

تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية

( دراسة ميدانية )

الدكتور: فلاح بن خلف العجرفي، جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية

**الملخص:**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدوادمي لسلوكيات القيادة التحويلية، واقتراح سبل التطوير، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (35) فرداً من قادة المدارس الثانوية للبنين في محافظة الدوادمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المتوسط الكلي لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية مرتفع بنسبة (4.162)، وهي بدرجة ممارسة "كبيرة" والدرجة العظمى هي "كبيرة جداً"، واقتُرحت الدراسة بعض الطرق لتطوير أداء قادة المدارس الثانوية، وانتهت الدراسة ببعض التوصيات.

**Abstract:**

The study aimed to identify the real practice of the transformational leadership behaviors in secondary schools in Dawadmeiy governorate to know the weakness point and to suggest methods of development. The study depended on the survival descriptive approach, and used a questionnaire as a tool for gathering data from the sample. The study sample consisted of (35) leaders in secondary male schools in Dawadmeiy governorate. The study revealed some results: The total mean of practicing the transformational leadership behaviors is high ( 4.162 ) and that is a " big " degree and the highest mark is "very big" . The study suggested some methods to develop the performance of the secondary school leaders. At last the study suggested some recommendations.

مقدمة:

تسعى المجتمعات المعاصرة للنهوض بأداء أفرادها للوصول إلى أعلى المستويات التي تسمح بها إمكاناتهم واستعداداتهم، فإذا كانت التنمية المهنية ضرورية وأساسية للعاملين في أي منظمة فإنها تشكل أهمية بالغة بالنسبة للقيادات التربوية في مختلف المستويات لأنهم يعملون في مواقع مهمة، ولهم تأثير كبير على العاملين معهم.

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً بارزاً وأساسياً في العملية التعليمية، ولها أثرها البالغ في نجاحها أو إخفاقها، وقد أجريت العديد من الدراسات على المدارس المتميزة، وكشفت هذه الدراسات عن أن من أهم عوامل نجاح وكفاءة المدرسة وجود قيادة قوية بها، وأن ارتفاع إنتاجية بعض المدارس عن المدارس الأخرى يعود إلى كفاءة العنصر القيادي بها، وبالتالي فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه أو إخفاقه في تحقيقها، يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة الإدارة المدرسية وقدرة العناصر البشرية التي تقوم بها<sup>(1)</sup>.

ومن الاتجاهات الحديثة للفكر الإداري المعاصر تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية والتي تمثل أمراً حيوياً لدعم آلية الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية<sup>(2)</sup> باعتبارها من الركائز الأساسية لتطوير جودة الأداء؛ لذلك من الضروري تلبية الاحتياجات التدريبية للقيادات التي تعتبر عاملاً أساسياً في زيادة فعاليتهم في التحسين المستمر للأداء، ودعم مسيرة الجودة داخل مدرسة المستقبل.

ولذلك فإن نجاح أي محاولة للارتقاء بنوعية التعليم في ظل سمات عالم اليوم الذي يشهد متغيرات متسارعة في شتى المجالات لا يعتمد فقط على برنامج تطويري، وإنما يستلزم مسبقاً تجويد القيادة لهذه المدارس، فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة والتي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق والبداية نحو النجاح لتحقيق الامتياز والتميز في أي منظمة تربوية<sup>(3)</sup>.

فالقيادة هي الأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها وهي القدرة على تنسيق عناصر الإنتاج المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية والمعنوية على المستويين السياسي والاقتصادي، إضافة إلى البعد التربوي فنجاح المجتمع ووصوله إلى طريق التقدم مرتبط بقدرة مؤسساته المختلفة على تحقيق أهداف المجتمع<sup>(4)</sup>.

وإذا كانت القيادة من أكثر الأساليب تأثيراً على الدافعية والروح المعنوية للعاملين، ولها تأثيرها الخاص على الإنتاجية باعتبار أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف؛ فإن القيادة التحويلية تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقى في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية بالعاملين وتسمو مما جعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية.

## 2 - مشكلة الدراسة:

تتأثر العملية التعليمية بكل ما يحدث في العالم من تغيرات وما تواجهه المجتمعات من تحديات مما يفرض عليها سرعة التغيير للتكيف مع الوضع الجديد، والمدارس هي المسؤول المباشر عن إعداد الأفراد للتكيف مع هذه الأوضاع الجديدة من خلال قادة يديرون العملية التعليمية بطريقة متطورة.

وإيماناً من الحكومة الرشيدة في المملكة العربية السعودية بأهمية دور مدير المدرسة في نجاح العملية التعليمية أصدرت من القرارات الوزارية ما يعضد دور مدير المدرسة وحولت مسمى الوظيفة إلى قائد بدلا من مدير وذلك بموجب التعميم رقم (7617168)، في 1/4/1437هـ)<sup>(5)</sup> بإعطاء المزيد من الصلاحيات لقادة المدارس مع منحه من الصلاحيات ما يمكنه من مواجهة المشكلات والانطلاق بالمدرسة إلى الأفضل.

وإذا كانت المدارس تعاني من بعض المشكلات حالياً فإن الكثير من الدراسات أكدت على أهمية القيادة التحويلية ودورها في مواجهة متطلبات العصر، وعلى دورها في توفير البيئة التعليمية المناسبة لإعداد الأفراد لمواجهة

التحديات، فقد أثبتت دراسة الحصاونة<sup>(6)</sup> في الأردن أن الالتزام بأساليب القيادة التحويلية يساعد في تطوير دور الإدارة المدرسية والمدير، وأشارت دراسة العوضي<sup>(7)</sup> إلى أن القيادة التحويلية لها دور في الإبداع الإداري في المدارس.

وتوصلت وفاء العدوان<sup>(8)</sup> إلى أن القيادة التحويلية لها دور في نجاح التغيير التنظيمي في المدارس، ومثلها دراسة فهد المطيري<sup>(9)</sup>، وتوصلت دراسة تركي العتيبي<sup>(10)</sup> إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، وأشارت خالدة المطارنة<sup>(11)</sup> إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة ثقة المعلمين في أنفسهم وفي مديريهم، وكل هذا يشير إلى أن ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية يؤدي إلى تطوير الجوانب المختلفة للعملية التعليمية؛ فلماذا لا يكون لمدارسنا الثانوية في محافظة الدوادمي نصيب من الإفادة من مزايا القيادة التحويلية خاصة وأن دراسة بلال الأغا<sup>(12)</sup> توصلت إلى أن القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة وأنماطها انسجاماً مع القيادة الإسلامية كما وردت في كتب التراث الإسلامي، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تنحصر في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

1 - ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2 - هل تختلف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية باختلاف (التخصص - المؤهل - سنوات الخبرة) من وجهة نظر العينة؟

3 - ما سبل تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية؟

### 3 - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية لما لذلك من فائدة في تطوير العملية التعليمية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية
- معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية باختلاف (التخصص - المؤهل - سنوات الخبرة).
- تحديد سبل تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية.

### 4 - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها فهي تتناول موضوعا تربويا وإداريا مهما في مجال الإدارة المدرسية وهو تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لما لهذا التطوير النظري والعملي من دور فاعل في نجاح العملية التعليمية، ولذلك تنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين هما:

أ - الأهمية النظرية: إثراء أدبيات الإدارة في مجال الإدارة التربوية والمدرسية بالوصف والتحليل لطبيعة عمل قادة المدارس الثانوية السعودية وأدوارهم الحالية ودرجة أدائهم لأعمالهم وعن الصلاحيات الممنوحة لهم حتى يتمكنوا من حسن إدارة مدارسهم، ولذلك تهتم الدراسة بتقديم بعض الخطوط العريضة لمهام جديدة لقادة المدارس وبتطوير أساليبهم الحالية في الإدارة .

ب - الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد القائمين على الإدارة التربوية والمدرسية في محافظة الدوادمي في معرفة مدى واقعية ومناسبة الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس وما تحتاجه من تطوير وتجديد حتى يتحقق النجاح للعملية التعليمية .
- من الممكن أن تفيد قادة المدارس أنفسهم حين يتعرفون على مواطن القوة ومواطن الخلل في وظائفهم فيتصرفون على أساس استثمار مواطن القوة في صلاحياتهم ومعالجة مواطن الضعف .
- قد تفيد المعلمين والعاملين الذين يعملون في هذه المدارس عندما يعرفون مدى الالتزام لقادة مدارسهم بالسلوكيات الإيجابية وبالتالي يكونون عوناً لقادتهم في المدرسة في تأدية مهامهم .
- قد تفيد الطلاب، والعملية التعليمية حين يكون قادة المدارس أكثر تمكناً في إدارتهم لمدارسهم فيوفرون لهم بيئة تعليمية جيدة تساهم في تحقيق أفضل لأهداف العملية التعليمية .

5 - حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على معرفة مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية لسلوكيات القيادة التحويلية التي يتفق كثير من التربويين على دورها في نجاح القائد .
- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على قادة المدارس الثانوية بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية،
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الدوادمي.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1437/1438هـ.

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة منها ما كان متصلاً بشكل مباشر بالدراسة الحالية، أي تناول موضوع تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في ضوء القيادة التحويلية، ومنها ما كان متصلاً بشكل غير مباشر أي يتناول دور القيادة في تطوير جوانب العملية التعليمية المختلفة، وفيما يلي تفصيل للدراسات المتصلة بالدراسة الحالية بعد أن صنفها الباحث في محورين:

**المحور الأول:** واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في التعليم

**المحور الثاني:** القيادة التحويلية ودورها في تطوير جوانب العملية التعليمية

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

**المحور الأول:** واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في التعليم.

قام حسام الحديثي<sup>(13)</sup> بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القادة الأكاديميين لسلوك القيادة التحويلية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. قام الباحث بتطوير أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة قوامها (120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في كليات التربية الرياضية كانت بدرجة متوسطة للمجالات مجتمعة. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة التدريسية، وقد أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق دالة تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية وكانت لصالح رتبة أستاذ مساعد.

أجرت إيمان جميل<sup>(14)</sup> دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة

عمان كما يراها معلومهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و عينة عشوائية قوامها (533) معلماً ومعلمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن ترتيب الأبعاد تنازلياً فيما يخص ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي(التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي)، وترتيب الأبعاد تنازلياً فيما يخص أهمية ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي(الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية في جميع المتغيرات.

هدفت دراسة محمد الحراحشة<sup>(15)</sup> التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظر العاملين معهم، وأثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وعددهم(183 فرداً، وزعت عليهم استبانة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين بدرجة متوسطة.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.وأوصت الدراسة بتدريب الإداريين على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بما يناسب تلك المواقف.

أجرى حسن الطعاني<sup>(16)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين.وتكون مجتمع الدراسة من (2500) معلماً ومعلمة في محافظة عمان، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من(260) معلماً و معلمة، تم تطوير أداة لقياس تطبيق القيادة التحويلية تكونت من (30) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التحويلية ككل لدى



مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

قام ياسر المغامسي<sup>(17)</sup> بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة من خلال عينة قوامها (385) فردا مع متغيرات (المرحلة، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة، والوظيفة)، ومن خلال الاستبيان كأداة للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية جاء بدرجة عالية، وأن أكثر المجالات ممارسة في القيادة التحويلية هو مجال الجاذبية والتأثير وأقلها ممارسة مجال رسم خطة التغيير وصياغة رؤية مستقبلية، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة بين آراء أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادة تبعا لمتغير المرحلة، وسنوات الخبرة، ولكن الفروق في متغير حجم المدرسة لصالح المدرسة صغيرة الحجم .

قام بلال الأغا<sup>(12)</sup> بدراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التَّعرُّف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة التَّحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزّة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (425) معلما ومعلمة للمدارس الإعدادية المميزة ، وقد استخدم الباحث أداتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، هما : الاستبانة، والمقابلة الشخصية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن القيادة التَّحويلية هي قيادة القرن الواحد والعشرين، وهي أكثر نظريات القيادة وأنماطها انسجاما مع القيادة الإسلامية المبثوثة معالمها في كتب التراث الإسلامي بأنواعه. درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزّة لمهارات القيادة التَّحويلية كانت كبيرة.

تعقيب على دراسات المحور الأول:

تناولت دراسات هذا المحور واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس والجامعات وفي أماكن مختلفة وكذلك من وجهات نظر متعددة سواء من القائمين بالقيادة أنفسهم أو المتعاملين معهم، وكذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات لمعرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال وجهات نظر مختلفة، ويلاحظ أن الدراسة الحالية:-

- تتفق مع الدراسات السابقة في قياسها لواقع ممارسة قادة المدارس لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر القادة أنفسهم، ووفق متغيرات متنوعة مثل المؤهل / التخصص / سنوات الخبرة .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت المرحلة الثانوية في محافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، وأنها تعنى بتطوير الأداء لقادة المدارس في محافظة الدوادمي.
- أفادت من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وفي تحديد أبعاد القيادة التحويلية، وفي اختيار منهج البحث المناسب وفي تحقيق النتائج سواء بالاتفاق معها أو الاختلاف عنها.

المحور الثاني: دور القيادة التحويلية في تطوير التعليم

أجرت ستيرة الشمري<sup>(1)</sup> دراسة هدفت منها التعرف إلى مستوى علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة من معلمات المدارس الثانوية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية كان مرتفعا بدرجة عالية، وكذلك مستوى دافعية المعلمات، وعدم وجود فروق في تطبيق القيادة التحويلية ترجع لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي.

قامت الخصاصنة<sup>(6)</sup> بدراسة عن القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم وذلك بمعرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد للقيادة التحويلية من وجه نظرهم، وكيفية تطوير هذا الأداء في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة للكشف عن آراء مديري المدارس في كيفية تطوير فاعلية الإدارة المدرسية في ممارسة أساليب القيادة التحويلية، وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج تؤكد ضرورة تفعيل أساليب القيادة التحويلية ومساعدة المديرين على تطبيقها بإعطائهم مزيداً من الصلاحيات.

هدفت دراسة العوضي<sup>(7)</sup> التعرف إلى مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وسماتها لدى القيادات في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، والتعرف إلى مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في تلك المؤسسات، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري باختيار عينة مكونة من (300) موظف. وقد تمت الاستعانة بالمقياس (MLQ) المصمم من قبل (Bass & Avolio, 1994) وهو مخصص لقياس السلوك القيادي التحويلي، وتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التحويلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية والإبداع الإداري.

أجرت وفاء العدوان<sup>(8)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت أداتان: الأولى هي لقياس مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية، والثانية هي استبانة لقياس مستوى التغيير التنظيمي، وتم التوصل إلى عدة نتائج منها: أن

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وجود علاقة إيجابية دالة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم.

قام فهد المطيري<sup>(9)</sup> بدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم في منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتم التحقق من صدقها وثباتها، طبقت على عينة بلغت ثلاثمائة وتسعة وعشرون من القادة التربويين في منطقة تبوك اختيروا بطريقة عشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء لدى القادة التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمنطقة تبوك، ودرجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمنطقة تبوك قد جاءت بدرجة متوسطة. وقد أشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات العينة لكل من بعد القيادة التحويلية والأداء التنظيمي لصالح الذكور وأصحاب المؤهلات العلمية العليا) الدراسات العليا.

استهدفت دراسة تركي العتيبي<sup>(10)</sup> في الكويت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وأثر ذلك في تحسين مستوى الأداء المهني لهم، وكذلك الفروق بين تقديرات المعلمين تبعاً للمتغيرات (النوع - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المنطقة التعليمية)، تم إعداد استبانة تم تطبيقها على عينة قدرها (263) معلماً، وكشفت نتائج الدراسة عن أن: مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة بين

تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم. وقد تبين وجود فروق دالة إحصائية حول تقدير العينة لممارسة المديرين لصالح مجموعة الإناث. وكذلك وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

هدفت دراسة خالدة المطارنة<sup>(11)</sup> التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي التحويلي، وإلى معرفة مستوى ثقة المعلمين بمديريهم، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة) في درجة ممارسة القيادة التحويلية، تكونت عينة الدراسة من (494) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة اشتملت على قسمين : الأول السلوك القيادي التحويلي، والثاني مستوى الثقة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها طبقت على عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي التحويلي جاءت بدرجة مرتفعة.

و أيضاً أن مستوى ثقة المعلمين بمديريهم جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي وفي مستوى الثقة بالمديرين على متغيرات :النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة، وأشارت إلى وجود علاقة موجبة بين السلوك القيادي التحويلي و مستوى ثقة المعلمين بمديريهم.

قام هارون البرناوي<sup>(18)</sup> بإجراء دراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (810) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في الإدارات الحكومية بمدينة تبوك للقيادة التحويلية والإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، وإلى وجود أثر لأبعاد القيادة

التحويلية في الإبداع الإداري، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره ( 63.3 %) من التباين في الإبداع الإداري ، وإلى وجود فروق دالة في تصورات المبحوثين للقيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

أجرت فاطمة الخريسات<sup>(19)</sup> دراسة هدفت منها التعرف إلى درجة ممارسة مديري دوائر النشاط الرياضي لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة ممارسة العاملين لسلوك الإبداع الإداري في دوائر النشاط الرياضي، وكذلك التعرف إلى العلاقة بينهما، وأثر كل من متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، نوع الجامعة، المسمى الوظيفي) على درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية، استخدمت الباحثة كلا من مقياس سلوك القيادة التحويلية، ومقياس الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (114) إداريا يمثلون دوائر النشاط الرياضي في 18 جامعة أردنية حكومية وخاصة، وأظهرت النتائج أن سلوك الإبداع الإداري لدى العاملين كان مرتفعاً. كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية وسلوك الإبداع الإداري لدى العاملين. وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الأخرى .

أجرى ماهر محمد<sup>(20)</sup> دراسة بهدف التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد من حيث متغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس مدينة إربد الأساسية البالغ عددهم (110) مديراً ومديرة وهم يمثلون عينة الدراسة واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية لمدينة إربد بنسبة أقل من (60 %) وأنه لا توجد فروق دالة في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

تعقيب على دراسات المحور الثاني:

تناولت دراسات هذا المحور القيادة التحويلية وأثرها في تطوير جوانب العملية التعليمية مثل الإبداع الإداري، والتغيير التنظيمي، وتطوير الأداء الإداري، وتحسين الأداء المهني للمعلمين، ورفع مستوى ثقة المعلمين في أنفسهم وفي قاداتهم وتم ذلك من خلال القادة أنفسهم، أو من خلال المتعاملين معهم، وفي ضوء مجموعة من المتغيرات لمعرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية من خلال وجهات نظر مختلفة، ويلحظ أن الدراسة الحالية:-

- تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لدور القيادة التحويلية في تطوير جوانب العملية التعليمية ؛ حيث تناول تطوير دور قائد المدرسة الثانوية في محافظة الدوادمي من خلال مساعدته في ممارسة سلوكيات القائد التحويلي.
- تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لتطوير دور قادة المدارس الثانوية وبالتحديد في محافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال معرفة السلوكيات الواقعية والانطلاق منها نحو تطوير السلوكيات التي تمارس بدرجة أقل .
- أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة وفي تحديد أبعاد القيادة التحويلية وفي تفسير النتائج وتدعيمها إيجاباً وفي تنفيذها سلباً.

#### مصطلحات الدراسة:

**الأداء:** مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المربي من أجل بناء شخصية المتعلم بناءً سليماً يظهر على أدائه<sup>(21)</sup>.

وتعريف آخر بأنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية، ويكون هذا الأداء على مستوى معين، تظهر من خلاله قدرته أو عدم قدرته على الأداء"<sup>(22)</sup>.

- مفهوم التحويل في اللغة:

ورد في لسان العرب مفهوم التحويل "حول، بتشديد الواو، أي بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحويل من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه بحلول حولا بمعنيين: يكون تغيرا، ويكون تحولا<sup>(23)</sup>.

### القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

عرفها بيرنز (Burns) بأنها: "نمط 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"<sup>(10)</sup> وعرفها بلال بأنها: "مقدرة مدير المدرسة على مخاطبة العاملين معه بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم، لتحريكهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية قيمية مستقبلية مشتركة يقودون بها المدرسة، وتعديل السلوكيات الخاطئة بغرس القناعات التحويلية لتعديل سلوك المخطئين وتفهم حاجاتهم بغرض العمل لإشباعها ثم إغذارهم في هفوات غير مقصودة، وذلك بهدف إحداث تغييرات جذرية داخل المدرسة ليسود فيها مناخ مدرسي مثالي"<sup>(12)</sup>.

ويعرف الباحثان عبده حسين، وعلي الدوش<sup>(24)</sup> القيادة التحويلية إجرائيا بأنها: أسلوب قيادة يمارسه مديري مدارس التعليم العام الأهلي بمحافظة عدن، من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها، وتقاس من خلال استجابات المعلمين والمديرين عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في دراستهما.

وقد عرف أحد مؤسسي النظرية وهو (بيرنز) (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها: "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول إلى مرتبة القادة"، أما باس (Bass)<sup>(25)</sup> فينظر للقيادة التحويلية على أنها تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات



المروسين وحاجاتهم إلى أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. أما تيشي وديفانا (Tichy & Devanna,) (26).

فقد أشارا إلى أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

وتعرف الدراسة الحالية القيادة التحويلية إجرائيا بأنها "درجة استجابة القادة على عبارات استبانة القيادة التحويلية ذات الأبعاد الستة المستخدمة في الدراسة الحالية".

#### الإطار النظري

##### - القيادة التحويلية:

ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم الأمريكي بيرنز ( Burns, Macgregor) عالم التاريخ والسياسة، وهو يقوم على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم، ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي العنايةات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا موحدة، ثم توالت الأبحاث والدراسات بعد ذلك في هذا المجال، ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سير جوفاني من عام (1984-1990) ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التحويلي باعتباره ميزة من مميزات المدارس، وتعد القيادة التحويلية حسب نموذج (ليثوود وجانتزي) ( Lethwood & Jantzi, 1996) (27) ذات تأثيرات إيجابية على المؤسسات التربوية، إذ أن ممارسات القيادة التحويلية وتقارير المعلمين أنفسهم عن التغيرات في كل المواقف تعبر عن التحسين المدرسي وتغير السلوك التعليمي (28).

وتحظى القيادة التحويلية باهتمام كبير لدى المنظمات والمؤسسات التربوية لما تعيشه من تنافس شديد في ظل العولمة وضعف التنبؤ، مما أدى إلى أن يتولى قيادة

المؤسسات التربوية والمنظمات في توجيهها الجديد قادة لديهم قدرات متميزة ورؤى قوية واضحة، ولديهم قدرة على التأثير على المرؤوسين، الأمر الذي يسهل لهم التعامل مع الثقافات المختلفة للعاملين والفروق الفردية بينهم، والتصدي لمواجهة الأزمات ومواكبة تطورات العصر.

ويقع على عاتقهم تطوير المؤسسة ونجاحها، مما يلزم اختيار قادة يتميزون بقدرات وكفاءة عالية تسعى للابتكار، والتجديد من أجل الارتقاء بالمؤسسات التربوية إلى المستوى المطلوب<sup>(29)</sup> ويؤكد العازمي<sup>(30)</sup> أن القائد التحويلي يجب أن يتمتع بمستوى عال من الإبداع والتطوير، ورؤية واضحة، كما يتطلب منه التكيف مع المستجدات والمتغيرات الخارجية والتحديات التي تواجهها المؤسسات من أجل التغلب عليها، وتحقيق الفاعلية والتميز والإبداع، وتعنى القيادة التحويلية بأداء المرؤوسين وتطوير قدراتهم إلى حد كبير، والقائد التحويلي يجب أن يمتلك مجموعة من القيم والمثل، والقدرة على تحفيز المرؤوسين للدفاع عن المصالح العامة وليس المصالح الذاتية<sup>(31)</sup>.

واستطاع بعض الباحثين أمثال باس وافوليو<sup>(25)</sup> تطوير رؤية القيادة التحويلية بمفهومها الحالي، التي تشمل على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وفيما يلي تفصيل هذه الأبعاد:

أبعاد القيادة التحويلية:

هناك عدد من الأبعاد التي من الممكن اعتمادها في دراسة سلوكيات القيادة التحويلية، إذ حدد (Bass) أربعة أبعاد أساسية، وبعدين إضافيين، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

**التأثير المثالي (Idealized Influence)**

يسلك القادة التحويليون طرقاً تجعل منهم نموذجاً يقلده الآخرون بالتدرج، ومع مرور الوقت يصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام، والثقة، ويحرص

القادة التحويليون - حتى يتصفوا بالمثالية - على أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية ويكونوا على استعداد للتضحية بالماكاسب الشخصية لصالح الآخرين، فضلاً عن مشاركة القادة في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم<sup>(33)</sup>.

#### الدافعية (الدافعية الإلهامية): (Inspirational Motivation)

يشمل هذا المجال سلوكيات القائد القدوة لمعلميه بطريقة تعزز إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير والتطوير، فلا بد من توفر سلوكيات محددة للمدير ليكون قدوة للعاملين في المدرسة باحترامه للعاملين وثقته بأرائهم ومشاركتهم مختلف نشاطاتهم، ومشاركتهم بالتخطيط الفعال للأحداث والمناسبات المختلفة، كما يبدي حماساً ونشاطاً ملحوظاً أثناء قيامه بأداء مهماته، ويعكس القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه مما يجعله رمزاً بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة<sup>(34)</sup>.

#### الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يعمل القادة التحويليون بطريقة تجعلهم يدركون ويحركون جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبنى وصنع مداخل وطرائق جديدة لحل المشكلات وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة، كما يجعلون مرؤوسيهم جزءاً من عمليات تحديد المشاكل وإيجاد الحلول، ويحث القادة التحويلي المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث المرؤوسين القائد لإعادة التفكير بأرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً، لا يمكن تحديده، وتغييره، والاستغناء عنه، أو حتى إزالته<sup>(35)</sup>.

#### الاعتبارات الفردية (Individual Considerations)

يعنى القادة التحويليون في هذا البعد باحتياجات أتباعهم ، وبإمكانية تطويرهم من خلال التدريب، والتوجيه، وإتاحة الفرصة لنومهم، ويعنى القادة التحويليون كذلك بتأسيس مناخ داعم وملائم لاحترام الفروق الفردية، ولا يقتصر هذا البعد على إعداد وتربية الجيل الحالي من القادة فحسب بل أنه يحقق احتياجات الأفراد من التمثيل الفعلي والإنجاز والجدارة، كما أنه يدفعهم إلى مزيد من الإنجاز والنمو.

والأبعاد الأربعة السابقة تشترك جميعها في أنها تبدأ بحرف (i) ولذلك سماها (Northouse) <sup>(37)</sup> بالأبعاد الأساسية ورمز لها بمصطلح (four I's) وبين أن استخدام القائد التحويلي لهذه الأبعاد يؤدي إلى أداء عال ويفوق التوقعات، ويسمى بالتأثير المضاف للقيادة التحويلية الذي يدفع كافة الأبعاد الأخرى للتفوق .

#### التمكين ( Empowerment )

القائد التحويلي النشط هو الذى يعنى بإشراك التابعين له في صنع القرارات ويمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها، كما يشجعهم على تحمل المسؤولية مع إعطاء قدر من الاستقلالية في التنفيذ، وهؤلاء القادة التحويليون تجدهم يضعون الإجراءات التي تمكن التابعين من المساهمة بفاعلية في حل المشكلات وفي صنع القرارات في العمل، كما يعملون على تقوية نفوذ التابعين <sup>(37)</sup> وتقديم الدعم الكافي لكل القرارات التي يتخذونها.

#### حضر الطموحات ( المكافآت البديلة) Alternative Pounces

يعمل القائد التحويلي بطرائق من شأنها تحفيز وإلهام أولئك المحيطين به وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيه وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل لهم وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً، ومرغوبة <sup>(38)</sup> وهي الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تنتج عنها الجهود المبذولة من قبل مرؤوسيه

متجددة وخلاقة، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من المرؤوسين.

#### الدراسة الميدانية

أولاً - منهج الدراسة:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بخطواته المعروفة لأنه الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف هذا البحث ولما له من مزايا متعددة ولعل أهمها انطلاقه من جمع البيانات وجدولتها عن موضوع الدراسة إلى تفسير وتحليل هذه البيانات والخروج منها باستنتاجات ذات دلالات ومعاني تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة البحث<sup>(39)</sup>.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الدوادمي في العام الدراسي 1437/1438 وعددهم 35 قائداً وهم يمثلون السلطة العليا بالمدرسة بعد أن تغير مسمى وظيفتهم من مديري المدارس الى قادة المدارس، والجداول التالية توضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
8.57	3	مؤهل دون الجامعي
71.43	25	مؤهل جامعي
20	7	دراسات عليا
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة من حملة المؤهل الجامعي حيث بلغت نسبتهم (71.43%)، وبلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (20%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل دون الجامعي (8.57%).

جدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
80%	28	علمي
20%	7	أدبي
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة تخصصهم علمي حيث بلغت نسبتهم (80%)، في حين بلغت نسبة التخصص الأدبي (20%).

جدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
11.43	4	أقل من 10 سنوات
62.86	22	من 10 إلى 20 سنة
25.71	9	أكثر من 20 سنة
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة من لديهم خبرة في مجال التعليم (من 10 إلى 20 سنة) حيث بلغت نسبتهم (62.86%)، يليهم من لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة) حيث بلغت نسبتهم (25.71%)، ثم من لديهم خبرة (أقل من 10 سنوات) بنسبة (11.43%)، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على ما تتمتع به عينة الدراسة من خبرة ميدانية في مجال التربية والتعليم.

ثالثاً - أداة الدراسة:

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة بالبحث ومنها :-
- 1 - مقياس القيادة التحويلية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أحمد صادق محمد الرقب، 2010
  - 2 - مقياس القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة بعمان، خلود فواز الزعبي، 2013.
  - 3 - مقياس القيادة التحويلية لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية. محمود عبد الرحمن الشنطي، 2016
- تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية من (60) عبارة موزعة على ستة محاور كل محور منها يمثل بعداً من أبعاد القيادة التحويلية وهذه المحاور هي:-

الأول- الدافعية Motivation

الثاني - التمكين Empowerment

الثالث - التأثير المثالي Idealized Influence

الرابع - الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

الخامس - الاعتبارية الفردية Individual Consideration

السادس - المكافآت البديلة Alternative Ponces

وبعد إجراء تقنين الاستبانة من صدق (من خلال العرض على محكمين من تخصص أصول التربية والإدارة التربوية) وثبات (باستخدام طريقة إعادة الاختبار على عينة من 4 أفراد لأن عدد العبارات فردي 51 عبارة) وتوجد نتائج التطبيق وإعادة التطبيق في جدول (4) أصبحت في صورتها النهائية مكونة من (51) عبارة روعي عند بناء الاستبانة تقارب عدد عبارات كل بعد فلا يزيد عدد عبارات بعض الأبعاد ويقل بعضها الآخر، وطبقت على قادة المدارس بالمحافظة إلكترونياً برابط تم إرساله لقادة المدارس حيث يصعب تجميعهم لارتباطاتهم الادارية ووجود عدداً من هذه المدارس ببعض المناطق النائية، وقد تم ذلك في منتصف الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1437هـ/ 1438هـ.

جدول(4) معاملات الثبات لأبعاد الأداة باستخدام طريقة إعادة التطبيق

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	الدافعية	0.84
2	التمكين	0.82
3	التأثير المثالي	0.85
4	الاستثارة الفكرية	0.81
5	الاعتبارية الفردية	0.83
6	المكافآت البديلة	0.82
	إجمالي الأبعاد	0.83



ويلحظ أنها معاملات ثبات مرتفعة. تم اعتماد المعيار الآتي للحكم على درجة الممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية.

جدول(5):مستويات الممارسة مقرونة بالمتوسطات الحسابية

مدى المتوسط الحسابي	الدلالة اللفظية
1 - 1.80	قليلة جداً
1.81 - 2.60	قليلة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	كبيرة
4.21 - 5	كبيرة جداً

ولإجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو: ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تجميع استجابات عينة الدراسة حول مدى الممارسة وتم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الممارسة لإجابات أفراد العينة عن واقع ممارسة القيادة التحويلية وفق الأبعاد المختارة

م	المحور	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	الدافعية	4.041	423.	5	كبيرة
2	التمكين	4.213	401.	3	كبيرة جداً
3	التأثير المثالي	4.364	421.	2	كبيرة جداً
4	الاستثارة الفكرية	4.061	522.	4	كبيرة
5	الاعتبارية الفردية	3.829	511.	6	كبيرة
6	المكافآت البديلة	4.471	339.	1	كبيرة جداً
	الإجمالي	4.162	.352		كبيرة

من الجدول يتبين أن:

1- متوسط ممارسة القيادة التحويلية ممثلة في أبعادها الستة من الأول إلى السادس هي بمتوسط (4.041) للبعد الأول بمستوى ممارسة كبيرة، وبمتوسط (4.213) للبعد الثاني بمستوى ممارسة كبيرة جداً، وبمتوسط (4.364) للبعد الثالث بمستوى ممارسة كبيرة جداً، وبمتوسط (4.061) للبعد الرابع بمستوى ممارسة كبيرة ، بمتوسط (3.829) للبعد الخامس

بمستوى ممارسة كبيرة، وبمتوسط (4.471) للبعد السادس بمستوى ممارسة كبيرة جداً .

2- أعلى الأبعاد متوسطاً هو البعد السادس بعنوان (المكافآت البديلة) بمتوسط (4.471) ومستوى ممارسة كبيرة جداً مما يعني أن قادة المدارس الثانوية يعنىون في مدارسهم بتعزيز العاملين بكل السبل الممكنة حت يحفزوا العاملين معهم على العمل بجد .

3- أقل الأبعاد تحقفا هو البعد الخامس بمتوسط (3.829) بمستوى ممارسة كبيرة وهو بعنوان (الاعتبارية الفردية) وهي تعني أن هناك تقصير ما من بعض القادة تجاه مراعاة خصوصية كل فرد وحاجاته الخاصة وقدراته المهنية وذلك بسبب أحد أمرين : إما بسبب الثقة الزائدة في النفس وبالتالي قلتها في الآخرين، أو بسبب أن القوانين المعمول بها لا تعطي المساحة الكافية لمراعاة هذا الجانب.

المتوسط الكلي لممارسة القيادة التحويلية بجميع أبعاده هو (4.162) هو مستوى ممارسة بدرجة كبيرة؛ حيث وقع بين (3.4-4.2) وهذا يشير إلى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه الدوامي لسلوكيات القيادة التحويلية في إدارة مدارسهم بدرجة يمكن زيادتها إلى وضع أفضل، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة ياسر المغامسي<sup>(17)</sup> و دراسة ستيرة الشمري<sup>(1)</sup> في ارتفاع درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بينما تختلف عن نتائج دراسة حسام الحديشي<sup>(13)</sup> ودراسة إيمان جميل<sup>(14)</sup> التي أشارت إلى توسط ممارسة المديرين للقيادة التحويلية.

ولمزيد من التفاصيل للسلوكيات الممارسة بالفعل من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية يمكن تحليل أعلى الأبعاد ممارسة وهو البعد السادس، وفيما يلي تفاصيل ممارسات هذا البعد:-

جدول (7) المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الممارسة لمفردات  
البعد السادس (الكافآت البديلة) من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

م	العبارات	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
43	يشعر كل فرد في المؤسسة بأهميته.	4.572	561.	2	كبيرة جداً
44	يضع للعاملين معه معايير قابلة للتحقيق.	4.491	562.	4	كبيرة جداً
45	يتعاون مع العاملين بما يوازي الجهود التي يبذلونها.	4.300	533.	9	كبيرة جداً
46	يعزز في العاملين معه القدرة على الإنجاز	4.658	481.	1	كبيرة جداً
47	يتعاون مع العاملين بما يوازي الجهود التي يبذلونها.	4.372	489.	8	كبيرة جداً
48	يناقش العاملين في متطلبات إنجاز أدوارهم.	4.512	611.	3	كبيرة جداً
49	يوضح للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه.	4.401	653.	6	كبيرة جداً
50	يكون سعيداً عندما يقوم العاملون بمهامهم بطريقة إبداعية.	4.433	609.	6	كبيرة جداً
51	يكافئ العاملين المتميزين في المؤسسة التربوية.	4.435	597.	5	كبيرة جداً
	إجمالي بعد الكافآت البديلة	4.464	.342		كبيرة جداً

من الجدول يتبين أن البعد السادس الذى عنوانه " المكافآت البديلة " بمتوسط (4.464)، وبانحراف معياري 342.، وبمستوى ممارسة كبيرة جداً، وبقراءة متوسط تحقق عباراته وترتيبها يتبين :-

1 - أن الممارسة (يعزز في العاملين معه القدرة على الإنجاز ) هي الأعلى وفي الترتيب الأول وبمستوى ممارسة كبيرة جداً، وهي تعني أن قادة المدارس الثانوية يعززون لدى العاملين في المدرسة القدرة على تنفيذ الأعمال وهذه من أركان القيادة التحويلية التي تنقل مركز الثقل في العمل الإداري إلى العاملين حتى يتم الاستفادة من جهودهم جميعاً .

2 - وفي الترتيب الثاني تأتي الممارسة (يشعر كل فرد في المؤسسة بأهميته ) بمتوسط (4.572) وبمستوى ممارسة كبيرة جداً، وهذا يعني أن قادة المدارس الثانوية يؤمنون بضرورة إشعار العاملين في المدرسة بأهميتهم، وأهمية دورهم في نجاح العملية التعليمية وهذا من أركان القيادة التحويلية حيث تعتبر استكمالاً للممارسة السابقة وهي تؤدي إلى مزيد من ثقة العاملين بأنفسهم .

3 - وفي الترتيب قبل الأخير جاءت الممارسة (يتعاون مع العاملين بما يوازي الجهود التي يبذلونها.) بمتوسط (4.372) ومستوى ممارسة كبيرة جداً، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة (يتعاون مع العاملين بما يوازي الجهود التي يبذلونها.) بمتوسط (4.300) ومستوى ممارسة كبيرة جداً يلاحظ أنها كلها سلوكيات تؤدي بمستوى مرتفع مما يدل على أن القائد التحويلي دائماً مشارك للعاملين معه ويثيهم ويحثهم على بذل المزيد من الجهد ، وهذه النتائج تؤيد نتائج دراسة تركي العتيبي<sup>[10]</sup> التي أكدت على أن ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى التنمية المهنية للعاملين .

وهكذا يرى قادة المدارس الثانوية بمحافظه الدوامي أنهم يمارسون بعض سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وأخرى يمارسونها بدرجة كبيرة جداً،

وهذه النتيجة تعطي الفرصة لمراجعة سلوكيات القيادة التحويلية لمعرفة أيها يحتاج إلى تطوير.

ولاجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو: هل تختلف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لأساليب القيادة التحويلية باختلاف (التخصص - المؤهل - سنوات الخبرة ) من وجهة نظر العينة ؟

تم تجميع استجابات العينة وفقا لهذا التصنيف ومعالجتها إحصائيا وحساب المتوسط والانحراف المعياري وتطبيق ( T-test ) وتحليل التباين وكانت النتائج كما يلي :

أولاً- تبعا لمتغير التخصص (أدبي / علمي):

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد

العينة تبعا لمتغير التخصص (أدبي/ علمي) لدى عينة الدراسة ن=35

م	المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف	ت	المستوى
1	الدافعية	أدبي	7	4.17	435.	.498	غير دالة
		علمي	28	4.01	.797		
2	التمكين	أدبي	7	4.70	402.	1.74	غير دالة
		علمي	28	4.09	.874	7	
3	التأثير المثالي	أدبي	7	4.76	424.	1.40	غير دالة
		علمي	28	4.27	.919	4	

غير دالة	.775	521.	4.31	7	أدبي	الاستشارة الفكرية	4
		.960	4.01	28	علمي		
غير دالة	.355	513.	3.83	7	أدبي	الاعتبارية الفردية	5
		.906	3.70	28	علمي		
دالة	3.15 6	341.	4.65	7	أدبي	المكافآت البديلة	6
		.821	3.62	28	علمي		
غير دالة	1.31 9	351.	4.41	7	أدبي	إجمالي العينة	
		.779	4.00	28	علمي		

من الجدول السابق يتبين :

1 - الفروق بين منسوبي التخصص الأدبي والتخصص العلمي بشكل عام غير دالة وبالتالي يتساوى الفريقان في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية؛ وذلك بسبب أن صلاحيات القادة في المدرستين واحدة ، وبالتالي ليست هناك ممارسات تختلف باختلاف التخصص وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة خالدة المطارنة<sup>(11)</sup> في عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لاختلاف التخصص ، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة فاطمة الخريسات<sup>(19)</sup> .

2 - البعد الوحيد الذي اختلفت عينة الدراسة عليه هو بعد (المكافآت البديلة) حيث أظهرت النتائج أصحاب التخصص الأدبي أكثر ممارسة لسلوكيات هذا البعد عن ممارسة أصحاب التخصص العلمي.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي (دون الجامعي/الجامعي/ دراسات عليا) لدى عينة الدراسة  $n=35$

م	المحور	مجموع مربعات	درجة الحرية	مج متوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
1	الدافعية	0.085	2	0.043	0.224	0.801	غير دال
2	التمكين	0.036	2	0.018	0.101	0.904	غير دال
3	التأثير المثالي	0.322	2	0.161	0.899	0.417	غير دال
4	الاستثارة الفكرية	0.201	2	0.100	0.410	0.667	غير دال
5	الاعتبارية الفردية	0.514	2	0.257	1.257	0.299	غير دال
6	المكافآت البديلة	0.436	2	0.218	2.041	0.148	غير دال
7	إجمالي العينة	0.150	2	0.075	0.643	0.533	غير دال

من الجدول يتبين :

1 - تساوي أفراد العينة في حكمهم على ممارسة القائد لسلوكيات القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر عينة الدراسة سواء في الأبعاد جميعها، أو في كل بعد على حده بالرغم من اختلاف الشهادات العلمية التي يحملها المديرون، فلم يظهر تفوق أحد الأبعاد على الآخر لدى أي أصحاب مؤهل دراسي على



آخر، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة خالدة المطارنة<sup>(11)</sup> ونتائج دراسة تركي العتيبي<sup>(10)</sup> في عدم تأثر الحكم على درجة ممارسة القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل في نتائج دراسة فهد المطيري<sup>(9)</sup> الذي أشار إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل للقائد لصالح المؤهلات العليا .

ثالثاً- تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد

العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة  $n=35$

م	المحور	مجموع مربعات	درجة الحرية	مج متوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
1	الدافعية	0.583	2	0.292	1.530	0.233	غير دال
2	التمكين	0.094	2	0.047	0.263	0.770	غير دال
3	التأثير المثالي	0.145	2	0.072	0.404	0.671	غير دال
4	الاستثارة الفكرية	0.816	2	0.408	1.668	0.206	غير دال
5	الاعتبارية الفردية	1.174	2	0.587	2.869	0.072	غير دال
6	المكافآت البديلة	0.242	2	0.121	1.134	0.335	غير دال

7	إجمالي العينة	0.283	2	0.141	1.214	0.311	غير دال
---	------------------	-------	---	-------	-------	-------	------------

من الجدول يتبين :

1 - تساوي أفراد العينة بالرغم من اختلاف مدة خبرة كل منهم في العمل في التعليم في حكمهم على ممارسة القائد لسلوكيات القيادة التحويلية في مدارسهم سواء في الأبعاد جميعها أو في كل بعد على حده فلم يظهر تفوق أحد الأبعاد على الآخر، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة إيمان<sup>(14)</sup>، ونتائج محمد الحراحشة<sup>(15)</sup> ونتائج دراسة حسام الحديثي<sup>(13)</sup> في عدم وجود فروق دالة إحصائية ترجع لمتغير سنوات الخبرة وكذلك نتائج دراسة فاطمة الخريسات<sup>(19)</sup>.

ولإجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو "ما سبل تطوير أداء قادة المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي على ضوء القيادة التحويلية؟" سيتم تحليل عبارات كل بعد لمعرفة الممارسات الأضعف أو الأقل ممارسة عن غيرها، ومن ثم تناولها بالتحديد وجعلها مركزا لاهتمام المسؤولين عن التعليم من قادة المدارس إلى قادة التعليم في المديرية التعليمية أو الوزارة لتطوير صلاحيات قادة المدارس.

وفيما يلي مناقشة لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية حسب ترتيبها في الاستبانة من حيث المتوسط والانحراف المعياري والمستوى لكل ممارسة لتحديد الممارسات التي لم تحصل على مستوى ممارسة كبيرة جداً واعتبارها هي الجديرة بالتطوير.

أولا - البعد الأول (الدافعية):

جدول (11): المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الممارسة لفردات البعد الأول: من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة أو مستوى الممارسة
1	يكلف العاملين معه بالأعمال المناسبة لقدراتهم حتى يضمن نجاحهم.	4.112	632.	4	كبيرة
2	يشعر العاملين معه أن كل منهم مسؤول في عمله وأنه رئيس في موقعه.	3.172	1.403	8	متوسطة
3	يثير في العاملين معه روح الحماس للعمل.	4.341	592.	2	كبيرة جداً
4	يثق في إمكانية تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة.	4.662	483.	1	كبيرة جداً
5	يثير في العاملين معه العمل بروح الفريق الواحد.	3.913	852.	7	كبيرة
6	يحرص على تفعيل إمكانيات العاملين معه.	4.172	621.	3	كبيرة
7	يتميز بنظرة تفاؤلية عن المستقبل التربوي المنشود لمؤسسته التربوية.	4.002	803.	5	كبيرة

كبيرة	6	941.	3.941	يعد رمزا للنجاح، مما يقوى من دافعية العاملين معه للإنجاز.	8
كبيرة		.432	4.039	إجمالي العينة	

من الجدول يتبين :

1 - أن مستوى أداء الممارسات في هذا البعد تراوحت بين كبيرة جداً ثم كبيرة فمتوسطة .

2 - الممارسات التي ستكون محورا للتطوير في هذا البعد هي :

- أ - يكلف العاملين معه بالأعمال المناسبة لقدراتهم حتى يضمن نجاحهم.
- ب - يشعر العاملين معه أن كل منهم مسؤول في عمله وأنه رئيس في موقعه.
- ج - يثير في العاملين معه العمل بروح الفريق الواحد.
- د - يحرص على تفعيل إمكانيات العاملين معه.

هـ - يتميز بنظرة تفاعلية للمستقبل التربوي المنشود لمؤسسته التربوية.

و - يعد رمزا للنجاح، مما يقوى من دافعية العاملين معه للإنجاز.

سبل التطوير : الواجبات السابقة عبارة عن قسمين :-

- القسم الأول- عبارة عن ممارسات يؤديها ويتدرب على أدائها؛ لأنها تخص علاقته بالعاملين معه وهي الممارسات (أ)، و(ب)، و(ج)، و(د) وهذه تنمى من خلال برامج التنمية المهنية المختلفة التي تعقد لتطوير الأداء .
- القسم الثاني عبارة عن ممارسات تتعلق بالذات، والثقة بالنفس، وهذه يمكن تنميتها من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة لبناء الشخصية.

البعد الثاني – التمكين:

جدول (12): المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الممارسة لفردات البعد الأول : من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة أو مستوى الممارسة
9	يعمل على توفير فرص تدريبية لمن يتولون مناصب جديدة من العاملين معه.	4.458	563.	2	كبيرة جداً
10	يكلف بعض القدامى من العاملين معه برعاية الجدد حتى ينجحوا في عملهم.	3.801	931.	8	كبيرة
11	يمارس التفويض مستندا إلى أسس علمية واضحة.	4.262	612.	5	كبيرة جداً
12	يشجع العاملين معه على تحمل المسؤولية.	3.832	794.	7	كبيرة
13	يعامل العاملين معه على أنهم أفراد تتمايز قدراتهم.	4.489	559.	1	كبيرة جداً
14	يفوض بعض صلاحياته لبعض العاملين معه.	4.113	472.	6	كبيرة

كبيرة جداً	3	651.	4.402	يقدم تصورا كليا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين معه في تنفيذه.	15
كبيرة جداً	4	643.	4.339	يراعى في تفويضه الإمكانيات الإدارية والتربوية لمن يفوضهم.	16
كبيرة جداً		.401	4.212	إجمالي العينة	

من الجدول يتبين :

- 1 - أن مستوى أداء الممارسات في هذا البعد تراوحت بين كبيرة جداً ثم كبيرة .
  - 2 - الممارسات التي ستكون محورا للتطوير في هذا البعد هي :
    - أ - يكلف بعض القدامى من العاملين معه برعاية الجدد حتى ينجحوا في عملهم.
    - ب - يشجع العاملين معه على تحمل المسؤولية.
    - ج - يفوض بعض صلاحياته لبعض العاملين معه.
- سبل التطوير: الممارسات السابقة عبارة عن أركان عملية التفويض للصلاحيات ويمكن التدريب عليها من خلال برنامج تدريبي على عمليات الإدارة مع التركيز على عملية التنظيم وتفويض السلطة في المدرسة.

البعد الثالث- التأثير المثالي:

جدول (13): المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الممارسة لفردات البعد الثالث من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة أو مستوى الممارسة
17	يثق بإمكانيات العاملين معه.	4.263	561.	8	كبيرة جداً
18	يجعل العاملين معه يثقون في قدرته على التغلب على العقبات التي تواجههم.	4.461	823.	1	كبيرة جداً
19	يجعل من أساليب تعامله مع العاملين معه مثالا يحتذى به.	4.343	644.	5	كبيرة جداً
20	يسعى إلى تطوير العاملين معه مهنيا بحسب الإمكانيات المتاحة.	4.261	613.	8	كبيرة جداً
21	يغلب مصلحة المؤسسة التربوية على مصالحه الذاتية.	4.262	664.	7	كبيرة جداً
22	ينمي ثقة العاملين معه بأنفسهم.	4.291	569.	6	كبيرة جداً
23	يتعامل بشفافية مع العاملين.	4.433	614.	4	كبيرة جداً
24	يتعامل مع كل فرد بطريقة تناسب قدراته.	4.606	555.	2	كبيرة جداً

كبير جداً	3	636.	4.595	يتمتع بقدرة عالية على الإقناع.	25
كبير جداً		.422	4.391	إجمالي العينة	

من الجدول يتبين :

1 - أن مستوى أداء الممارسات في هذا البعد كلها كبيرة جداً ولا توجد ممارسات تؤدي بمستوى أقل من ذلك، وبالتالي يخرج هذا البعد من دائرة التطوير وفق التحديد السابق.

البعد الرابع- الاستثارة الفكرية: جدول (14) المتوسط والانحراف المعياري والترتيب

ومستوى الممارسة لمفردات البعد الثالث - من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة أو مستوى الممارسة
26	يسعى دائماً إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى العاملين في المؤسسة التربوية.	4.263	561.	2	كبير جداً
27	يثير قدرة العاملين على تحليل المشكلات التي يواجهونها في مؤسساتهم التربوية	4.314	823.	1	كبير جداً
28	يجعل العاملين يتعاملون مع	4.232	844.	3	كبير جداً



				المشكلات القديمة بطرق جديدة.	
كبيرة	6	613.	4.008	يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.	29
متوسطة	8	872.	3.664	ينظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل.	30
كبيرة	5	869.	4.009	يحفز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة التربوية.	31
كبيرة	4	614.	4.173	يشجع العاملين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة للمؤسسة التربوية.	32
كبيرة	7	733.	3.863	يعامل جميع العاملين بالمساواة دون إظهار المحاباة لأي فرد أو مجموعة بعينها.	33
كبيرة		.524	4.066	إجمالي العينة	

من الجدول يتبين:

- 1 - أن مستوى أداء الممارسات في هذا البعد تراوحت بين كبيرة جداً ثم كبيرة، ثم متوسطة .
- 2 - الممارسات التي ستكون محورا للتطوير في هذا البعد هي :—
  - أ - يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.
  - ب - ينظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل.
  - ج - يحفز العاملين لتحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة التربوية.
  - د - يشجع العاملين على المشاركة في صياغة رؤية مشتركة للمؤسسة التربوية.
  - هـ - يعامل جميع العاملين بالمساواة دون إظهار المحاباة لأي فرد أو مجموعة بعينها.

سبل التطوير: الممارسات السابقة تلزم بالتأني والتدقيق في اختيار قائد المدرسة الثانوية لكي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية ؛ فهو يجب أن يتحلى ببعده النظر والطموح ورباطة الجأش والإيمان بقيمة الأفراد وبقدراتهم حتى يستطيع أن يقود فريق العمل، كما أن هذه الممارسات تتطلب التدريب المستمر لقائد المدرسة الثانوية على العمل الجماعي والاشترك في فرق العمل وإدارة جماعات العمل بحرفية توصل إلى تحقيق الأهداف.

البعد الخامس - الاعتبارية الفردية:

جدول (15): المتوسط والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الممارسة لفردات البعد الخامس: من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة أو مستوى الممارسة
34	ينصت جيداً للعاملين معه.	3.971	891.	5	كبيرة
35	يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين.	2.833	1.072	8	قليلة
36	يحترم وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع القضايا التربوية للمؤسسة.	3.462	1.012	7	كبيرة
37	يحرص على تطابق ممارساته مع الرؤية التي يمتلكها.	3.741	1.042	6	كبيرة
38	يخير العاملين معه بما يجب عليهم فعله كي يثابوا على مجهوداتهم.	4.234	689.	2	كبيرة جداً
39	يستجيب بصورة إيجابية لمبادرات	4.029	658.	4	كبيرة

				العاملين التطويرية.	
كبيرة	3	761.	4.115	يراعي الفروق الفردية للعاملين.	40
كبيرة جداً	1	692.	4.239	يتفهم شعور العاملين معه.	41
كبيرة	6	501.	3.822	يعنى بتدريب العاملين معه للولوصول إلى أداء أفضل.	42
كبيرة		.513	3.827	إجمالي العينة	

من الجدول يتبين :

- 1 - أن مستوى أداء الممارسات في هذا البعد تراوحت بين كبيرة جداً ثم كبيرة، ثم قليلة.
- 2 - الممارسات التي ستكون محورا للتطوير في هذا البعد هي :—
  - أ - ينصت جيداً للعاملين معه.
  - ب - يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين.
  - ج - يحترم وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع القضايا التربوية للمؤسسة.
  - د - يحرص على تطابق ممارساته مع الرؤية التي يمتلكها.
  - هـ - يستجيب بصورة إيجابية لمبادرات العاملين التطويرية.
  - و - يراعي الفروق الفردية للعاملين.
  - ز - يعنى بتدريب العاملين معه للوصول إلى أداء أفضل.

سبل التطوير: الممارسات السابقة تتطلب توافر مهارات خاصة لدى قائد المدرسة يمكن إدراجها تحت تنمية الموارد البشرية؛ حيث تتطلب حسن الإنصات واحترام الأفراد المفوضين ووجهات نظرهم، وأن يكون صادقا في القول والفعل، وأن يعنى برؤوسيه حتى يتمكنوا من أداء واجباتهم بشكل جيد؛ ولذلك يمكن من خلال برامج التنمية البشرية تطوير قدرات قائد المدرسة حتى يتمكن من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

#### البعد السادس- المكافآت البديلة:

تم تحليل ممارسات هذا البعد في السؤال الأول من أسئلة البحث وتبين أن مستوى ممارسة سلوكياته هو بدرجة كبيرة جداً، وبالتالي يعد من الأبعاد المتطورة. وبتجميع الممارسات التي تم استخراجها من جداول الأبعاد واتباع المقترحات التي أعقبت كل منها يمكن تطوير أداء قائد المدرسة الثانوية وفق أبعاد ومبادئ القيادة التحويلية ، وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة

#### التوصيات:

**ختاماً** وقبل تقديم التوصيات يود الباحث أن بشبر الى أن البحث بدأ بمحاولة تحديد أداة مناسبة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية ذات الأبعاد الستة من خلال تطوير استبانة وتقنينها لهذا الغرض، ثم أهتم بتحديد أى سلوكيات القيادة التحويلية يؤديها قائد المدرسة الثانوية فى محافظة الدوادمي بدرجة عالية فتراعى، وأيضا أى سلوكياتها يحتاج الى تدعيم وتقوية، وتوصلت الدراسة الى استبانة مقننة تصلح لقياس مايراد قياسه، كما توصلت الى أن بعض سلوكيات قائد المدرسة الثانوية تحتاج الى تطوير وأشارت الى أن ذلك ينمك أن يتم من خلال تنظيم برامج تدريبية على عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم، وبعض المبادئ مثل التفويض وغيرها، وهذا وغيره - موجود فى متن الدراسة- يمكن أن يساهم فى تطوير أداء القادة.

ولذلك تقدم الدراسة بعض التوصيات: —

- 1 - العناية بحسن اختيار قادة المدارس الثانوية لاختيار أفضل العناصر والتي تمتلك مهارات تساعد في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية .
- 2 - تنظيم البرامج التدريبية على عمليات الإدارة لقادة المدارس كل فترة لاطلاعهم على الجديد مع التركيز بصفة خاصة على التفويض كمبدأ من مبادئ التنظيم الجيد .
- 3 - العناية بتقديم برامج في التنمية البشرية لقادة المدارس لإكسابهم مهارات إدارية تفيدهم شخصيا وتنمي العاملين معهم .
- 4 - دراسة تقديم مزيد من الصلاحيات لقادة المدارس حتى يتمكنوا من مكافأة المتميزين، وتحفيز المتكاسلين، وفي هذا تنظيم لسير العمل المدرسي .

#### ❖ هوامش البحث:

- (1) الشمري، ستيرة لايد ذعار(2017): علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(6)، العدد(4)، نيسان، ص ص 98-108 .
- (2) شنن، علي محمد(2017): درجة ملاءمة أداء القيادات التربوية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة في فلسطين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(7)، العدد(4)، تموز، ص ص 137-150 .
- (3) حسن، نوف نشمي(2017): تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(6)، العدد(4)، نيسان، ص ص 82-97 .
- (4) الخليوي، لينا سليمان والسليمان، نورة عبد الرحمن(2017): درجة ممارسة قائدات المدارس لأخلاقيات الإدارة في الإسلام وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية فيها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(6)، العدد(7)، تموز، ص ص 80-96 .

- (5) المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم (1437هـ): التعميم رقم 7617168، في 1437/4/1هـ...
- (6) الخصاونة، سناء محمد فائق(2015): القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة الثقافة والتنمية - مصر، السنة 16، العدد 99، ص ص 109-152.
- (7) العوضي، فايزة بن عبد الله (2015): القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، المجلد، (22) العدد(93)، ص ص 11-67.
- (8) العدوان، وفاء يوسف صالح، نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (9) المطيري، فهد سند (2014): دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء التنظيمي لدى القادة التربويين من وجهة نظرهم في منطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن .
- (10) العتيبي، تركي الحميدي جزاع(2014): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم، مجلة الطفولة والتربية(كلية رياض الأطفال - جامعة الاسكندرية)-مصر المجلد (6)، العدد (19)، ص ص 55-109.
- (11) المطارنة، خالدة جبر(2013): درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الثقة لمعلميهم في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- (12) الأغا، بلال فوزي (2011): تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (13) الحديشي، حسام مظفر(2016): درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن .
- (14) عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح(2014): واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية (جامعة المجمعة) - السعودية، العدد (6)، ص ص 65-122.
- (15) الحراحشة، محمد عبود(2014): درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (29)، العدد (3)، ص ص 299-333.
- (16) الطعاني، حسن أحمد(2013):درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات- العلوم الإنسانية والاجتماعية- الأردن، المجلد (28)، العدد (4)، ص ص 313-339.
- (17) المغامسي، ياسر بن عواد(2012): واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة.
- (18) البرناوي، هارون بن داود بكر(2012): أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري : دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.



- (19) الخريسات، فاطمة معروف حمد الله ( 2012): القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- (20) حسن، ماهر محمد صالح(2013): دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مدري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، المجلد 35(ج1، ص ص 129-145.
- (21) أبو دف، محمد (2007): خصائص المعلم وأدواره، الإشراف عليه وتدريبه، الطبعة الثانية دار الفكر العربي، القاهرة.
- (22) اللقاني، أحمد والجمل، على (2013): المصطلحات التربوية، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة، عمان.
- (23) ابن منظور(1994): لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار صفاء، بيروت.
- (24) حسين، عبده أحمد وعلي عبده الدوش(2012): القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الأهلي بمحافظة عدن، مجلة التواصل، اليمن، العدد (28) ص ص 261-319.
- (25) Avolio,J& Bass, S(2002): Impact of transformational leadership on follower development and performance, Afield Experiment, Academy of management journal, Vol.(45), N(4).
- (26) Tichy,N Devenna(1990):School Principals as Effective Leaders Transformational Leadership, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley &sons. Canada
- (27) Leithwood,K &Jantzi, D.(1996). Toward Explanation of Variation in Teachers perceptions of Transformational school Leadership Educational Administration Quarterly, 32(4), 512-534.

- (28) Pierce, Jon (2002): Management and organization Behavior. Australia. South western.
- (29) الهواري، سيد (2009): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى التحويلية، ط4. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- (30) العازمي، محمد.. (2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
- (31) بيترج، نورث هاوس. (2001)، القيادة التحويلية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (32) السميح، عبد المحسن بن محمد (2010): دراسات في الإدارة الجامعية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- (33) Archbold, R (2003): the perception of leadership style, Effect on the work environment, unpublished phd., *Dissertation*, Nova southeast tern, university.