.
- أن يسعى قادة المدارس الى تحقيق العدالة النسبية والانصاف في تعاملهم مع المعلمين في المدرسة.



## أبحاث مقترحة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:

- بناء تصور مقترح لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في مدارس محافظة جدة.
- دراسة المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه قادة المدارس في محافظة جدة لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية.
- دراسة آليات تفعيل تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مدارس محافظة جدة من وجهة نظر قادة المدارس.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو تينة، عبد الله؛ والروسان، عصمت. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ٤ (٤)، ٢٦٥-٢٧٨.
- أبو شعبان، قمر وأبو سمرة، محمود والطيطي، محمد. (٢٠٠٧). مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس. *جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين*.
- أبو طاحون، أمل لطفي. (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة، عمان: أمواج للنشر والتوزيع.
- الحراحشة، محمد عبود. (٢٠١٥)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. *جامعة آل البيت. المفرق. الأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان التربية - آفاق مستقبلية، في الفترة ١٢-١٥ / ٤ / ٢٠١٥* بمركز الملك عبد العزيز الحضاري.
- الحربي، أمل علي. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالقصيم لمهارات القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الخواجا، عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
- الربيعه، صالح محمد. (١٤٣٠). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب: جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الرقب، أحمد صادق محمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزبيدي، غازي أحمد. (١٤٣٤). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة قلوة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لديهم من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية: جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الزعبي، خلود فواز. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- **سحمان، نجاة محمد.** (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- **السعود، راتب سلامة.** (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- **سميرت، سور أكرم؛ ومقابلة، عاطف يوسف.** (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. (رسالة دكتوراه) جامعة عمان، الأردن، دراسات: العلوم التربوية، ٤١(١)، ٥١٣ - ٥٣٢.
- **الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والتتح، منال محمود محمد.** (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الانسانية، ٤٥(١)، ٢١ - ٢١.
- **الصالحى، خالد سليمان.** (٢٠١٣). القيادة التحولية والتعادلية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة التربية وعلم النفس، دورية علمية محكمة، ٤٠(٤)، ٤٠-٤٠.
- **عايش، أحمد جميل.** (٢٠٠٩). إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- **العتيبي، سعد مرزوق.** (١٤٢٦). دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، المنعقد في الفترة من ١٨-١٩ صفر جدة - المملكة العربية السعودية ٥-١٥
- **العمرى، سعود مطلق.** (٢٠١٧). تطبيق القيادة التحولية لدى مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- **العنزي، حمود جمعان.** (٢٠٠٥). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية.
- **الغامدي، جمعان خلف.** (١٤٣٣). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخاوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- **غنيم، جمال حسن.** (٢٠٠٥). القيادة التحولية: مفهوم جديد للقيادة، مجلة إدارة الأعمال، مصر، ١٠٩(١)، ١٤-١٧.

- الفقيه، محمد هادي. (٢٠٠٦). القيادة التحولية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- القبلي، عناية حسن؛ والعمرائي، ساهرة فراج. (١٤٣٨هـ). القيادة التحولية في الميدان التربوي، تبوك: دار أمان للنشر.
- كمنسرة، خديجة احمد. (٢٠٠٥). القيادة التحولية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي: دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الناشري، يحيى علي. (١٤٣٧). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية: جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- هباز، أنس. (٢٠١٥). أثر القيادة التحولية على الولاء التنظيمي. دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية Civenco بتفرت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- الهلالي، الهلالي الشربيني. (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحولية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعلم، الإسكندرية، (٢١)، ٧٢-٩.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Avolio, B., Zhu,W., Koh,W.,Bhatia p. , (2004) "transformational Leadership and Organizational commitment Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*,1(15) , 625-646.
- Burns,J.,(2004) ,*Transforming Leadership : A New Pursuit of Happiness*, Grove Press , new York, U.S.A .
- Bushra,F.,Usman, A.,Naveed, A.,(2011),"Effect of transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Journal commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan) ", *International of Business and Social Sciences* , (18)2, 261-267.
- Fullan, M(1998):Implementing educational Change: what We Know, word bank document,*PHREE* ,133,89-81 .
- Gill,A.,Flaschner,A.,&Bhutani,S.,(2010),"The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress ", *business and Economics Journal*, (3)1-11.
- Supising, Jiraporn (2001) Transformational leadership of secondary school administrators under the department of beneval education in education region , *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 30.