

الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم
الثانوي
بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل
القيادة التحويلية.

الدكتور أسامة عبد الغفار محمد علي الشريف
أستاذ مساعد، قسم أصول التربية

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتعرف دلالة الفروق في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمدخل القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مدخل القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وبنسب متفاوتة، حيث بلغت درجة الممارسة لمدخل القيادة التحويلية في محور (الجادبية) درجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.52) وفي محور (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي (2.50) وفي محور (تمكين العاملين) بمتوسط حسابي (2.50) وفي محور (التحفيز الفكري) بمتوسط حسابي (2.48) وفي محور (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي (2.46) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل) في محاور (الجادبية، الاعتبارات الفردية، تمكين العاملين الاستثارة الفكرية) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجنس) في محور (التحفيز الفكري) الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الإداري.

Abstract

The study aimed to: Identify the reality of the transformational leadership the administrative performance of the directors of secondary schools in Tabuk's directorate of Education, and to know the significance of differences in estimates' teachers and directors of secondary education in Tabuk's directorate of education with reality of the practice of secondary education schools directors to the introduction of transformational leadership due to the variable (experience, nationality, sex, and the nature of the work) The Study Recommended a Number of Results Including: secondary education schools' directors in Tabuk's directorate of education practice the introduction of transformational leadership significantly and in varying degrees, where the degree of practice for the introduction of transformational leadership at (gravity) a large degree with a mean (2.52) and in the center of (individual considerations) with a mean (2.50) and the axis (enabling workers) with a mean (2.50) and in the center of (intellectual stimulation) with a mean (2.48) and axis (intellectual stimulation) with a mean (2.46). While there are no statistically significant differences due to the variable (experience, nationality, sex, and the nature of work) in the axes (gravity, individual considerations, allow workers to intellectual arousal) while there are relevant differences statistically significant due to the variable (sex) in the axis (intellectual stimulation) keywords: transformational leadership, administrative Performance.

الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية . أصبحت التربية في عصرنا الحاضر عملية منظمة وهادفة وأداة فاعلة في إعداد الإنسان المؤهل للحياة، وذلك من خلال تنميتها لشخصية الفرد في جميع جوانبها وتعديل سلوكه بما يحقق خدمة الفرد وسعادته، والإسهام في تطوير المجتمع وتقدمه، فالتربية بهذا المعنى تعد نشاطاً إنسانياً مؤثراً يعمل على تحقيق التطور للأفراد والمجتمعات معاً، ويرتقي بهما نحو الأفضل، فهي وسيلة بقاءه واستمراره، بل هي وسيلة تقدمه وتطوره إذا ما أُريد بهذا التقدم والتطور أن يكون عميق الجذور متأسلاً في حياة الأفراد.

وحيث إننا نعيش - اليوم - عصرًا يتسم بالعديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، والتي انعكست أثارها بشكل ملحوظ على شتى مناحي الحياة الإنسانية عامة، والمنظمات التعليمية خاصة، والذي أصبح لزاماً عليها الاستجابة لمطالب العصر والتفاعل معها، مما استدعى ضرورة إصلاحها وتطويرها، وهذا الإصلاح والتطوير يتطلب إعداد كوادر قادرة على التجديد والتطوير.

ومع تطور الحياة في المجتمعات لم تعد إدارة أي جماعة تتم بشكل عشوائي، بل لابد من تنظيم العمل فيها، حيث إنه لن تتحقق الرفاهية للإنسان في مجتمع يتسم بالتغيرات السريعة والتطورات العظيمة ما لم يكن هناك إدارة تسهم في مختلف المجالات بالتخطيط والتنظيم بما يحقق النجاح في تلك المجتمعات، بذلك يتضح لنا أن الإدارة بمثابة القلب الذي يمد جميع شرائح المجتمع بالحوية؛ فهي التي تخطط وتنظم المؤسسات الموجودة في المجتمعات التي تقوم بتقديم خدماتها لجميع الأفراد، وتعمل الإدارة على استغلال جميع موارد المؤسسة وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق، وأهداف المجتمع والدولة (العمائرية، 1428هـ: 18).

ونظراً لما حققته الإدارة في الوصول إلى ما يصبوا إليه الفرد من أهداف وتذليل العقبات أمامه، فقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاط البشرية واتساعها، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى أنواع عديدة من الإدارات مثل إدارة الأعمال، والإدارة العامة، والإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية، والتي وضعت نُصَبَ أعينها تسخير الإمكانيات والطاقات البشرية على أفضل وجه وبأفضل الطرق من أجل رقي المجتمع وتقدمه وتحقيق الكفاءة والتميز (حسين، 2006: 28).

والإدارة المدرسية تحقق ما يسعى إليه الفرد من أهداف ينعكس تأثيرها على المجتمع، ولها دور كبير على المجتمعات في بناء شخصيات فعّالة ومبدعة، وهي في جوهرها عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولياتها والسعي الدائم لتطويرها، والاسهام في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام، لاسيما ونحن في عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وللإدارة اليد الطولي في تقدير الأمور وتصريف شؤون الحياة وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها (الدوسري، 1424هـ: 9).

ويعتمد نجاح إدارة المدرسة الثانوية العامة على كيفية قدرة قائدها على إحداث التطوير فيها، والذي يُعد أهم التحديات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في الوقت الحاضر، فالقدرة على التطوير بأسلوب فعّال يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً، ومن هنا أصبح القائد التحويلي محور اهتمام الباحثين، والذي أضحى يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات المعاصرة - ومنها المدرسة الثانوية - والتي تسعى لإرضاء المتعاملين معها وإشباع رغباتهم.

ونظراً لما تتميز به القيادة الإدارية التحويلية من تأثير كبير في عمليات التغيير داخل المدرسة الثانوية أصبح التطوير وإدارته إحدى الوسائل الفاعلة في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتزايدة، وبالنظر إلى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي وُجد أنه يعاني العديد من المشكلات وأوجه القصور، من أهمها:- غياب الثقافة التنظيمية نحو التغيير والتجديد والتطوير، وأن الإدارة المدرسية لا تمتلك مهارات القيادة التغييرية وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في المدرسة (المنيع، 1428هـ: 136) و (العميان، 2005: 53) مما استدعى ضرورة تطويره وتحسينه من خلال استخدام أسلوب القيادة التحويلية.

وفي هذا السياق يشير جوهر (٢٠٠١) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها القيادات في المنظمات التعليمية والتربوية بسبب زيادة سرعة التغيير من أهمها: ضعف استيعاب القيادات التعليمية لمتطلبات التغيير، وانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطوير، ونقص المرونة اللازمة للتكيف مع التغيير (جوهر، 2001: ٤٠٣) ومن أهم التحديات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي:- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، وحدوث نوع من التراخي، وغياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، وافتقاد الرؤية وضعف توصيلها، والبيروقراطية، والقوى المعارضة للتغيير، وضعف وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة (الجوارنة، وصوص، 1428هـ: 139).

وما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتحديات كثيرة، عالمية ومحلية، سياسية، واقتصادية، وثقافية، وعلمية، وتكنولوجية، تتعاضد اليوم الدعوة إلى تطوير النظم

التعليمية والتربوية لمواجهة هذه التحديات (كحيل: 2007: 68) وقد دفعت هذه التحديات الإدارة المدرسية إلى مواجهتها بشكل يمكنها من البقاء والمنافسة وأداء رسالتها، ونظرًا لما أكدته الدراسات السابقة من أهمية وفعالية نمط القيادة التحويلية في العملية التعليمية ودوره الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية، ومنها دراسة: (مصطفى، 2002) ودراسة: (العمرى، 2004) ودراسة: (العازمي، 2006) ودراسة: (الديب، 2012) ودراسة: (Skeese, 2005) ودراسة: (Twigg, 2003) ودراسة: (أفوليو، 2003) وهذا ما حدا بالباحث إلى إجراء مثل هذه الدراسة. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

اتضح للباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة، ومنها: دراسة: (العنزي: 1435هـ) ودراسة: (الغامدي، عبد الجواد، 1433هـ) ودراسة: (المنيع، 1428هـ) ودراسة: (العميان، 2005) أبرز التحديات والمشكلات التي يواجهها مديري مدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية وتدعوها إلى التغيير والتطوير كما جاء في الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم (1433هـ): - أن التغيير والتحول الصناعي والتقني سيؤدي إلى التحول في احتياجات المجتمع، وبالتالي الزيادة في الطلب على التعليم، ومن ثم الحاجة إلى التجديد والإصلاح في ضوء الحاجات المستقبلية وتنوع أنماطها (وزارة التربية والتعليم، 1433هـ: 4).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام في المملكة العربية السعودية بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية، إلا أن مستوى الإدارة المدرسية لا يزال دون المستوى المأمول، ويؤكد ذلك ما أشار إليه الغامدي، وعبد الجواد من أن هناك مجموعة من المشكلات يواجهها مديري مدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية من أهمها: - مركزية الأنظمة الإدارية التعليمية، وتضخم الجهاز الإداري، وقلة القيادات الإدارية المؤهلة، وضعف التقنية الإدارية، وضعف الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية (الغامدي، عبد الجواد، 1433هـ: 81 - 83).

كما كشفت دراسة المنيع (1428هـ) عن عدم توافر بعض عناصر التطوير التنظيمي في مجال البناء التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي منها: - غموض واجبات الأفراد ومسئولياتهم المنوطة بهم، وعدم دقة التوصيف الوظيفي للوظائف والأقسام، وعدم تحديد الكفايات الأساسية المطلوبة لكل وظيفة بالإدارة المدرسية، إضافة إلى ضعف العمل بروح الفريق الواحد، وضعف دافعية العاملين نحو رفع مستواهم المعرفي والمهاري، كما أن هناك بعض عناصر المناخ التنظيمي السلبي مثل: ضعف مستوى انتماء العاملين لإداراتهم، وتقديم المصالح الشخصية على المصلحة العامة (المنيع، 1428هـ: 166 - 168).

ومن هنا تتأكد حاجة إدارة مدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية إلى وجود قيادات قادرة على التكيف مع الظروف والتغيرات، وذلك من خلال ممارستها لأدوار جديدة تمكنها من مواكبة متطلبات التطوير وإدارته بشكل يساعد على وجود مؤسسات تعليمية تتصف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

إن الإدارة المدرسية الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف المنشودة، وهي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي تعمل باستمرار على تحسين مكانتها وتقديم الأفضل للمجتمع، فالمجتمعات الحديثة تعتمد على علم الإدارة في تنظيم مختلف المجالات وحل المشكلات التي تواجه مؤسساتها الزراعية، والصناعية، والتجارية، والتربوية (العلاق، 1999: 13) فالإدارة هي الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، وهي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من مواد وأموال وعناصر بشرية (علاقي، 2000: 7) وبناءً على ما سبق يتضح أن: إدارة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى تطوير أدائها في ضوء مدخل القيادة التحويلية، ومن ثم كان الباعث لإجراء هذه الدراسة، وتكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:-

ماواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس، التساؤلات الأخرى التالية:-
ما درجة تقدير معلمي وإداري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع الأداء الإداري لمديريها في ضوء مدخل القيادة التحويلية ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في تقدير معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل)؟

فروض الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي تُعزى لمتغير (الجنسية).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي تُعزى لمتغير (الجنس).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي تُعزى لمتغير طبيعة (العمل).

أهداف الدراسة: ويمكن لهذه الدراسة أن تسهم في تحقيق الأمور التالية:- التعرف إلى تقدير معلمي وإداري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع الأداء الإداري لمديريها في ضوء مدخل القيادة التحويلية، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل).

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:- أنها تسعد دراسة نمط جديد من أنماط القيادة، وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية، قد يستفيد من هذه الدراسة المشرفون التربويون على العملية التعليمية، والعاملون على تطويرها، وقد يستفيد منها أيضاً الباحثون في مجال الإدارة التربوية، ويؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذا البحث مديري المدارس الثانوية في تطوير أدائهم من خلال تعرفهم واقع ممارستهم للقيادة التحويلية.

حدود الدراسة: الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية،

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي وإداري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية،

الحد المكاني: مدينة تبوك، الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2015/ 2016م.

مصطلحات الدراسة: يشمل موضوع الدراسة عدداً من المصطلحات، تم عرض كل منها من خلال التعاريف الواردة في الموسوعات والمعاجم والمراجع، وتلا

ذلك التوصل إلى تعريف إجرائي تتبناه الدراسة في كل خطواتها، ومن المصطلحات التي تناولتها الدراسة:-

القيادة: لغة: من الفعل (قيد) أي: جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ (الخفاف، 2007: 33) وإذا رجعنا إلى الفكر القديم لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة (Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل) أي: يقوم بمهمة ما (كنعان، 2009: 86) وفي قاموس (Oxford) الفعل (Lead): الذي جاءت منه كلمة القيادة يعني: يقود ويرشد ويهدي ويوجه ويدير (Oxford, 2005: 358).

ويعرفها السلمي بأنها: مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات، والأوقات (السلمي، 1999: 154) ويعرفها (Field) بأنها: إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه، القائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه (Field, 2002: 15).

ويعرفها (Robbins) بأنها: عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Robbins, 2003, p: 67) ويعرفها (Yukl) بأنها: عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم (Yukl, 2006: 123) التعريف الإجرائي للقيادة: فن التأثير على أداء الآخرين إلى أقصى حد لإنجاز غاية، أو هدف بكفاءة عالية يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسؤولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها.

القيادة التحويلية: التحويل لغة: حَوَّلَ، أي: بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحويل من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً (ابن منظور، 1900: 225).

اصطلاحاً: يعرفها (Bass) بأنها: القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات وحاجات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المنظمة (Bass, 1994: 34) ويعرفها (السلمي) بأنها: ذلك النمط الذي يُنمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا قادة أي: أن القائد الفعّال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم (السلمي، 1996: 372) ويعرفها (Cardona) بأنها: القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل ويشجع القائد مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (في: عياصرة، 2006: 78).

ويعرفها العطيّات بأنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، زمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل

سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة (العطيات، 2006: 95) التعريف الإجرائي: أسلوب قيادي يمارسه مديري المدارس الثانوية يسعون من خلاله إلى زيادة وعي مرؤوسيهم باحتياجاتهم، وإدراك حاجاتهم الظاهرة والكامنة والعمل على إشباعها، من أجل رفع درجة رضاهم وقناعاتهم وولائهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.

الأداء Performance: تعددت المفاهيم التي وصفت الأداء، ومنها على سبيل المثال:- يعرفه اللقاني والجمال بأنه: ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته، أو عدم قدرته على أداء عمل ما (اللقاني، والجمال، 2003: 23) وقد ركز هذا التعريف على أن الأداء هو كل ما يصدر عن الفرد من سلوك يدل على قدرته على أداء العمل، وأغفل جانباً هاماً هو أن يكون الأداء قابلاً للقياس والملاحظة وفق معايير مقننة.

ويعرفه صالح على أنه: ما يُقاس من السلوك (صالح: 1999: 11) وقد أكد هذا التعريف على أن الأداء هو الإنجاز الفعلي القابل للقياس، ولكنه أغفل كيفية قياس الأداء وملاحظته، ويعرفه (Anhony J) على أنه: ما يفعله، أو يقوم به المدير في عمله بالفعل لا ما يستطيع عمله، ويرتبط أداء المدير بالعديد من المتغيرات مثل: كفاءته، وقدرته على تطبيق كفاياته في وقت معين، وفي موقف معين، أو سياق معين (Anhony J, 1995: 6).

التعريف الإجرائي للأداء: الممارسات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية، سواء كانت إدارية، أو فنية، أو ممارسات وأعمال اجتماعية استجابة لمهمة معينة فُرضت عليه وفقاً لمجموعة من القواعد والقوانين المنظمة، أو قام بها من ذاته من أجل إنجاح العملية التعليمية بالمدرسة.

الإطار النظري للدراسة

ويُعد مدير المدرسة الماهر من أهم العناصر الأساسية في العملية التربوية مما يجعل تقدم المدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات التي يمتلكها مديرها، وإتقانه لعمله، وينظر كثيرون إلى مدير المدرسة على أنه شخصية مؤثرة من منطلق أهمية أدائه الفاعل ومسؤوليته نحو إرشاد المعلمين ونموهم المهني، ويتوقف نجاح المدرسة في المقام الأول على كفاية مديرها إدارياً وفنياً، ولكي تحقق الإدارة التربوية أهدافها ينبغي الاهتمام بالمستوى التنفيذي (للإدارة المدرسية) وتتجلى أهمية الإدارة المدرسية في قيادة وتوجيه الجهود والقوى التي تعمل لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

إن نجاح الإدارة المدرسية يعتمد على العاملين فيها، ولاسيما المديرين لكونهم يشكلون العنصر القيادي في العملية الإدارية؛ فمسؤولياتهم لم تعد مقتصرة على تسيير شؤون

المدرسة تسييراً روتينياً أو مجرد المحافظة على النظام فيها أو حصر حضور الطلاب وغيابهم، بل أصبح دورهم يتعدى ذلك إلى الإسهام في قيادة مكونات العملية التربوية في مدارسهم تخطيطاً وتوجيهاً وتنسيقاً ومراقبة فضلاً عن إحكام العلاقات المنظمة لهذه المكونات؛ إذ يعمل الجميع من خلال ذلك بتعاون وانسجام وتكامل، بمعنى آخر لم تعد الإدارة إدارة تسيير بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء (الجبر، 1423: 32).

وقضية التعليم عامة، والتعليم الثانوي خاصة تحتل موقعاً هاماً على سلم الأولويات المطروحة في المملكة العربية السعودية والتعليم الثانوي هو البدايات الطبيعية لإحداث التطورات الإيجابية، وتأمين المجتمع وتحقيق طموحاته، وأحد المداخل الرئيسية والهامة، وأساس لعملية الرقي والتطور والتنمية المجتمعية الشاملة، بل هو وسيلة للتكيف مع التغيير التكنولوجي، ومتطلبات العمل، وشمل الإطار النظري محاور عديدة، منها:- الدواعي والأسباب التي دفعت الباحث وشجعتة على القيام بهذه الدراسات، والقيادة التحويلية، وتم عرضها كالتالي:-

أولاً: دواعي وأسباب القيام بهذه الدراسة.

من الدواعي والأسباب التي دفعت الباحث وشجعتة على القيام بهذه الدراسة ما يلي:-
فقد برز في الآونة الأخيرة مفاهيم جديدة تسعى نحو الاهتمام بالإدارة المدرسة، ومن تلك المفاهيم مفهوم القيادة التحويلية، وهي تلك الإدارة التي تسعى إلى نقل التعليم أو مؤسساته من حال إلى حال آخر، أي: أنها إدارة إصلاح وإدارة تطوير (حجي، 2005: 45).

أنه في ظل الثورة المعرفية المتسارعة، وتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا، وما يترتب عليها من ظواهر ومشكلات تبرز الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي، حيث إن الإدارة المدرسية كعمل قيادي وإداري وفني تحرص على استيعاب المستجدات والمتغيرات لتغدو المدرسة في بيئتها بؤرة ديناميكية للنشاط والتغيير الإيجابي والبناء نحو الأفضل.

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً في مفهوم الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تصريف شؤون المدرسة تصريفاً روتينياً، بل أصبح من أهم وظائفها تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء من خلال توعية وتبصير العاملين بمسئولياتهم وواجباتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (الشريف، 2007: 3).

رغم اهتمام وزارة التربية والتعليم السعودية بالإدارة المدرسية وتطويرها، والتوسع في إعطاء المسئوليات الاستراتيجية للقيادات التنفيذية، إلا أن ذلك وقف عند حد التصريح والتلميح، بعد إلى التنفيذ الفعلي لإيجاد رؤية واضحة لعمل الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي سواء على مستوى المسئوليات والمهام والاختصاصات أو الهياكل

التنظيمية، وذلك من خلال تمكينها من تشخيص واقعها ووضع الخطط لتطوير أدائها (وزارة التربية والتعليم، 1434هـ-1435هـ: 7).

كذلك لاحظ الباحث أن الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي تواجه بعض المعوقات والمشكلات منها:- الاهتمام الزائد بالنواحي الشكلية للعملية التعليمية على حساب المضمون، وضعف برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية حيث إن مدتها غير كافية لإعداد قائد تربوي واعٍ ومدرك لأبعاد مهامه وأدواره، كما لا يوجد إعداد قبل تولي المدير عمله في الإدارة المدرسية.

تبين للباحث من خلال اطلاعه على التعاميم والقوانين ضعف توافر معايير مقننة لاختيار مدير المدرسة كالكفاءة العلمية (التخصص التربوي والإداري) وسنوات الخبرة الكافية في التدريس وخضوعه إلى دورات تدريبية كافية قبل التعيين، فالإدارة المدرسية تحتاج إلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفعالية وكفاءة وإخلاص حيث إن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أن تُقاد لا أن تُدار.

وبما أن إدارة مدرسة التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية في حاجة ماسة إلى الاهتمام، ذلك أن الدور الذي تقوم به إدارة التعليم الثانوي في قيادة الفعاليات المختلفة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة وتقييم يعتبر ركناً أساسياً في تطوير وتحسين التعليم الثانوي، فكفاءة الإدارة وحسن استخدامها من الخصائص المهمة التي تميزت بها المجتمعات المتقدمة على المجتمعات النامية، وهي إحدى الثروات غير الملموسة لأي مجتمع من المجتمعات (اللوزي، 2003: 11).

ثانياً: القيادة التحويلية.

يُعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الذي أفرزه التقدم العلمي والتطور التقني، والذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، والقيادة التحويلية هي أكثر الأنماط التي تعمل على بناء نوع من الثقة بين القيادة والمرؤوسين، وهذا ما يؤدي إلى دفع المرؤوسين نحو إنتاجية أكثر، ويؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائهم، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

واهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة، وبعث حياة جديدة فيها، وقد كانت نقطة الانطلاق لتحقيق ذلك لدى العديد منهم هي أعمال

(MacgregorBurns) وظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يديه عام (1978) ثم تطورت على يد (Bass,1985) الذي قدم نظريته المشهورة في القيادة التحويلية، بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية (Bass and Avolio) والمرتبطة بسلوك القيادة. وتلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها، وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال (Sergiovanni) التي امتدت من (1984) وحتى (1990) وقد وصف (Hallinger) التغيير في دور مدير المدرسة بأنه يقوم بدفع مرؤوسيه وتشجيعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (Gurr,1996:134).

وظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة، والتي ركزت على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق وتقدم الطلبة، ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً وأكثر تعاوناً مع المعلمين، وهذا ما دعاه (Macgregor Burns) بالقيادة التحويلية، والتي أثبتت الدراسات أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم، وله فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes & Zachariah, 2001:75).

والقادة التحويليون يتمتعون بالإدراك الحدسي الذي يمكنهم من معرفة متى يتحتم عليهم نبذ النموذج البائد، كما أن لديهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة وإتباعهم في مسارات تحويلية جديدة؟ فهم رواد يعرفون متى وكيف يقودون؟ والقيادة التحويلية تعتبر - اليوم - من أكثر النظريات القيادية شهرة لتطوير المنظمات، والذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة.

وتُعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، حيث تُعتبر عملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية للقيادة التحويلية، فالقائد التحويلي يُقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين ويعمل على زيادة قدرتهم لإنجاز ما يُطلب منهم من أعمال حالية ومستقبلية (Avolio, J.& Bass, S, 2002:65).

والقائد التحويلي يركز على مواءمة الوسائل مع الغايات، وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، وإدراك الحاجات الظاهرة والكامنة

للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، فالقيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الديب، 2012: 56) وجوهر القيادة التحويلية قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير.

وتتجلى أهمية القيادة التحويلية في:- وضع معايير للأداء المؤسسي لتكون قادرة على مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية، تضمن أساليب إدارية تعمل رفع مستوى الأداء المؤسسي، والاستجابة للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، ومراعاة حاجات العاملين المتجددة، وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأداء المتميز، ومواجهة الأزمات، والقدرة على التدريب والتعليم (الشريفي، والتنح، 2010: 9) علاوة على تصميم الهيكل الذي يلبي حاجات البيئة ويسمح للمنظمة تحقيق مهمتها بفاعلية، وإحداث التغيير في المنظمة بشكل دائم، وضع رؤية واضحة للمؤسسات، وتمكين العاملين، وزيادة ثقتهم بالمؤسسة، وبالقيادة وانتمائهم لها (الهالي، 2001: 19) وتم تناول عناصر محور القيادة التحويلية كالتالي:-

أولاً: أهداف القيادة التحويلية المدرسية: هناك أهداف جوهرية للقيادة التحويلية ينبغي على إدارة المدرسة الثانوية أن تسعى في تحقيقها Leithwood, K, and Others: (1992:72) وهي على النحو التالي:-

حل مشاكل المعلمين: مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين المعلمين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً.

تعزيز التنمية المهنية للمعلم: من خلال تبنيهم لمجموعة من أهداف النمو المهني، وإعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المدرسة بهدف تحقيق الإصلاح والتغيير المدرسي.

تحقيق التطوير والتغيير: مساعدة فريق العمل على تحقيق ثقافة مهنية متعاونة، واستخدام آليات ووسائل لتأييد التغييرات، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.

الإرشاد المنهجي للمؤسسة: وهو من أهداف القيادة التحويلية من خلال تبني نموذج جديد يدفعها لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه

بإرادتهم، فالتغيير الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة، ويشمل كل فرد فيها في تفكيره وسلوكه.

يتضح مما سبق: أن ملامح القيادة التحويلية تظهر في: إثارة اهتمام المرؤوسين ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة، إيجاد يقظة أو وعياً برسالة أو رؤية المدرسة وفريق العمل، تطوير القدرات والقوى الكامنة للمرؤوسين إلى مستوى عال، تحفيز المرؤوسين للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة، كما أن القادة التحويلين يحفزون الآخرين للعمل بطريقة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه، بل غالباً يتجاوز ما يعتقدون بأنه ممكن، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم.

ثانياً: خصائص القائد التحويلي: لكي يستطيع القائد التغيير تحويل مدرسته نحو الأفضل، فإنه ينبغي أن يتحلى بعدد من الخصائص: (مصطفى، 2002: 442) ودراسة: (العمرى، 2004: 33) ودراسة: (العازمي، 2006: 31) وهي كالتالي:-

صاحب رؤية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه؟ ويستطيع إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005: 131).

قادر على التغيير: الوظيفة الحقيقية للقائد التحويلي تظهر في مدى إسهامه في إحداث التغيير، وإقناع الأفراد بضرورة إحداث التغيير، ومواجهة مقاومة التغيير.

متمكن في الاتصال: لديه قدره على مخاطبة المرؤوسين وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية، ويتمتع بقدرته على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

مصدقته: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته، ومساعدتهم على إيجاد الشجاعة والقدرة على مواجهة الصعوبات.

طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم.

حضور واضح: حيث يشارك العاملين في المدرسة مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة. تحقيق إنتاجية عالية: يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية، فالقياد تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (Garcia-Marloes, 2008: 231).

ثقة ذاتية عالية: يؤمن القائد التحويلي بأن الفعل أبلغ من القول، وأن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والولاء عند الآخرين، بل إن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

الاهتمام بالقيم: لديه القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمه ووظائفه، والتي يعمل بموجبها، فضلاً عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

يتضح مما سبق: أن القادة التحويليين يتصفون بمجموعة من الخصائص تميزهم عن القادة التقليديين حيث إنهم محركين لجهود التغيير والتطوير في المدرسة، ولديهم حسن التعامل مع المواقف المعقدة المتنوعة، والتكيف مع الظروف المختلفة، ومعالجة المشكلات بصورة منظمة، كما أن لديهم القدرة على التخيل والحلم، وترجمة هذه الرؤى والأحلام إلى خطط إجرائية يشاركون الآخرين في تحقيقها، إضافة إلى تفهم كيفية تأثير أقوالهم وأفعالهم على الآخرين، وعلى إثارة دافعيتهم وحماسهم للاقتداء بهم. ثالثاً: عناصر القيادة التحويلية: تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على أربعة عناصر (السديب، 2012: 65-66) و (Skeese, 2005: 19) و (العازمي، 2006: 31) و (Twigg, 2003: 21) و (أفوليو، 2003: 74-78) وهي كالتالي:-

التأثير المثالي (Idealized Influence): ويطلق عليها أيضاً (التأثير الكرزوماتيكي أو الجاذبية القيادية) ويسلك القادة التحويليون نموذجاً يحاكيه الآخرون، ويضعون في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وهم على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، ومشاركة الأخطار التي يتعرضون لها، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتها، يتضح مما سبق أن: القائد التحويلي يتمتع بوافر كبير من الثقة والاحترام من مرؤوسيه، فهو مثال للسلوكيات الجيدة التي يحب أن يتبعها المرؤوسون لإعجابهم بها وليس لفرضها عليهم.

الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation): ويطلق عليها أيضاً (الدفع الإلهامي) ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل.

ج- استثارة التفكير (Intellectual simulation): يطلق عليه أيضاً (التشجيع الإبداعي) وهنا يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، يتضح مما سبق أن: القادة التحويليون يستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، ويشجعون المرؤوسين

على عملية الابتكار والإبداع في شتى المواضيع، ويعرض هذه الابتكارات والأفكار بكل حرية.

د- الاهتمام بالفرد (Individualized Consideration): يطلق عليها أيضًا (مراعاة مشاعر الأفراد) ووفقًا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتمامًا خاصًا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، يتضح مما سبق أن: القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولًا تغييره من خلالهم. رابعاً: وظائف القائد التحويلي: للقائد التحويلي وظائف تميزه عن غيره (سمث، 2001: 71) (السويدان، 2006: 1) (كريم، وخلف، 2010: 29-30) وهي كالتالي:-

يدير التنافس: عن طريق إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتنمية القدرة على استخدامها لزيادة الميزة التنافسية.

يشرف على إدارة التغيير: من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها.

تكيف المنظمة: حيث يقوم القائد بوضع رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المنظمة، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع متطلبات التغيير.

يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية وضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

إدارة المفاجآت: يعمل القائد التحويلي على تنمية قدراته ومهاراته للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في ظل الأوضاع غير المستقرة.

يدير التعليم والتدريب المستمر: تتطلب كثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات قدرة القائد ومهارتها العالية للتعامل معها.

تحديد الرؤية المستقبلية: على القائد التحويلي أن يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه، ويبث فيهم روح التفاؤل، ويحدد الرؤية بمشاركة معهم حتى يتم تحقيقها بحماس، إذ تتطلب القيادة رؤية، والرؤية تمثل القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي يقوم به القائد.

إدراك الحاجة للتغيير: القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين.
اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة بحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

10. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

11. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي، لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم، والتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

12. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير، أي: وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين، ويتضح مما سبق أن: أهم وظائف القائد التحويلي لإحداث التغيير المنشود هي: وضع رؤية متكاملة حول ماهية التحويل ومبرراته ونواتجه المتوقعة والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها، وذلك بمشاركة العاملين، وحثهم على بذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها.

خامساً: أبعاد القيادة التربوية: تنقسم أبعاد القيادة التحويلية سبعة أبعاد (عماد الدين، 2003: 30) (Barnett, K, (Leithwood & others, 1992:95) (13:1999 وهي كالتالي:-

تطوير رؤية عامة مشتركة: يقوم القائد ببث هذه الرؤية لدى العاملين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير، ويقصد بهذا البعد، إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟ وحث العاملين على الإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير، مما سبق يتضح أن: أهم السلوكيات التي يمارسها القائد التحويلي بخصوص الرؤية المشتركة ما يلي:- يحفز العاملين معه على مشاركته في وضع رؤية مستقبلية، ويساعدهم على إدراك الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويغرس الشعور بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة واحترام القواعد السائدة فيها.

تقديم نموذج سلوكي يحتذى: يشمل هذا المجال سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين لكي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزاً للعاملين معه، علاوة على قدرته على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليده والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006:56) ويلاحظ مما

سبق أن: هذا البعد يعزز إيمان العاملين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير والتطوير، لذلك يجب توفر سلوكيات محددة للمدير ليكون قدوة للعاملين مثل: أن يحترم العاملين ويثق بأرائهم ويشاركهم في مختلف النشاطات والفعاليات. هيكلية التغيير: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية للعاملين للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد:- إتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم، وإظهار مشاعر الاحترام للعاملين، وبناء الثقة المتبادلة بما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (الغالبى، ومحمد، 2010: 184) ويمتلك القائد التحويلي القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والتي يصعب التنبؤ بها.

توقع مستويات أداء عليا من العاملين: يظهر هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدى للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلاً، وتشمل الأساليب التحفيزية:- عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من إنجازات وأعمال.

ويلاحظ مما سبق أن: هذا البعد يشير إلى أي درجة يقوم القائد التحويلي بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن يتم مكافأتهم، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز، وهذا ما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير المؤسسة.

التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المؤسسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتة وتقويمه، 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، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

تحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي: ويتضمن هذا المجال السلوك القيادي الهادف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معاً من أجل صياغة أهداف مشتركة، واضحة، قابلة للتحقيق ملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي المحيط بهم، وتتضمن تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها، ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام العاملين وواجباتهم.

بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة: يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى بناء الثقافة المؤسسية المشتركة التي تشمل القواعد السلوكية والقيم والفتاعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المؤسسة، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح المؤسسي، ويتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، ولا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معاً لتشكل مجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها، كما يرسخ الالتزام، ويزرع الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير والتطوير.

وبما أن التطوير أمر حتمي، ومبدأ طبيعي، وحقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة المخلوقات وعلى رأسها الإنسان، ولقد أن الأوان أن ندرك أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغير السريع أبرز سماته، والتغيير من الأشياء الثابتة في حياة البشر منذ بداية الخليقة، وذلك لأسباب التحدي والتنافس المستمرين، ونجاح الإدارة في هذا العصر يتطلب من المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال هذه التغييرات للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات.

ويركز التطوير على تحويل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع منشود أكثر كفاءة وفاعلية في فترة زمنية معينة، ولن يتم ذلك إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به من يقوم على عمليات التطوير ووفق أهداف محددة وواضحة.

يتضح مما سبق أن: هناك مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على تطوير إدارة المدرسة الثانوية من أهمها:- توافر إرادة جادة تسعى لإحداث التطوير من منطلق استيعاب القيادة الواعية لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورته

ومسوغاته، وامتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر الإدارة المدرسية، والقدرة على توفير المناخ الملائم للتطوير. ولا سبيل لتحقيق الآمال فيما يتعلق بطموحات تغيير وتطوير الواقع إلا إذا توفرت متطلبات أساسية، منها: توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ الكفاء، توافر الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التغيير المنشود، تعزيز مشاركة العاملين في التغيير ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية، توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير (الطراونة، 2003: 45).

الدراسات السابقة

اطلعت الدراسة الحالية على العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، وتم عرض أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي قُسمت إلى محورين، وهي كالتالي:-

أولاً: الدراسات العربية: هناك الكثير من الدراسات العربية التي تناولت القيادة التحويلية، ومنها على سبيل المثال:-

أهم (2014) هدفت الدراسة إلى: تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصر القيادة التحويلية التربوية، وتعرف طبيعة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، والكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأسلوب القيادة التحويلية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة: استبانة، موجه إلى مديري ومعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- يمارس مديري مدارس التعليم الأساسي القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، بينما يرى المعلمون أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين لصالح (المديرين) حول المحاور الخاصة بممارسات القيادة التحويلية (تحديد الاتجاهات، وتنمية وتطوير أعضاء المدرسة، وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بالمدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي بالمدرسة) وهذا قد يشير إلى تحيز المدير لأدائه في العمل ومحاولة ظهوره بشكل مثالي وعلى أنه قائد تحويلي.

دراسة: الديب (2012) هدفت الدراسة إلى: تعرف مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف الصعوبات التي تواجه هذه الممارسات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة: استبانة، طبقت على عينة قوامها (248) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة

القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (52.8%) وبلغت نتائج الوزن النسبي لل صعوبات (73.9%) وبلغت نتائج الوزن النسبي لسبل التطوير (73.6%) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوالبهيئة التدريسية تبعاً لمتغيرات (الجنس، الكلية، سنوات الخدمة، الدرجة العلمية).

دراسة: أبو هذاف (2011) هدفت الدراسة إلى: تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، واستخدمت: المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة: استبانة، طبقت على عينة قوامها (421) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغير (الجنس) وكانت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة) وكانت الفروق لصالح الأقل من (5) سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية فيتطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

ثانياً: الدراسات الأجنبية: هناك الكثير من الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية، ومنها على سبيل المثال:-

دراسة (Tasi, Etal,2009) وهدفت إلى:تعرف أثر سلوكيات القادة التحويليين على أداء العاملين، واختبار الدور الوسيط للمزاج الإيجابي بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، واستخدمت: المنهجالوصفي، وكانت أداة الدراسة: استبانة، وبلغت عينة الدراسة (٢٨٢) عاملاً في (١٠) مؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على تطوير أداء العاملين، وتساعد فريق العمل على التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية عالية، بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

دراسة (John,2008) هدفت الدراسة إلى: تعرف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وبين ترك العمل والاستغناء عن العمل، واستخدمت: المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة: استبانة (سلوكيات القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، والميل إلى ترك العمل) وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- أن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل مرتفع بالمقارنة بسلوكيات القيادة التبادلية، ووجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية وبين مستوى الرضا الوظيفي،

وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي المدرك من قبل العاملين.

دراسة (Bruch, H & Walter, F, 2007) هدفت الدراسة إلى: تعرف أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والمحاكاة الفكرية، والاهتمام بالتابعين واحترامهم) واستخدمت: المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة: استبانة، وبلغت عينة الدراسة (٤٤٨) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة (بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي) في المستويات الإدارية العليا، ويؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.

التعليق على الدراسات السابقة: استخلصت الدراسة العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات السابقة، وتم عرضها كالتالي:- أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، تم تناول أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كالتالي:-

من حيث الموقع الجغرافي: تباينت الدراسات السابقة في مكان إجرائها، منها دراسات عربية: أجري بعضها بجمهورية مصر العربية، مثل: دراسة: (ألم، 2014) وفلسطين، مثل: دراسة: (الديب، 2012) ومنها دراسات أجنبية، مثل: دراسة: (Tasi, Etal, 2009) ودراسة: (John, 2008).

ب) من حيث اختيار الموضوع: وهو تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، لا توجد دراسة واحدة صريحة - على حد علم الباحث - بهذا العنوان أو المضمون، بل تشابهت بعض الدراسات، مثل: دراسة: (ألم، 2014).

ج) من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية معها في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة الشخصية كأداة من أدوات البحث العلمي.

د) من حيث عينة الدراسة: تباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث عدد المستبنيين، ونوعيتهم، حيث تم تطبيق معظمها على القادة والمديرين والمعلمين طبق بعضها على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مثل: دراسة: (الديب، 2012).

ثانياً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة: أسفرت الدراسات السابقة عن عدد من النتائج، منها:- أن مديري مدارس التعليم الأساسي يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، بينما يرى المعلمون أن المديرين يمارسون القيادة

التحويلية بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين، وتحيز المدير لأدائها في العمل ومحاولة ظهور هبشكلمثاليو علماً أنها قائد تحويلي، وتؤثر ال قيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين، وتساعد فريق العمل على التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية عالية.

ثالثاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية ما يلي: -تحديد مشكلة البحث الحالية، وأهدافه، ومنهجه، والاستعانة بها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، علاوة على أنها استخدمت عدداً من عناصر القيادة التحويلية التي استفاد منها الباحث في بناء، وإعداد مقياس الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة الميدانية: وتشمل: - الإجراءات التي تصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدم للوصول لنتائج، وتم عرضها كالتالي:-

أولاً: أداة الدراسة: تم إعداد وبناء أداة الدراسة (الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية) في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية، وخبرة الباحث الميدانية، والجانب النظري في الدراسات السابقة، وخاصة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومديري ووكلاء المدارس الثانوية (بنين وبنات) بمدينة تبوك العاملين بإدارة التربية والتعليم بمدينة تبوك للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1436هـ/1437هـ) والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة، و(120) وكيلاً ووكيلة و(1458) معلماً ومعلمة، وذلك وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمدينة تبوك.

جدول (1) إحصائية إجمالي عدد العاملين بمدينة تبوك للعام الدراسي 1436هـ/1437هـ

النوع	عدد المدارس	مدير	وكيل	إجمالي الإداريين	معلم	الإجمالي
بنين	29	29	58	87	717	804
بنات	31	31	62	93	741	834
إجمالي	60	60	120	180	1458	1638

المصدر: إحصائية شؤون العاملين، للعام الدراسي 1436هـ/1437هـ، إدارة تبوك التعليمية. يتضح من الجدول السابق أن: إجمالي عدد العاملين بمدارس البنين بمدينة تبوك (804) بينما إجمالي عدد العاملات بمدارس البنات (834) ليصبح إجمالي عدد العاملين بمدارس البنين والبنات (1638).

ثالثاً: عينة الدراسة: وقع اختيار عينة الدراسة على مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة تبوك، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (433) من المجتمع الأصلي والذي يبلغ عدد العاملين فيه (1638) بنسبة (26%) وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة والتي تمثلت في: (الجنسية، سنوات الخبرة، الجنس، طبيعة العمل).

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنسية، سنوات الخبرة، الجنس، طبيعة العمل).

المجموع	الوظيفة			متغيرات الدراسة	
	النسبة	إداري	معلم		
92	%36.7	23	69	سعودي	الجنسية
341	%63.3	68	273	غير سعودي	
433	%100	109	324	المجموع	
201	%44.0	44	157	أقل من عشر سنوات	سنوات الخبرة
232	%56.0	54	178	أكثر من عشر سنوات	
433	%100	98	335	المجموع	
233	%61.0	38	195	ذكر	الجنس
200	%39.0	53	147	أنثي	
433	%100	91	342	المجموع	
354	%69.3		354	معلم	طبيعة العمل
79	%30.7		79	إداري	
433	%100		433	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ويتضح أن: إجمالي عدد المعلمين (غير السعوديين) أكثر من إجمالي عدد المعلمين (السعوديين) وقد يرجع ذلك إلى أن: غير السعوديين من المعلمين يحتلون مكانة كبيرة في وزارة التربية والتعليم السعودية، بينما كان هناك تقارب في إجمالي عدد الإداريين السعوديين وغير السعوديين، فعدد الإداريين في كل مدرسة عدد محدود يستطيع بعض السعوديين أن يقوموا بالأعمال الإدارية بمهارة، ويتضح أن إجمالي عدد المعلمين (أكثر من عشر سنوات) أكثر من إجمالي عدد المعلمين (أقل من عشر سنوات) وذلك لأن وزارة التعليم السعودية تستقطب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرة التدريسية العالية.

ويتضح أن إجمالي عدد المعلمين طبقاً لمتغير الجنس (ذكر) أكثر من إجمالي عدد المعلمين (أنثي) وذلك لصعوبة تطبيق الدراسة الميدانية في مدارس الإناث، حيث إنه لا يوجد اختلاط في وزارة التربية والتعليم السعودية، بل وفي كل الوزارات، علماً بأن عدد مدارس الإناث أكثر من عدد مدارس الذكور، ومعظم المعلمين والإداريين في

مدارس الإناث من السعوديين باستثناء عدد قليل من غير السعوديين يعمل في مدارس الإناث، ويتضح أن إجمالي عدد المعلمين طبقاً لمتغير (طبيعة العمل) أكثر من إجمالي عدد الإداريين، وذلك لأن العملية التعليمية تعتمد معظم الأعمال فيها على المعلمين أكثر من الإداريين، ويلاحظ أن أعداد المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية أقل حيث يسعى أصحاب المدارس الخاصة إلى تحميل أكبر عدد من ساعات العمل على من بها من الإداريين والمعلمين لتقليل النفقات.

رابعاً: صدق الأداة: وتمثل صدق مقاييس تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في إدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، فيما يلي: - ثم عرض القائمة على (أحد عشر) أستاذاً من أساتذة قسم أصول التربية، والإدارة، والمناهج، بكلية التربية بجامعة السوييس وتبوك والأزهر والقاهرة والفيوم، حيث تم الحكم على مدى ملائمة الفقرات للمجال الذي تقيسه، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية لمفردات القائمة، وتم إجراء التعديلات التي أسفر عنها التحكيم سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وذلك في ضوء مرئياتهم حتى وصل عددها إلى (25) فقرة بعد أن كان عددها (43) فقرة.

خامساً: ثبات الأداة: يُعد مفهوم الثبات من المفاهيم الهامة في القياس، وهو يمثل مع الصدق معياران لا بد من توافرها في الأداة حتى تصبح صالحة للاستخدام، ويقصد به: كم يتحقق فيها من الدقة عند تكرار المقياس على الفرد نفسه؟ والمتوسط الحسابي، وتم استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة كرو نباخ ألفا (Cornbrash Alpha) للاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:-

جدول رقم (3) معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة التجانس الداخلي (كرو نباخ ألفا) وفقاً لمحاور الاستبانة.

م	محاور الدراسة	معامل الثبات
1	المحور الأول: مجال الجاذبية (التأثير المثالي).	0.86
2	المحور الثاني: الحفز الإلزامي (التحفيز الفكري)	0.78
3	المحور الثالث: تمكين العاملين.	0.79
4	المحور الرابع: الاعتبارات الفردية.	0.83
5	المحور الخامس: الاستثارة الفكرية.	0.85
	مجموع محاور الاستبانة.	0.89

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى: إن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.89) في حين كانت معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين (0.79) -

0.85) وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. سادساً: أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام الأساليب التالية في الدراسة الحالية، وهي كالتالي:- المتوسط الحسابي لكل مفردة من مفردات الاستبانة، والنسبة المئوية للمتوسط من الدرجة الكلية، وترتيب هذه المتوسطات، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة وتحليلها، واستخدام أسلوب الإربعيات لمعرفة الإرباع الأعلى، والإرباع الأدنى لكل محور من محاور الاستبانة والاختبار الإحصائي كا2 (Chi-Square Tests) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة لمتغيراتها (الجنسية، سنوات الخبرة، الجنس، طبيعة العمل). سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها، وتحليل النتائج:- تم تناول نتائج الدراسة وتحليلها وفقاً لتساؤلات الدراسة، وتم عرض نتائج تكرارات كل جدول على حدة، ثم بيان وتفسير هذه النتائج كالتالي: -

نتائج السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:- الاختبار الإحصائي (كا2) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات عينة الدراسة طبقاً لمتغيراتها: (الجنسية، سنوات الخبرة، الجنس، طبيعة العمل) والمتوسط الحسابي لكل مفردة من مفردات الاستبانة، والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمدخل القيادة التحويلية، طبقاً لمحاور الاستبانة الخمسة

ترتيب المحور	نص المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المحور حسب القوة
المحور الأول	مجال الجاذبية (التأثير المثالي).	2.52	.34	كبيرة	الأول
المحور الثالث	تمكين العاملين.	2.50	.40	كبيرة	الثاني
المحور الرابع	الاعتبارات الفردية.	2.50	.41	كبيرة	الثاني مكرر
المحور الثاني	الحفز الإلهامي (التحفيز الفكري).	2.48	.39	كبيرة	الثالث
المحور الخامس	الاستثارة الفكرية.	2.46	.43	كبيرة	الرابع
الاستبانة ككل		2.49	.31	كبيرة	درجة الممارسة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي: أنواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تراوح بين (2.46 – 2.52) حيث بلغ المتوسط العام لجميع محاور القيادة التحويلية (2.49) وهذا يعني أنهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، واتفقت مع دراسة (الديب، 2012) ونصت على: أن المتوسط الحسابي لجميع عناصر القيادة التحويلية جاء بنسب متقاربة، واختلفت مع دراسة (العامري، 2002) ونصت على أن: المديرين يتمتعون بمستوى أقل من سمات القيادة التحويلية، وفيما يلي الإربع الأعلى لمحاور الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً، وتفسيرها كالتالي:-

احتل محور: [مجال الجاذبية (التأثير المثالي)] المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي: (2.52) درجة، وترتيبه في أداة الدراسة (المحور الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: قادة مدارسهم يتصدون للمصاعب التي تواجه العمل بشجاعة، وهم أهل للاحترام والثقة، ويحاكون سلوكياتهم الجيدة إعجاباً بها، واتفقت مع دراسة (الديب، 2012) ونصت على: أن القائد يعمل على جعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء له ولأفكاره واحتل محور: (تمكين العاملين) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي: (2.50) درجة، وترتيبه في أداة الدراسة (المحور الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القيادة التحويلية مدخل معاصر يلهم القائد من خلاله العاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل أداء لديهم، واتفقت مع دراسة: (العمري، 2004) ونصت على: أن القادة التحويليين يمكنون العاملين من اتخاذ القرار ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من إنجاز العمل.

واحتل محور: (الاعتبارات الفردية) المرتبة (الثانية مكرر) بمتوسط حسابي: (2.50) درجة، وترتيبه في أداة الدراسة (المحور الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يهتم بالاحتياجات الشخصية للعاملين، واتفقت مع دراسة (الديب، 2012) ونصت على: اهتمام القائد باحتياجاتنا الشخصية في أعلى سلم أولوياته، واختلفت مع دراسة: (Christopher Chapman and Alma Harris, 2004) ونصت على: تهيئة مناخ تعليمي جيد يهتم بأفراده ويطور أداءهم.

واحتل محور: [الحفز الإلهامي (التحفيز الفكري)] المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي: (2.48) درجة، وترتيبه في أداة الدراسة (المحور الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يعمل على إذكاء الحماس وروح الفريق بين العاملين، واتفقت مع دراسة (أبو هدف، 2011) ونصت على أن: القائد يعطينا معنى للعمل من خلال تحفيزه وتشجيعه لنا.

واحتل محور: (الاستثارة الفكرية) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي: (2.46) درجة، وترتيبه في أداة الدراسة (المحور الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يعمل على استثارة تفكير العاملين لحل المشكلات، واختافت مع دراسة (الديب، 2012) ونصت على: استثارة روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، وللوقوف بصورة تفصيلية على واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تم تناولها حسب محاور الاستبانة على النحو التالي:-
المحور الأول: مجال الجاذبية (التأثير المثالي) والجدول التالي يوضح ذلك.
جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الأول: مجال الجاذبية (التأثير المثالي).

رقم الفقرة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب المحور حسب القوة
1	يتسم بقوة الشخصية واللياقة المهنية.	2.73	.49	كبيرة	الأولى
2	يحظى باحترام وتقدير رؤوسيه.	2.60	.55	كبيرة	الثانية
5	يُمثل نموذجاً قيادياً يُحتذى به.	2.54	.63	كبيرة	الثالثة
4	ينأى بنفسه عن استغلال نفوذه لتحقيق مصالح شخصية.	2.44	.68	كبيرة	الرابعة
3	يمتلك رؤية ثاقبة.	2.30	.70	كبيرة	الخامسة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الجاذبية (التأثير المثالي).	2.52	.34	كبيرة	درجة الممارسة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الأول: مجال الجاذبية (التأثير المثالي) مرتبة تنازلياً طبقاً للوزن النسبي لكل فقرة، فعلى المستوى الكلي جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52) وبانحراف معياري (0.34) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يحظى بثقة واحترام العاملين، ويتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكته، واتفقت مع دراسة: (Bass, 1994) ونصت على: قدرة القائد على قيادة رؤوسيه.
واحتلت العبارة (يتسم بقوة الشخصية واللياقة المهنية) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (2.73) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى

أن:القائد التحويلي يتصدى للمصاعب التي تواجه العمل بشجاعة، واختلفت مع دراسة: (كريم، وخلف،2010) ونصت على أنه: حازم في اتخاذ القرارات. واحتلت العبارة (يحظى باحترام وتقدير مرؤوسيه) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.60) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن:القائد التحويلي يحوز على احترام العاملين وثقتهم وإعجابهم، واتفقت مع دراسة: (الديب،2012) ونصت على أن: تعامل القائد الحسن معنا يفرض علينا احترامه. واحتلت العبارة (يُمثل نموذجاً قيادياً يُحتذى به) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (2.54) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن:القائد التحويلي يتمتع بمهارات قيادية تُعزز الثقة به، واتفقت مع دراسة: (كريم، وخلف،2010) ونصت على: يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه. واحتلت العبارة (ينأى بنفسه عن استغلال نفوذه لتحقيق مصالح شخصية) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (2.44) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن:القائد التحويلي يقدم احتياجات مرؤوسيه على احتياجاته، ويتحلى بقيم وقناعات واضحة تمنعه من استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية، واتفقت مع دراسة: (الديب،2012) ونصت على: ينأى القائد بنفسه عن تحقيق مكاسب شخصية. واحتلت العبارة (يمتلك رؤية ثاقبة) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (2.30) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن:القائد التحويلي أفكاره متجددة، ويطمح دائماً إلى التغيير، واتفقت مع دراسة: (كريم، وخلف،2010) ونصت على: يمتلك رؤية واضحة للمستقبل، وانتقلت الدراسة للمحور الثاني: الحفز الإلهامي (التحفيز الفكري) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الثاني:(الحفز الإلهامي).

ترتيب العبارة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص العبارة	رقم الفقرة
الأولى	كبيرة	.57	2.56	يُشجع المرؤوسين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	1
الثانية	كبيرة	.59	2.51	يُحفز المعلمين على تحقيق المزيد من الإنجاز.	3
الثالثة	كبيرة	.64	2.50	يُراعي وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق.	5
الرابعة	كبيرة	.62	2.43	يتحدث عن المستقبل بتفاؤل.	2
الخامسة	كبيرة	.68	2.42	يُظهر حماساً حقيقياً في أدائه لمهامه القيادية.	4
درجة الممارسة كبيرة	كبيرة	.39	2.48	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحفز الإلهامي (التحفيز الفكري).	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الثاني مجال: الحفز الإلهامي (التحفيز الفكري) مرتبة تنازلياً طبقاً للوزن النسبي لكل فقرة، فعلى المستوى الكلي جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56) وانحراف معياري (0.57) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يسعى لحفز مرؤوسيه ودعم آرائهم ومقترحاتهم، وتطوير قدراتهم وكفاياتهم، واتفقت مع دراسة: (كريم، وخلف، 2010) ونصت على أن: يعمل القائد على دعم روح الفريق الواحد. واحتلت العبارة (يُشجع المرؤوسين على حل المشكلات بطرق مبتكرة) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (2.56) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يبحث عن الحلول الجديدة التي قد تنشأ أثناء العمل، واتفقت مع دراسة: (الرقب، 2010) ونصت على: تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.

واحتلت العبارة (يُحفز المعلمين على تحقيق المزيد من الإنجاز) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.51) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يستثير روح التحدي بين مرؤوسيه، واختلفت مع دراسة: (الغزالي، 2012) ونصت على: أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون.

واحتلت العبارة (يُراعي وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (2.50) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الثاني) وقد يرجع

سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يهتم بوضع أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي، واتفقت مع دراسة: (الغزالي، 2012) ونصت على: أهتم بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

واحتلت العبارة (يتحدث عن المستقبل بتفاؤل) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (2.43) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي لديه القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس، واتفقت مع دراسة: (الغالبى، ومحمد، 2010) ونصت على: تثير روح المجازفة حماسي لتقديم آراء جديدة.

واحتلت العبارة (يُظهر حماساً حقيقياً في أدائه لمهامه القيادية) المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي (2.42) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يتسم بقوة الشخصية وإظهار الحماس والحيوية في تأديته لمهامه، واتفقت مع دراسة: (نعساني، 2008) ونصت على: أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد، وانتقلت الدراسة للمحور الثالث: (تمكين العاملين) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الثالث: (تمكين العاملين)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب العبارة
2	يُركز على إنجاز العمل بروح الفريق والعمل الجماعي.	2.59	.57	كبيرة	الأولى
4	يفوض بعض صلاحياته واختصاصاته للمرؤوسين.	2.58	.59	كبيرة	الثانية
1	يؤمن بمشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار.	2.54	.62	كبيرة	الثالثة
5	يهتم بتدريب وتنمية قدرات المعلمين.	2.42	.65	كبيرة	الرابعة
3	يزرع الثقة في المعلمين من خلال ممارسته التمكين بشكل واسع.	2.39	.72	كبيرة	الخامسة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تمكين العاملين.	2.50	.40	درجة الممارسة كبيرة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية للقيادة التحويلية في المحور الثالث: (تمكين العاملين) مرتبة تنازلياً طبقاً للوزن النسبي لكل فقرة، فعلى المستوى الكلي جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.40) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن القائد التحويلي يُمكن مرؤوسيه من التعامل بكفاءة مع أي مشكلة تتطلب حلاً فورياً، ويسمح لهم باتخاذ أي قرار يضمن انجاز أعمالهم، واختلفت مع دراسة: (Emerson,2008) ونصت على: غياب أسلوب التمكين لدى القائد، وضعف إدراك العاملين للتمكين.

واحتلت العبارة (يُركز على إنجاز العمل بروح الفريق والعمل الجماعي) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (2.59) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن القائد التحويلي يقدر مرؤوسيه عندما ينجزون عملاً متميزاً، واختلفت مع دراسة: (الغزالي،2012) ونصت على: مناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية، واتفقت مع دراسة: (Catherine.K.L.Levng, 2005) ونصت على: يستطيع قيادة فريق العمل، ويشجعيه.

واحتلت العبارة (يُفوض بعض صلاحياته واختصاصاته للمرؤوسين) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.58) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن القائد التحويلي يفوض بعض صلاحيته بناء على أسس علمية، واتفقت مع دراسة: (الغالبى، ومحمد2010) ونصت على: يحرص القائد على تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته.

واحتلت العبارة (يؤمن بمشاركة المعلمين في صنع واتخاذ القرار) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (2.54) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن القائد التحويلي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ أي قرار يضمن أداء أعمالهم بمستوى عال من الجودة، واتفقت مع دراسة: (عيسى،2008) ونصت على: يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة.

واحتلت العبارة (يهتم بتدريب وتنمية قدرات المعلمين) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (2.42) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن القائد التحويلي يسعى لتنمية الإبداع لدى مدرسيه وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة، واتفقت مع دراسة: (عيسى،2008) ونصت على: يتابع تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.

واحتلت العبارة (يزرع الثقة في المعلمين من خلال ممارسته التمكين بشكل واسع) المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي (2.39) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن القائد التحويلي يشجع مرؤوسيه على تقديم

مقترحاتهم، وبناء الثقة المتبادلة بينهم، واتفقت مع دراسة: (كريم، وخلف، 2010) ونصت على: يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير، واختلفت مع دراسة: (Laine, Elaine Frances Harold J, 2000) ونصت على: أهمية بناء الثقة والمصداقية مع المرؤوسين، وانتقلت الدراسة للمحور الرابع: (الاعتبارات الفردية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الرابع: (الاعتبارات الفردية).

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب العبارة
1	يسعى إلى تقدير المعلمين وتعزيزهم.	2.69	.52	كبيرة	الأولى
2	يعترف بإنجازات المعلمين ويشيد بها.	2.52	.58	كبيرة	الثانية
4	يراعي مشاعر العاملين معه.	2.46	.66	كبيرة	الثالثة
5	يهتم بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء.	2.43	.71	كبيرة	الرابعة
3	يضع احتياجات ورغبات المرؤوسين في أعلى سلم أولوياته.	2.41	.67	كبيرة	الخامسة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاعتبارات الفردية.	2.50	.41	درجة الممارسة كبيرة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الرابع: مجال الاعتبارات، مرتبة تنازلياً طبقاً للوزن النسبي لكل فقرة، فعلى المستوى الكلي جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.41) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يحرص على تحقيق رغبات واحتياجات مرؤوسيه، ويراعي الفروق الفردية بينهم، واتفقت مع دراسة: (عيسى، 2008) ونصت على: يؤكد مدير المدرسة على العلاقات الإنسانية والتعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين.

واحتلت العبارة (يسعى إلى تقدير المعلمين وتعزيزهم) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (2.69) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يحوز احترام مرؤوسيه وثقتهم وإعجابهم، واتفقت مع دراسة:

(كريم، وخلف، 2010) ونصت على: يُقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها، واختلفت مع دراسة: (دياب، وكمال، 2010) ونصت: يسعى لتعزيز أدائهم. واحتلت العبارة (يعترف بإنجازات المعلمين ويُشيد بها) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.52) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يحرص على تعرف الأداء الجيد لمؤوسيه لتعزيزهم، واتفقت مع دراسة: (نعساني، 2008) ونصت على: يعبر عن تقديره لمؤوسيه عن أدائهم الجيد للعمل.

واحتلت العبارة (يُراعي مشاعر العاملين معه) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.46) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يسعى إلى الاهتمام بالروح المعنوية لمؤوسيه والتي تُعد الوقود المحرك لهم، واتفقت مع دراسة: (الديب، 2012) ونصت على: يُراعي القائد مشاعر العاملين معه.

واحتلت العبارة (يهتم بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.43) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يقدم الدعم الفردي لمؤوسيه، واتفقت مع دراسة: (الرقب، 2010) ونصت على: يهتم بكل المرؤوسين دون تحيز أو استثناء.

واحتلت العبارة (يضع احتياجات ورغبات المرؤوسين في أعلى سلم أولوياته) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.41) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يهتم بمحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه واختلفت مع دراسة: (كريم، وخلف، 2010) ونصت على: يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات مؤوسيه، وانتقلت الدراسة للمحور الخامس: (الاستشارة الفكرية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الخامس: (الاستشارة الفكرية).

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الفقرة
1	يستثير روح التحدي وإنجاز الأداء لدى العاملين.	2.54	.60	كبيرة	الأولى
4	يُشجع رؤوسيه على تحمل المسؤولية.	2.49	.64	كبيرة	الثانية
5	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	2.47	.70	كبيرة	الثالثة
2	يُوفر مناخاً مدرسياً يحفز على التغيير والتطوير.	2.41	.64	كبيرة	الرابعة
3	يُرحب بالنقد البناء ويستمع لآراء المعارضين.	2.40	.71	كبيرة	الخامسة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاستثارة الفكرية.	2.46	.43	درجة الممارسة كبيرة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في المحور الخامس مجال:(الاستثارة الفكرية) مرتبة تنازلياً طبقاً للوزن النسبي لكل فقرة، فعلى المستوى الكلي جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.46) وبانحراف معياري (0.43) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يستثير في رؤوسيه روح التحدي والابتكار ويثق في قدراتهم ، واتفقت مع دراسة: (الديب، 2012) ونصت على: يشجع القائد على استخدام أساليب جديدة للعمل.

واحتلت العبارة (يستثير روح التحدي وإنجاز الأداء لدى العاملين) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (2.54) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يستخدم أساليب جديدة تثير حماسهم للعمل، واتفقت مع دراسة: (الرقب، 2010) ونصت على: يعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.

واحتلت العبارة (يُشجع رؤوسيه على تحمل المسؤولية) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (2.49) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يعمل على دعم روح الفريق في التعامل مع مشكلات العمل، واتفقت مع دراسة: (كريم، وخلف، 2010) ونصت على: يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.

واحتلت العبارة (يتمتع بمهارات قيادية تُعزز الثقة به) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (2.47) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي تتنجم أفعاله مع أقواله، وينأى بنفسه عن تحقيق مكاسب شخصية، واتفقت مع دراسة: (كريم، وخلف، 2010) ونصت على: يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.

واحتلت العبارة (يوفر مناخاً مدرسياً يُحفز على التغيير والتطوير) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (2.41) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يهتم بتحفيز وتشجيع مرؤوسيه على التغيير، واختلفت مع دراسة: (عبد الغفار، 2010) واتفقت مع دراسة: (الديب، 2012) ونصت على: يستثير القائد فينا روح الإبداع والابتكار.

واحتلت العبارة (يُرحب بالنقد البناء ويستمتع لآراء المعارضين) المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي (2.40) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي يتسم بالشجاعة ومواجهة الصعاب، واختلفت مع دراسة: (كريم، وخلف، 2010) ونصت على: يشجع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.

نتائج السؤال الثاني، والذي نص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة، علاوة على استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Ttest) وتم تناولها كالتالي:-

متغير سنوات الخبرة: وينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (13) نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير سنوات الخبرة	321
0.468	0.727	216	.37	2.50	أقل من عشر سنوات	مجال الجاذبية
			.32	2.54	أكثر من عشر سنوات	
0.173	1.368	216	.40	2.44	أقل من عشر سنوات	الحفز الإلهامي
			.38	2.52	أكثر من عشر سنوات	
0.449	0.758	216	.44	2.48	أقل من عشر سنوات	تمكين العاملين.
			.37	2.52	أكثر من عشر سنوات	
0.183	1.337	216	.43	2.46	أقل من عشر سنوات	الاعتبارات الفردية.
			.39	2.53	أكثر من عشر سنوات	
0.482	0.704	216	.47	2.44	أقل من عشر سنوات	الاستثارة الفكرية.
			.39	2.48	أكثر من عشر سنوات	
0.217	1.221	216	.33	2.47	أقل من عشر سنوات	مجموع محاور الاستبانة.
			.29	2.54	أكثر من عشر سنوات	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (سنوات الخبرة) حيث بلغت قيمة "ت" (1.221) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (2.9). وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لا يختلفون في آرائهم حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمدخل القيادة التحويلية حيث وصلت خبرتهم لدرجة من النضج خلال مسيرتهم المهنية، واتفقت مع دراسة: (الرقب، 2010) ودراسة: (الديب، 2012).

متغير الجنسية: وينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (الجنسية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14) نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (الجنسية).

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنسية	محاور الاستبانة
0.109	1.611	216	.35	2.49	سعودي	مجال الجاذبية
			.32	2.57	غير سعودي	
*0.024	2.273	216	.41	2.44	سعودي	الحفز الإلهامي
			.34	2.56	غير سعودي	
0.719	0.360	216	.42	2.50	سعودي	تمكين العاملين.
			.38	2.52	غير سعودي	
0.207	1.265	216	.42	2.48	سعودي	الاعتبارات الفردية.
			.39	2.55	غير سعودي	
0.195	1.299	216	.44	2.43	سعودي	الاستشارة الفكرية.
			.40	2.51	غير سعودي	
0.090	1.700	216	.32	2.47	سعودي	مجموع محاور الاستبانة.
			.29	2.54	غير سعودي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة بين استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (الجنسية) حيث بلغت قيمة "ت" (1.700) بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (2.29). وهي غير دالة إحصائية مما يعني عدم وجود فروق بين متغيري الجنسية (سعودي) و (غير سعودي) بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين درجة بين استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع ممارسة القيادة التحويلية في المحور الثاني الحفز الإلهامي (التحفيز الفكري) تُعزى إلى الجنسية حيث بلغت قيمة "ت" (2.273) ولصالح (غير السعوديين) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: القائد التحويلي صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية وحازم في اتخاذ القرارات مع السعوديين وغير السعوديين الأمر الذي يؤثر إيجابياً على أدائهم.

ج) متغير الجنس: وينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (الجنس) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15) نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (الجنس).

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنسية	محاوير الاستبانة
0.542	0.610	216	.34	2.51	ذكر	مجال
			.34	2.54	أنثى	الجاذبية
0.223	1.221	216	.41	2.46	ذكر	الحفز
			.35	2.52	أنثى	الإلهامي
0.138	1.490	216	.43	2.47	ذكر	تمكين
			.35	2.56	أنثى	العاملين.
0.227	1.212	216	.42	2.48	ذكر	الاعتبارات
			.38	2.54	أنثى	الفردية.
0.213	1.250	216	.45	2.43	ذكر	الاستثارة
			.39	2.51	أنثى	الفكرية.
0.139	1.485	216	.34	2.47	ذكر	مجموع
			.26	2.53	أنثى	محاوير الاستبانة.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة بين استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (الجنس) حيث بلغت قيمة "ت" (1.485) بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (26). وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: لا فرق بين الجنسين في القدرة على التعامل مع المواقف القيادية لتحقيق مستوى جيد من الأداء يشترك في ذلك كلاً من القادة ذكوراً وإناثاً، واتفقت مع دراسة: (الديب، 2012) ودراسة: (Lucks, 2002) واختلفت مع دراسة: (الشريفي، والتنع، 2010) ودراسة: (الجارودي، 2007) ونصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في اتجاههم نحو التدريب على مهارات القيادة التحويلية.

(د) متغير طبيعة العمل: وينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a ≤ 0.05) في تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (طبيعة العمل) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (16) نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (طبيعة العمل).

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنسية	محاور الاستبانة
0.760	0.305	216	.36	2.53	معلم	مجال الجاذبية (التأثير المثالي).
			.31	2.51	إداري	
0.806	0.246	216	.40	2.49	معلم	الحفز الإلهامي (التحفيز الفكري).
			.36	2.47	إداري	
0.246	1.164	216	.42	2.48	معلم	تمكين العاملين.
			.35	2.55	إداري	
0.672	0.424	216	.43	2.49	معلم	الاعتبارات الفردية.
			.34	2.52	إداري	
0.668	0.430	216	.45	2.47	معلم	الاستثارة الفكرية.
			.38	2.44	إداري	
0.870	0.164	216	.34	2.49	معلم	مجموع محاور الاستبانة.
			.25	2.50	إداري	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة بين استجابات عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير (طبيعة العمل) حيث بلغت قيمة "ت" (1.164) بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (.25). وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: كلاً من الإداريين والمعلمين يرون توافر صفات وخصائص القادة التحويليين في مدرّاء مدارسهم، ومنها غرس الحماس والالتزام فيهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتقدير مجهوداتهم، وتحقيق طموحاتهم، واتفقت مع دراسة: (عيسى، 2008) واختلفت مع دراسة: (الرقب، 2010) ونصت على: وجود فروق فردية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (طبيعة العمل).

توصيات الدراسة: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تعرض الدراسة فيما يلي أهم التوصيات التي تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية والارتقاء بأدائهم:-

اختيار القيادات الكفؤة التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على استثارة أفكار العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتطوير. أن تقوم الجهات المسؤولة عن التنمية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي بتدريبهم على مدخل القيادة التحويلية لمساعدتهم على استبدال أساليبهم القيادية القديمة بأساليب أكثر تطوراً وأكثر مرونة.

الاهتمام بالكوادر ممن يتوافر فيهم الاستعداد لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية واكتشافهم والعناية بهم ورعايتهم.
زيادة الاهتمام بحاجات مديري مدارس التعليم الثانوي، وتشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم.
الاهتمام باختيار القيادات التربوية، وتوفير إمكانات الدراسة التخصصية في مجال الإدارة التربوية وفقاً لطبيعة العمل ومتطلباته.

المراجع

- ابن منظور (1900): لسان العرب، المجلد (الحادي عشر) بيروت.
- أبو هذاف، سامي (2011): دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أفوليو، بروس (2003): تنمية القيادة، بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ألهم، هبة الله أحمد (2014): دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.
- أنيس، إبراهيم، وآخرون (1972): المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، الجزء الثاني، ط3، دار المعارف، القاهرة.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٧ ٤٥١): إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الجبر، زينب (2002): الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الجوارنة، المعتصم بالله سليمان، وصوص، ديمة بنت محمد (٢٨ ٤٥١): درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، مجلة حولية كلية المعلمين بأبها، العدد (11) ص: 191-218.
- جوهر، صلاح الدين (2001): أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة.
- حجي، أحمد اسماعيل (2005): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

- حسين، سلامة عبد العظيم (2006): الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الخفاف، عبد المعطي (2009): مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة للنشر، عمان، الأردن.
- الدوسري، محمد بن عابد (1424هـ): دراسة وصفية لأبرز مشكلات الإدارة المدرسية، التي تواجه مديري ومديرات المدارس، المتوسطة والثانوية النهارية بمحافظة وادي الدواسر، والسليل من وجهة نظرهم، مركز البحوث التربوية والنفسية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- دياب، عبد الباسط محمد، كمال، حنان البديري (2010): متطلبات تطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام في مصر، باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية، المجلة التربوية، العدد (26) كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ص ص: ٤٤١ - ٥١١.
- الديب، سامر كمال حامد (2012): مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الرقب، أحمد صادق محمد (2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- السلمي، على (1996): إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- سمث، ستب (2001): إدارة التغيير، مكتبة الشرقاوي، الرياض.
- السويدان، طارق (2006): نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت.
- الشريف، أسامة عبد الغفار (2007): تقويم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- الشريف، عباس عبد مهدي، والتتح، منال محمود محمد (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، العدد (45) السنة (7) الأردن، ص ص: 73-91.
- صالح، أحمد ذكي (1999): نظريات التعلم، دار النهضة المصرية للطباعة والنشر، القاهرة.
- الطراونة، خليف (2003): التصور التطويري، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العازمي، محمد (2006): القيادة و التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- العامري، أحمد سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9) العدد (1) ص ص: 19-39.
- عبد الغفار، السيد أحمد (2010): تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني التجاري في ضوء ضمان الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (72) الجزء (1) ص ص: 61-98.
- العطيات، محمد يوسف (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير (1999): أسس الإدارة الحديثة، دار اليزوري العلمية، عمان.
- علاقي، مدني (2000): الإدارة المدرسية، وتحليل الوظائف والقرارات الإدارية، ط9، مكتبة دار جدة، جدة.
- عماد الدين، منى (2003): تقييم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه، منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- العميرة، محمد حسن (1428هـ): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العمري، مشهور بن ناصر (2004): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العميان، سلمان محمود (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- العنزلي، سلطان فايز محمد الطويلعي (1435هـ): تطوير أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة تبوك في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة تبوك.
- عياصرة، علي (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، رسالة ماجستير، منشورة، عمان.
- عيسى، سناء محمد عيسى (2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغالي، طاهر محسن، ومحمد، السيد وائل (2010): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية) مجلة دراسات إدارية، المجلد (3) العدد (6) ص ص: 150-183.
- الغامدي، أحمد، وعبد الجواد، نور الدين (٢٠١٤هـ): تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- فليحة، فاروق، وعبد المجيد، السيد محمد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان.
- كحيل، أمل عثمان (2007): استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه، غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- كريم، محمد، وخلف، حسني سعيد (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللقاني، أحمد، والجمل، علي (2003): معجم المصطلحات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثه، ط3 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002): أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (السابع) السنة (الخامسة) يوليو 2002، ص: 139-202.
- المنيع، حمد بن إبراهيم (١٤٢٨هـ): التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- نعساني، عبد المحسن (2008): اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد: (30) العدد: (1) سوريا، ص: 67 – 95.
- الهلالي، الشربيني الهلالي (2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية) مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد (7) العدد (21) إبريل، ص: 95-120.
- وزارة التربية والتعليم (١٤٣٣هـ): تعميم معالي وزير التربية والتعليم، رقم ١٧/11 بتاريخ ٣/1/1433هـ، وكالة التخطيط والتطوير، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم (1435): برنامج تطوير المدارس، الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، 1434هـ -1435هـ الإصدار الثاني، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

- Anhony J – Shink Field and Daniell Stufebeam:(1995):" Teacher EvaluationGuide to Effective Practice" Boston, Kluwer Academic Publishers, p:86.
- Avolio, J.& Bass, S. (2002):" Impact of Transformational Leadership on Follower and Performance: A Field Experiment" Academy of Management Journal, Vole (45) No (4) PP:735- 744.
- Barbuto, J. &Burbach, M. (2006):"The Emotional Intelligence of Transformational Leaders" A Field Study of Elected Officials, The Journal OfSocial Psychology, Vole (146) No (1) pp:51-64.
- Barnett, K., McCormick, J. & Connors, R. (1999):"A Study of the Relationship Behavior of Principles and School Learning Culture in Selected New SouthWales State Secondary School" A Paper Presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference, Melbourne (29 Nov.–2des 1999).
- Bass, Bernard &Avolio, B.J. (1994):"Improving Organizational EffectivenessThrough Transformational Leadership" London SAGE Publication, Inc.
- Bruch, H. and Walter, F. (2007):"leadership in Context: Investigating Hierarchical Impacts on Transformational leadership "Leadership AndOrganizational Development Journal, Vole (28) No (8) pp:67-89.
- Catherine . K.L. Levng (2005):" Accountability Versus School Developmentself-evaluation in an international School in Hong Kong", International Studies on Edicatopma, Adomstration Primal, Vole (33) No (1) pp:131-179.
- Christopher Chapman and Alma Harris (2004): "Improving Schools in Difficult, Challenging Contexts: Strategies for Improvement, Educational ResearchJournal" Vole (46) No (3) pp:221-262.
- Diefenbach, Thomas (2007):" The Managerialistic Ideology of Organizational Change Management" Journal of Organizational Change Management, Vole (20) No (1) pp:79-132.
- Emerson, A. (2008): "Why Employee Empowerment Should Be More than Just a Buzz Word at Your CU", Credit Union Journal, Vole (12) No(11) PP:8-32.
- Field , R, (2002):" Leadership Defined: Web Images Reveal Differences BetweenLeadership and Management" A paper Submit Had to the Administrative Sciences Association of Canada 2002,Annual Meeting in Winnipeg, Manitoba, January, Vole (9) pp: 46-89.

- Garcia-Marloes, Víctor J. Matias-Reche, Fernando &Hurtado-Torres, Nuria (2008):"Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance depending on the level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector" Journal of Organizational Change Management, Vole(21) No(2) pp: 188-244.
- Gurr. D. (1996):" on Conceptualizing School Leadership :Tim to AbandonTransformation Leadership" Leading and Managing, Vole(2) No(3)pp:221-239.
- Hughes. M. & Zachariah, S.(2001):"An Investigation Into the Relationship Between Effective Administrative Leadership Styles and Use of Technology" International Electronic Journal for Leadership for leadership in learning . Vole (5) No(5) pp:54-68
- John,D.(2008):"An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction Leadership and Intent to Leave Within an En Engineering Consulting Firm" Unpublished PHD, Dissertation Capella University.
- Laine, Eliane Frances Ha'rold (2000): "Systems leadership and Education Reform" Toward the Development of new Parading for Creating and Restraining organizational Change from within D.A.I A 61/1, Jul.
- Leithwood, K. and Others (1992):"Transformational Leadership and SchoolRestructuring" Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- Lucks, Howard Jay (2002): "Transformation Leadership Through Mayer's – Briggs Analysis: Personality Styles of Principals and Teachers at the Secondary Level" Dissertation Abstract International , A 62/11 ,pp: 364-389.
- Murphy, L. (2005): "Transformational Leadership" A Cascading Chain Reaction, Journal Of Nursing Management, Vole (13) No(1) pp:124-154.
- Oxford University (1980):" English – Arabic Readers Dictionary,Oxford University.
- Robbins, S. P, (2003):" Organizational Behavior" New Jersey: Pearson Education International.
- Skeese, M, (2005):" An Assessment of Florida School District Superintendents Leadership Styles and Organizational Commitment of District Principals" Unpublished PHD, Dissertation fielding Graduate University.

- Tasi, Wei-chi, Hsien-wen Chenb and Jen-Wei Cheng, (2009):" Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes, The International Journal Of Human Resource Management, Vole (20) No(1) pp:135-163.
- Twigg, N. (2003):" Transformational Leadership Perceived Unions Support and Union Citizenship" Behaviors Unpublished PHD, Dissertation fielding Graduate University.
- Yukl, G. (2006):"Leadership In Organizations" 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.