

واقعُ مُمارسة القيادة التَّحويليَّة لدى قائدات المدارس المتوسِّطة
والثَّانويَّة الحكوميَّة في مدينة الرياض

إعداد:

الباحثة / سارة بنت صالح زويد الرويس

المُستخلص

هدفت الدِّراسة إلى تشخيص واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة لعناصر القيادة التَّحويليَّة في شمال مدينة الرياض على النَّحو التَّالي: التَّعرُّف على واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة لتحمُّل المخاطر، والتَّعرُّف على واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة للتَّعلُّم والتَّدريب، والكشف عن التَّحدِّيات التي تُواجه قائدات المدارس عند مُمارسة القيادة التَّحويليَّة المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة، وتقديم المقترحات التي تدعم مُمارسة القيادة التَّحويليَّة لدى قائدات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمشرفات. ولتحقيق أهداف الدِّراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة أداةً للدِّراسة، وتكوَّن مُجتمع الدِّراسة من جميع قائدات ومشرفات ووكيلات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة في شمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٢٢٧) قائدة في المدارس المتوسِّطة، والثَّانويَّة، ووكيلات ومشرفات شمال الرياض. وتكوَّنت عيِّنة الدِّراسة من عيِّنة عشوائيَّة منهن. وتم التوصل إلى عدد من النتائج منها: أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عيِّنة الدِّراسة نحو مُمارسات قائدات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة في شمال مدينة الرياض لجميع أبعاد القيادة التَّحويليَّة (٣.٩٧ من ٥.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، والذي يوضح أن درجة مُمارسة قائدات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة في شمال مدينة الرياض لجميع مجالات وأبعاد القيادة التَّحويليَّة جاءت عالية. وأن مُمارسات عمليات تحمُّل المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٦)، أي بمدى (مُوافق)، ومُمارسة بدرجة عالية. الترتيب الأخير لممارسات عمليات التعلم والتَّدريب بمتوسط (٣.٨٥)، تقع بمدى (مُوافق)، ومُمارسة بدرجة عالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة - تحويلية - قائدات - مدارس - المتوسطة - الثانوية.

Abstract

The study aimed to diagnose the reality of the practice of transformational leadership elements by female leaders of governmental intermediate and secondary schools in the north of Riyadh, as follows: Identifying the reality of the practice of leaders of public intermediate and secondary schools to take risks, and identifying the reality of the practice of leaders of public intermediate and secondary schools for learning and training, and revealing the challenges facing school leaders when practicing transformational leadership in intermediate and secondary public schools, And presenting proposals that support the practice of transformational leadership among the leaders of government intermediate and secondary schools in the north of the city of Riyadh from the point of view of the leaders and supervisors. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, and the questionnaire was used as a tool for the study. The study population consisted of all (227) female leaders, supervisors, and vice deputies of government intermediate and secondary schools in the north of Riyadh. The study sample consisted of a random sample of them. A number of results were reached, including: The general average of the study sample's responses towards the practices of the leaders of public intermediate and secondary schools in the north of the city of Riyadh for all dimensions of transformational leadership (3.97 out of 5.00), which is the average that falls in the fourth category of the five-scale categories from (3.41 to 4.20), which indicates that the degree of The practice of leaders of government intermediate and secondary schools in the north of Riyadh in all areas and dimensions of transformational leadership was high. And that the practices of risk tolerance operations ranked first with an average of (3.86), that is, with a range of (agree), and they are practiced with a high degree. The last ranking is the practices of learning and training processes with an average of (3.85), located in the (agree) range, and practiced with a high degree.

Keywords: leadership - transformational - leaders - schools - middle - high school.

المدخل العام للدراسة

المقدمة:

إنَّ للقيادة التَّربويَّةَ أهميَّة في نجاح عمليَّة التَّعليم، فهي تهتمُّ بالتأثير على الأفراد وتطويرهم من خلال تعليمهم وتدريبهم، وتهدف إلى تحسين مُستوى المنظِّمة التَّربويَّة والارتقاء بجودتها، مما ينعكس على أداء العاملين. وتتطلَّب القيادة التَّربويَّة العمل التَّعاوني، والاتِّصال الفعَّال، والعلاقات الإنسانيَّة، وسعة المعرفة.

تحتلُّ القيادة بصورةٍ عامَّةٍ، والتَّربويَّة على وجه الخصوص بأهميَّة لتأثيرها في حياة الأفراد والمجتمعات في ظلِّ الانفجار المعرفي والتَّقدُّم العلميِّ والتَّطوُّر في شتىِّ مجالات الحياة، وقد أدَّى هذا إلى الاهتمام بإجراء الدِّراسات التي تركز على جودة العمل، ليتماشى مع التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم للاستفادة منها في بناء نُظُم المستقبل (العريضي، ٢٠٠٩، ص ٢). وقد برزت أهمية مُمارسة القيادة التَّحويليَّة في المدارس، والتأكد من مُمارستها عن طريق دراسة التَّعرُّف على واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسِّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة للقيادة التَّحويليَّة في شمال مدينة الرياض.

مشكلة الدِّراسة:

إنَّ مُمارسات قائدة المدرسة تتأثَّر بأتماط القيادة الحديثة، والتي منها القيادة التَّحويليَّة باعتبارها أكثر الأتماط القياديَّة فاعليَّة لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف العاملين فيها، لُقدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل (البلوشي، ٢٠١٠، ص ١١). وتوصَّل عديد من الدِّراسات إلى رصد التَّحدِّيات التي تواجه تطبيق القيادة التَّحويليَّة، ومنها التَّالي:

- محدودية وعي قائدات المدارس بدور مُمارسة القيادة التَّحويليَّة في تحسين الأداء، وقصور في منح وزارة التَّعليم الصلاحيات لقائدي المدارس لتمكينهم من صناعة القرارات التَّربويَّة ومشاركة منسوبي المدرسة في اتِّخاذ القرارات (الغامدي، ٢٠١٣).
- قصور في تحفيز منسوبي المدرسة على الإبداع، ورفض تطبيق الأفكار والتجارب الجديدة،

وجمود اللوائح والأنظمة، والخوف من تفويض الصلاحيات، والقلق من تحمل المخاطرة (كعكي، ٢٠١٤، ٦).

– الحاجة إلى إعادة هيكلة الممارسات الإدارية لقائد المدرسة بما يتناسب مع منظومة وأبعاد القيادة التحويلية، وتطوير البيئة المدرسية بما يتناسب مع القيادة التحويلية، وتحديد معايير دقيقة عند اختيار القيادات المدرسية وعقد ورش عمل بين قادة المدارس لتبادل الخبرات، ونشر الثقافة التحويلية، ومنح الحوافز المادية والمعنوية لقائدي المدارس للتحويل نحو الأفضل (السبيبة، ٢٠١٨، ٢٠).

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية لعناصر القيادة التحويلية في شمال مدينة الرياض، على النحو الآتي:

١. التعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض للتمكن من وجهة نظر القائدات والمشرفات.
٢. توضيح واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض للتعلم والتدريب من وجهة نظر القائدات والمشرفات.
٣. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض، والمرحلة، ونوع العمل، والدورات التدريبية من وجهة نظر القائدات والمشرفات.
٤. الكشف عن التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس عند ممارسة القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمشرفات.

أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

ما واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية لعناصر القيادة التحويلية في

شمال مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض لتحملّ المخاطر من وجهة نظر القائدات والمشرفات؟
٢. ما واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض للتعلّم والتدريب من وجهة نظر القائدات والمشرفات؟
٣. ما التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس عند مُمارسة القيادة التحويليّة في المدارس المتوسّطة والثانويّة الحكوميّة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمشرفات؟

أهمية الدّراسة:

تنبثق أهمية الدّراسة من كونها تبحث في واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثانويّة الحكوميّة لعناصر القيادة التحويليّة في شمال مدينة الرياض، على النحو التّالي:

الأهمية التطبيقية – العملية:

١. قد تُعطي نتائج هذه الدّراسة تصوّرًا واضحًا للمسؤولين بوزارة التعليم عن واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثانويّة الحكوميّة للقيادة التحويليّة من وجهة نظر القائدات والمشرفات.
٢. قد تُساعد نتائج الدّراسة مراكز التدريب في تصميم الورش والبرامج التدريبية التي تؤهل القيادات التربويّة لممارسة القيادة التحويليّة بكفاءة.
٣. يؤمل أن تستفيد المشرفات التربويات من نتائج الدّراسة في تدليل التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس المتوسّطة والثانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض عند مُمارستهن للقيادة التحويليّة.
٤. قد تُساعد المقترحات المقدمة في إلقاء الضوء على آليات تحسن من أداء قائدات المدارس في تطبيق القيادة التحويليّة.
٥. إن نتائج الدّراسة الحالية قد تساعد المسؤولين بوزارة التعليم بالتعرّف على نقاط القوة

والضعف في أداء قائدات المدارس عند تطبيق القيادة التحويلية.

الأهمية النظرية - العلمية:

١. تُعتبر من الدراسات البحثية القليلة التي تلقي الدور عن واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية لعناصر القيادة التحويلية من وجهة نظر القائدات والمشرفات وفق إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية. انظر ملحق رقم (١).

مُصطلحات الدراسة

تستخدم الدراسة مجموعة من المصطلحات نعرفها هنا باختصار، وهي على النحو التالي:

مُمارسة:

تُعرف بأنها: استراتيجية معينة تعني أن يطبق الفرد المعلومات التي تعلمها مُسبقًا في مواقف حقيقية (شحاتة وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٩٥). وتُعرف بأنها: تطبيق عملي لافتراضات نظرية، لامتحان صحة أو خطأ هذه الافتراضات، وهي المقياس لما هو ممكن وما هو مستحيل، وتتطلب الممارسة توفير المسؤولية والحرية لتحقيق أهداف الفرد، وفترة الممارسة هي الفترة التي يشترك فيها المدرب اشتراكًا فعليًا ويُحيط نفسه بظروف العمل ليمارس كيفية تنفيذه (باهي وآخرون، ٢٠١٥، ٦٤١)، وهو التعريف الإجرائي الذي تتبناه الباحثة.

القيادة:

"الْعَ: (مادة: ق ود) قاد الدَّابة فودًا وقيادةً، مشى بها وأمامها، آخذًا بمقودها". اصطلاحًا: هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهي السلوك الذي يُوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة" (فليه وآخرون، ٢٠٠٤، ص ١٩٩)، وهو التعريف الإجرائي الذي ستتبناه الباحثة.

التَّحويلية: (عرَّفها Chirichello) بأنها: "علاقة تأثير حيوية ومُلهممة بين القادة واتباعهم ممن لديهم التزام أخلاقي برسالة المؤسسة التي تؤمن بتمكين أعضائها من الوصول إلى التغيير والتحسين عبر تحمُّل المسؤولية التعاونية والمساءلة بما يعود بالمنفعة على عملاء المؤسسة" (الفار، ٢٠١٣، ص

٦٥). وتُعرف بأنها: القيادة التي تلتزم بأهداف المنظمة التي تقودها وتمنح السلطة للتابعين لتحقيق الأهداف المنشودة، كما تتسم بوضع رؤى جديدة تحقق التغيير، وتلتزم بالأهداف طويلة الأمد وتشجع التابعين على تحقيقها (Collins al, P602 2008).

القيادة التحويلية:

تُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: فُدره قائده المدرسه على ممارسة التمكين وتحمل المخاطرة والتعلم والتدريب في بيئة المدارس المتوسطة والثانوية لتحقيق أهداف المدرسة.

قائدة:

يُعرف القائد اصطلاحاً بأنه: القائد الذي يتمتع برؤية واسعة، ويضع خطط المستقبل للتابعين، وقد يُوصف بأنه مثالي أو حالم (مراد، ١٩٩٧، ص ٨٥٢). وتُعرف قائده المدرسه اصطلاحاً بأنها: القائده المسؤولة عن سير العمل في المدرسه، وهي الرئيس المباشر لجميع العمليات في المدرسه والمسؤولة عن تحقيق أهدافها (فليه وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٢٢٣).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: القائده التربويه المسؤولة عن تنفيذ البرامج والخطط التي وضعتها إدارة التعلیم، وهي التي تقوم بمتابعة سير العمل في المدرسه لضمان عدم انحرافه عن الأهداف المطلوب تحقيقها، كما أنها المسؤولة عن أداء المهام الإدارية والفنية، والمسؤولة عن توجيهه وتقييم جميع منسوبات المدرسه من معلمات وإداريات، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف التربويه والتعلیمیة.

المدارس المتوسطة:

تُعرف بأنها المرحلة التي تكون بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانويّة، ويطلق عليها في بعض الأنظمة التربويّة المرحلة الإعدادية، حيث يتم دمجها مع المرحلة الابتدائية لتصبح تسع مراحل، وتهدف إلى اكتشاف ميول الطلاب وتنمية مهاراتهم (التميمي، ٢٠١٨، ص ٣٥٢). وتُعرف بأنها: المرحلة التي يدرس فيها الطالب الذي يجتاز المرحلة الابتدائية بنجاح بشرط ألا يزيد عمره فيها على ١٦ عامًا (وزارة التعليم، ١٩٩٠، ص ١٥)، وهو التعريف الإجرائي الذي ستبناه

الباحثة.

المدارس الثانويّة:

تُعرف بأنّها إحدى مراحل التعليم العام، وهي المرحلة التالية للمرحلة المتوسطة، وتتكوّن من فرعين علمي وأدبي، تهتم بتسيخ ما تم اكتشافه من ميول ومهارات واتجاهات الطلاب التي كانت في المرحلة المتوسطة، كما تركز على تعميق مستوى أعلى في المعرفة والمهارة للاستعداد للمرحلة الجامعية (التميمي، ٢٠١٨، ص ٣٥٢). كما تُعرف بأنّها: المرحلة التي يدرس فيها الطالب الذي يجتاز المرحلة المتوسطة بنجاح بشرط ألا يزيد عمره فيها على ١٩ عامًا (وزارة التعليم، ٢٠٢٠)، وهو التعريف الإجرائي الذي ستتبناه الباحثة.

حدود الدراسة:

تنحصر حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تشخيص واقع مُمارسة القيادة التحويليّة في العناصر التالية: التمكين، وتحمل المخاطر، والتعلم والتدريب لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض، والتعرّف على التحدّيات، وتقديم المقترحات التي تدعم مُمارسة القيادة التحويليّة لدى قائدات المدارس الحكوميّة المتوسطة والثانويّة في شمال مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس المتوسطة والثانويّة الحكوميّة للبنات في شمال مدينة الرياض.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على قائدات ومُشرفات ووكيلات المدارس المتوسطة والثانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض.

الإطار النظري:

يشتمل على أربعة مباحث، حيث يحتوي المبحث الأول على القيادة التربوية من حيث تعريفها وأماطها، ويناقش المبحث الثاني القيادة التحويلية من حيث نشأتها ومفهومها وسمات ووظائف ومكونات القائد التحويلي، وعناصر القيادة التحويلية. والمبحث الثالث يستعرض تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية من حيث الأهداف والمتطلبات والتحديات، ثم اختتم بمبحث يتضمن نبذة مختصرة عن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. ويلى ذلك استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والتعليق عليها من حيث أوجه الشبه والاختلاف، وذلك على النحو التالي:

أ. المبحث الأول: القيادة التربوية:

يشتمل المبحث الأول مناقشة لمفهوم القيادة التربوية بناءً على وجهات نظر الباحثين في مجال القيادة التربوية، وإيضاح أنماط القيادة التربوية بناءً على عدد من التصنيفات، حيث تم تقسيم أنماط القيادة التربوية وفق سلوك القائد، ووفق مصدر السلطة، كما صنفنا وفق النظريات الإدارية، وتم استعراض الأنماط القيادية الحديثة.

وفيما يلي نستعرض مفهوم القيادة التربوية، والأنماط القيادية التربوية.

تعريف القيادة التربوية:

تعدّد مفاهيم القيادة التربوية بتعدّد أفكار وتوجّهات علماء التربية، حيث ظهر عديد من التعريفات لمفهوم القيادة التربوية من وجهة نظر الباحثين التربويين، فقد عرّفَت القيادة التربوية بأنها مجموعة العمليات التنظيمية المهنية والفنية والتنفيذية التي تتم عن طريق فرق العمل التعاونية التي تنجز المطلوب منها في بيئة مناخية نفسية ومادية وفكرية مناسبة، ويتوفر التحفيز والتشجيع الذي يتفق مع الجهد المبذول، والذي يدفع للرغبة في العمل وتذليل الصعاب وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف التربوية (الفريجات، ٢٠١٦، ص ٣٢).

وتعرّف الباحثة القيادة التربوية بأنها: سلوك يؤثر فيه القائد التربوي على المرؤوسين من

خلال التحفيز واستغلال سلطته الرسمية في تغيير سلوكهم للقيام بمهامهم وتطويرهم لتحقيق الأهداف التربوية.

أنماط القيادة التربوية:

إن نجاح القائد التربوي يعتمد على الأسلوب القيادي الذي يستخدمه مع مرؤوسيه (السلمي، ٢٠١٦، ص ٣)، لذا لا بد من التعرف على الأنماط القيادية، حيث يعرف النمط القيادي بأنه ممارسة الفرد للعملية الإدارية التي تتضمن سير الشؤون التنظيمية للمؤسسة، وتختلف باختلاف معارف القائد وأبحاثه ومهاراته وخبراته الشخصية وطباعه الاجتماعية (غلام، ٢٠١٩، ص ٩). وقد اختلفت تصنيفات الأنماط فقد صنف بعض الباحثين الأنماط بناءً على السلوك الذي يتبعه القائد، ومنهم من صنف الأنماط بحسب مصادر السلطة، كما قد انبثقت من النظريات الإدارية عدة أنماط. وفيما يلي سيتم الاختصار على استعراض أكثر الأنماط المعروفة والمطبقة في المؤسسات التربوية المختلفة على النحو التالي:

- **أنماط القيادة وفق سلوك القائد:** تنقسم القيادة تبعاً لسلوك القائد إلى الأنماط التالية:
- ✓ **القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):** يمكن تلخيص سمات هذا النمط كما يلي: تفرد القائد باتخاذ القرارات والتمسك بالسلطة وعدم تفويضها، لذا فهو من يضع منفرداً سياسات العمل دون مشاركة أحد، ويهمل العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، ولا يكثر بتطوير أداء ومهارات من يعمل معهم (العجمي، ٢٠١٤، ص ٨). بالإضافة إلى تقييد حرية المرؤوسين فيحد من إبداعهم، وتتصف الإجراءات الإدارية بالجمود والتركيز على العقاب والمحاسبة الشديدة (الحريري، ٢٠٠٨، ص ٢٥، ٢٦). والاهتمام بالإنتاجية على حساب احتياجات العاملين، واتباع سياسة الإكراه على الإنجاز والأمر بالتنفيذ، وينسب القائد أي نجاح إلى نفسه، أما الفشل فهو بسبب المرؤوسين (القحطاني، ٢٠١٦، ص ٨٠)، وإهمال الفروق الفردية مما يسبب عدم الموضوعية في تقييم الأداء، وخطوط الاتصال رأسية من أعلى إلى أسفل، مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة النفاق والولاء الظاهري للقائد

لكسب وُدّه واتقاء شرّه (علي، ٢٠١٤، ص ١٦، ١٧).

كما يمكن استخدام هذا النمط مع المرؤوسين الذين يحتاجون للتوجيه المستمر، وعندما لا يؤدون واجباتهم ويفتقرون للمسؤولية الفردية، وتناسب المرؤوسين الذين يسألون عن تفاصيل العمل ويناسبهم تدخل القائد وتوجيهه (الفرح، ٢٠١٠، ص ١٤٩، ١٥٠)

✓ القيادة الديمقراطية (التشاركية): تتلخص سمات هذا النمط في التالي: يعمل القائد بمبدأ العلاقات الإنسانية ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين ويثق بهم ويدعمهم معنوياً، ويشجعهم، ويشاركهم في اتخاذ القرارات وفي تحديد طريقة العمل، كما يفوض السلطة، ويحرص على العمل التعاوني والمبادرة والبحث والإبداع، لذا تكون الاتصالات واضحة، والأهداف محددة وطريقة العمل واضحة (الحريري، ٢٠٠٨، ٢٨). كما يقنع القائد بقدرات العاملين لذا ينمي الاستقلالية لديهم ويشاورهم في عملية التنفيذ ويتعد عن أسلوب الأمر ويميل إلى المرونة في الإنجاز (القحطاني، ٢٠١٦، ٨٣، ٨٤). وهناك نوعان للنمط الديمقراطي أحدهما النمط الفردي الذي يتعاون مع المستشارين، ويعتمد على العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، ومشاركة المهام القيادية، ويكون اتخاذ القرار بيد القائد. والنوع الآخر هو الجماعي، حيث تشارك مجموعة في اتخاذ القرارات (العجمي، ٢٠١٤، ٦، ٧). ومن إيجابيات هذا النمط تنمية الابتكار، وجعل بيئة العمل إيجابية يسودها التعاون والاستقرار النفسي والرغبة بالعمل، والانسجام والتفاهم، وتقليل العداوة والمنافسة السلبية، وتعزيز العمل الجماعي (الفرح، ٢٠١٠، ص ١٥١)، مما يؤدي إلى تخفيف عبء العمل عن القائد وعدم تضييع وقته وجهده في أعمال روتينية ومشكلات جانبية (ربيد، ٢٠١٨، ٣٣).

✓ القيادة الفوضوية (المتسيبة): تتلخص سمات هذا النمط فيما يلي: يفوض القائد السلطات بيد المرؤوسين مع إعطائهم الحرية الكاملة في العمل، لكن لا تتضح الأهداف، ويكون هناك قصور في استراتيجيات العمل وطرق تنفيذه لعدم وضوح الخطط التنفيذية له،

ويتصف المرؤوسون بعدم الجدية في العمل وتنتشر الفوضى وتغيب الرقابة الموضوعية، مما يؤدي إلى قلة الإنتاجية، وتنعدم العلاقات الإنسانية مع تغيب التعاون والمشاركة في الإنجاز، مما يساعد على انتشار السلبية ومحدودية المهارات والمعارف الوظيفية، ونشوء الصراعات في بيئة العمل (الحريري، ٢٠٠٨، ص ٢٩، ٣٠). ومن سلبيات هذا النمط أنه يؤدي إلى عدم انضباط المرؤوسين والفوضى في العمل والاتكالية وانخفاض الروح المعنوية وانخفاض جودة الأداء وزيادة الفردية وشيوع السلوك العدواني وانعدام روح الجماعة، وكثرة الصراعات والشللية الوظيفية (العميان، ٢٠١٣، ص ٢٦٢).

- **أنماط القيادة وفق مصدر السلطة:** تصنف أنماط القيادة تبعًا لسلطة القائد إلى التالي:
- ✓ **القائد العقلاني:** يستمد سلوكه من سلطته الرسمية فهو يعمل في حدود صلاحياته الرسمية ويهتم بتطبيق الأنظمة والقوانين، ولا يهتم بالعواطف والعلاقات الإنسانية، فيتبعه المرؤوسون وفق أطر القوانين واللوائح المنظمة للعمل (عياصرة، ٢٠٠٦، ص ١١١).
- ✓ **القائد التقليدي:** يظهر لدى المجتمعات الريفية والتقليدية والقبلية، وهو نمط قائم على التقديس والاحترام لكبار السن، والاعتماد على الفصاحة والخطابة والحكمة، ويحافظ القائد على الوضع الحالي ويرفض بشدة التغيير ويُقاومه لتعزيز نفوذه وسلطته، ويتسم المرؤوسون بالطاعة التامة والولاء له (الحريري، ٢٠٠٦، ص ١١١).
- ✓ **القائد الملهم:** قوة تأثير شخصية القائد على المرؤوسين، حيث إنه مُلهم، ومثالي، ومحجوب، وجذاب، يتبعه العاملون في مناخ تسوده العلاقات القائمة على الطاعة والولاء (الفريجات، ٢٠١٦، ص ٥٥). ويناسب هذا النمط المنظمات غير الرسمية والزعامات الشعبية ولا يناسب المنظمات الرسمية (عياصرة، ٢٠٠٦، ص ١١١).
- **أنماط القيادة بحسب نظرية الشبكة الإدارية:** يتم تقسيم أنماط القيادة وفق الاهتمام بكل من الإنتاج، والأفراد، ويتم تمثيل ذلك في صورة شبكة لها محوران، أحدهما عمودي للأفراد، والآخر أفقي للإنتاج (العميان، ٢٠١٣، ص ٢٧٠)، وقد أفرزت النظرية خمسة أنماط

- قياديّة، وهي:
- ✓ **القائد المتساهل:** يهتم بصورة قليلة بالإنتاج والأفراد، يصل للحد الأدنى (العش، ٢٠١٠، ص ١٥).
 - ✓ **القائد الوظيفي:** يهتم اهتمامًا كبيرًا بالإنتاج والعمل ويؤدي اهتمامًا منخفضًا بالأفراد ومشاعرهم واحتياجاتهم، ويسمى هذا النوع القيادة السلطوية (الحراشنة، ٢٠١٢، ص ١٠).
 - ✓ **القائد الاجتماعي:** النمط الذي يهتم بالأفراد ومشاعرهم والعلاقات الإنسانية، ويطغى ذلك على الاهتمام بالعمل، حيث يُبدي اهتمامًا منخفضًا بالإنتاج (الحري، ٢٠١٧، ص ٢٩).
 - ✓ **القائد المعتدل:** التوازن بين العمل والأفراد، يهتم بالإنتاج بصورة متوازنة بالقدر الذي يهتم فيه بمراعاة مشاعر الأفراد وعلاقاته الإنسانية معهم (الحجايا، ٢٠٠٦، ص ٢٣).
 - ✓ **قائد الفريق:** يهتم اهتمامًا عاليًا بالإنتاج كما يهتم بالأفراد ويُراعي مشاعرهم واحتياجاتهم وتوفير بيئة تسودها العلاقات الإنسانية القوية والاحترام والعمل بروح الفريق، فهو يركز على الإنتاج العالي وتحقيق رضا المرؤوسين مما يحقق أهداف كل من المنظمة والفرد (الحجايا، ٢٠٠٦، ص ٢٣).
 - **أنماط القيادة بحسب النظرية الموقفية (نظرية الدعم والتوجيه):** إن القائد الفعّال يوضح للمرؤوسين أساليب العمل، ويساعدهم على تجاوز العقبات، وتذليل الصعاب حتى يحققوا أهدافهم (Jerald.2009,p579). وتنبثق من هذه النظرية أربعة أنماط، وهي على النحو التالي (الحجايا، ٢٠٠٦، ص ٣١، ٣٢):
 - ✓ **القائد الموجه:** يركز على مهام العمل والمطلوب من المرؤوسين القيام به من مسؤوليات وطرق عمل وما هو متوقع منهم من معدلات الأداء.
 - ✓ **القائد المساند:** يهتم برعاية المرؤوسين واستشارتهم وتلبية احتياجاتهم وجعل بيئة العمل

- إيجابية محفزة.
- ✓ **القائد المشارك:** يُشارك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والأخذ بالآراء والمقترحات.
- ✓ **القائد المنجز:** يثق بمرؤوسيه ثقة عالية في تحقيق الأهداف التي يحددها، والتي تتطلب بذل جهد كبير في العمل.
- **نمط القيادة التبادلية:** تقوم على التبادل النفعي بين القائد والمرؤوسين، حيث يحفز القائد مرؤوسيه ويمدهم بالمكافآت مقابل قيام المرؤوسين بالأهداف المحددة لهم مُسبقاً (مرسي، ٢٠١٤، ص ٢٤).
- **أنماط القيادة الحديثة:** نتيجة لما تواجهه أنماط القيادة التقليدية من تحديات تحتم التوجه إلى الأنماط القيادية الحديثة لتطوير الأداء التنظيمي وتحسينه (السرحي، ٢٠١٦، ص ٢٣، ٢٤). ومن تلك الأنماط ما يلي:
- ✓ **القيادة التشاركية:** تقوم على التشارك والتعاون الفعلي بين القائد ومرؤوسيه في مجال التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يُسهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويحقق أهداف المنظمة (الرويثي، ٢٠١٨، ص ٦).
- ✓ **القيادة التحويلية:** تعمل على إحداث تغيير مقصود من خلال تحفيز المرؤوسين وتطويرهم وتلبية حاجاتهم والوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لتحقيق الإنجاز لهم وللمنظمة (الحباي، ٢٠١٤، ص ٣). وتتسم بالقدرة على التحفيز والتأثير والاهتمام بالأفراد من خلال توسيع مداركهم وإحداث تغييرات جوهرية للمنظمة (البلوشي، ٢٠١٠، ص ٥٦، ٥٧).

المبحث الثاني القيادة التحويلية:

تتسم المنظمات الحديثة بالتغيير والتجديد واستخدام الأساليب الحديثة للارتقاء بأدائها التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي، وتعدُّ القيادة التحويلية نمطاً حديثاً يركز على التغيير والابتكار والإبداع في حل المشكلات والتغلب على التحدّيات التي تواجه المنظمات الإدارية المختلفة، وتقوم القيادة التحويلية بما تشتمله من عناصر مختلفة بإحداث التغيير المطلوب بوضع آليات مناسبة منها: تحديد رؤية واضحة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة كبيرة، وتصميم المعايير والقيم والأهداف طويلة المدى والاهتمام باحتياجات الأفراد العاملين والارتقاء بدوافعهم نحو الإنجاز المتميز (الحميري، ٢٠١٢، ص ٢٤، ٢٥، ٢٦).

نشأة القيادة التحويلية ومفهومها:

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية كمنظرة للعالم السياسي الأمريكي برن (Burns)، وذلك عام ١٩٧٨م (القبلي، ٢٠١٧، ص ١٣)، فهو عالم اجتماعي وسياسي، اتبّع طريقة جذب السياسيين للأتباع، وترتكز رؤيته الأساسية على معرفة أحلام ومعتقدات وطموحات أتباعه قبل تحديد الاحتياجات العليا لهم، كما يعتمد على النزاهة والثقة والأمانة التي تحفز القادة والأتباع معاً، وتعمل على تحقيق التطوير لهم، مع البُعد عن المراوغة والاستغلال (James, 2019. p52)، وقد ركّز في نظريته على نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمة وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية (الجبالي، ٢٠١٤، ص ٣). وهكذا، فإن القيادة التحويلية عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر فيها القائد على الأتباع، مما يؤدي إلى تغيير أساليبهم حتى تكون لديهم القدرة على مواجهة تحدّيات المستقبل (الزعي، ٢٠١٣، ص ١٥). ويتضح مما سبق أهمية الارتقاء بحاجات الأتباع من حاجة الأمن إلى تحقيق الذات، والتركيز على المصلحة العامة وتقديمها على الشخصية، والوعي بأهمية تحقيق النتائج وطرق تحقيقها (العنزي، ٢٠٠٥، ص ٨).

ويمكننا تعريف القيادة التحويلية في البيئة التربوية بأنها القيادة التي تحقق تطوير وتغيير سلوك العاملين بالجمال التربوي واستثمار فكرهم وتعزيز ثقتهم وتوجيه إبداعهم الفكري لتحقيق الأهداف التربوية عن طريق فرق العمل التعاونية والثقة والاحترام المتبادل والمشاركة في صنع القرارات التعليمية

ودعم ولائهم الوظيفي.

سمات القائد التحويلي ووظائفه:

إنَّ القائد التحويلي يتمتَّع بسمات محددة اختلف العلماء في تحديدها، وهي على النحو

التَّالي:

✓ يمتلك القائد التحويلي مهارات إدراكية عالية، تمكنه من وضع رؤية مستقبلية، كما يثق في قدرات مرؤوسيه ومهاراتهم، لذا يحرص على تدريبهم وتشجيعهم على تطوير أدائهم الوظيفي، كما يحدد آليات تساعد على توجيه سلوك العاملين، ويبحث عن الطرق الحديثة لعلاج المشكلات والتغلب على التَّحدِّيات، ولديه ثقة بقدرته على التغيير والمخاطرة وإدارة الأزمات بكفاءة (أبو غوش، ٢٠١٦، ص ٢٩).

✓ حدد كارديونا ((Cardona مجموعة من السمات التي يتصف بها القائد التحويلي، وهي: تزويد المرؤوسين بالفرص الفردية للتطوير والقيادة، وتعزيز الدافعية لدى العاملين لمطابقة احتياجاتهم مع احتياجات القائد، والارتقاء بها إلى أعلى مستوى، والاهتمام بالمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، وإشراك المرؤوسين في وضع الرؤية المستقبلية والتعاون معهم، كما يتسم القائد بالأمانة والنزاهة والإرادة القوية (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ص ٦).

✓ سمات القائد التحويلي لدى جري (Grys) تتمثل في: القدرة على التأثير في المرؤوسين، عن طريق القدوة والأفعال والمعتقدات، وليس من خلال السلطة، وتقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية، وتحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الطرق الإبداعية (قرواني، ٢٠١٧، ص ٣٠).

✓ تتمثل سمات القائد التحويلي في القوة والإحساس بالآخرين وعدم التسلط على المرؤوسين، والاستفادة من أخطائه ومن أخطاء الآخرين والتعلم مدى الحياة، والقدرة على التعامل مع الأمور المعقدة والغامضة، وإنشاء علاقات مناسبة مع من يتعامل معه، وتتفق أقواله مع أفعاله (العبادي، ٢٠١٣، ص ٥٠).

✓ يتَّسم القائد التحويلي بتمتعه بالمهارات والمعارف المتجددة التي تمكنه من وضع رؤية مستقبلية واضحة، قادر على توصيلها لمرؤوسيه حتى يلتزموا بتحقيقها في مناخ تسوده الثقة والاحترام المتبادل (العزام، ٢٠١٥، ص ٦).

وتتمحور وظائف القائد التحويلي حول الاهتمام بالاتِّجاه العالمي في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والاهتمام بتطوير العاملين من خلال التركيز على تعليمهم وتدريبهم، والاهتمام بالعمل التعاوني، والاهتمام بالتغيير، والاستعداد للمخاطر، والتكيف مع التوجهات العالمية لتحقيق الميزة التنافسية للأداء المؤسسي. وذلك ما سنتناوله الدراسة الحالية بالدراسة والتحليل بالبيئة المدرسية للمرحلتين المتوسطة والثانوية من وجهة نظر كلاً من القائدات والمشرفات والمساعدات والوكيلات.

مكونات القائد التحويلي:

إن مكونات القائد التحويلي يمكن تحديدها في التالي (صبري، ٢٠٠٩، ص ١٠٨):

- ✓ الرؤية: حيث يمتلك القائد القدرة على التحدث عن الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- ✓ طريقة الاتصال الفعَّال: حيث إن أسلوب القائد التحويلي تحفيزي ومثير ذهنياً لمرؤوسيه، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
- ✓ تنفيذ الرؤية: حيث يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين وتركيز جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

عناصر القيادة التَّحويليَّة:

اختلف العلماء والباحثون في تحديد عناصر القيادة التَّحويليَّة، ويمكن تلخيصها على النحو

التَّالي:

- ✓ الاستشارة العقلية: أن يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع في حل المشكلات باستخدام التفكير الناقد، وتحريك جهود المرؤوسين لتشجيعهم على الابتكار والتجديد من خلال إيجاد أساليب جديدة لتذليل التَّحدِّيات، والتعامل مع التجارب القديمة من وجهة نظر

- حديثه (الفار، ٢٠١١، ص ٦٩).
- ✓ **الاعتبارية الفردية:** أن يُراعي القائد التحويلي الفروق الفردية بين المرؤوسين، فهو يهتم باحتياجاتهم لتحقيق النمو المهني لهم وتطوير أدائهم والاهتمام بالجوانب الشخصية لهم، حيث يساعدهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إعطائهم الفرص والاهتمام والثقة والأمان، والتعليم والتدريب والتعاون معهم، حيث يكون بمثابة الاستشاري والمدرّب، وأن يفوض الأعمال لهم مع وجود الرقابة المستمرة لتقييمهم ومساعدتهم عند الحاجة (الفار، ٢٠١١، ص ٥١).
- ✓ **التأثير المثالي:** أن يتمتع القائد التحويلي باحترام وتقدير مرؤوسيه لأنه قدوة لهم في الأداء ولدوره الفعّال في ممارساته المهنية (عبود، ٢٠١٣، ٤١).
- ✓ **الدافعية الإلهامية:** إثارة مشاعر المرؤوسين في العمل من خلال بثّ الحماس وروح التحديّ والدعم المعنوي والتشجيع وإشراكهم في وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة، ووضع الأهداف واستخدام الآليات المختلفة المؤثرة على سلوك وإتجاه المرؤوسين، ويتم تحديد معايير أداء عالية يتوقع من المرؤوسين تحقيقها (القبلي، ٢٠١٧، ص ١٤، ١٥).
- وقد ركّزت الدّراسة على واقع ممارسة القائد التحويلي لتحثّل المخاطر، والتعلّم والتدريب، وسيتم الحديث بصورة مفصّلة عن هذه العناصر على النّحو التّالي:
- ✓ **تحمل المخاطر:** أصبحت المنظمات الحديثة في حاجة إلى قادة يمتلكون القدرة على المخاطرة والشجاعة والجرأة في تنفيذ الأفكار الإبداعية والجديدة، والتي تحقق الإنجازات للمنظمة، وذلك بالاعتماد على الحدس والبيانات المتوفرة لديه، والتغلب على المعتقدات الخاطئة. وسيتم شرح مفهوم المخاطرة وأنواعها فيما يلي:
- **مفهوم المخاطرة:** كلمة مخاطرة تعني احتمال التعرض للخسارة، وتستخدم كلمة مخاطرة للإشارة إلى عدم التنبؤ بالنتائج (باهي وآخرون، ٢٠١٥، ص ٧٠٢).
- **أنواع المخاطرة:** إن المخاطرة في العمل، والمخاطرة في المال، والمخاطرة الشخصية، وهناك

المخاطر المفاجئة التي تحدث بشكل غير متوقع أي دون تخطيط أو استعداد لها، ويستخدم القائد في هذه الحالة إدارة الأزمات، والكامنة الموجودة في النشاط الذي يقوم به القائد (عبوي، ٢٠٠٦، ص ٢١).

○ أسباب فشل تحمل المخاطر:

- التركيز على العلاقات الشخصية.
- قلة الوعي بمفهوم المخاطرة.
- العجز عن تحقيق الشفافية.
- معرفة أسباب فشل المخاطر.

○ طرق تطوير قدرات القائد لتحمل المخاطرة.

- التشجيع على زيادة الوعي بالذات.
- اتخاذ الإجراءات التي تشجع القائد على خوض المخاطرة.
- التعلم والتدريب.

نتوصل مما سبق أن القيادة التحويلية تهتم بالإبداع وتحقيق التغيير فهي تحتاج لقائدات لديهن روح المخاطرة والجرأة والشجاعة وتحمل النتائج، وذلك من خلال وعيهم بمفهوم المخاطرة وطرق تطوير قدراتهم فيها. كما يفيد التعلم والتدريب قائدات المدارس والمشرفات والعاملات فيها بتأهيلهن معرفياً وفنياً، على تطبيق القيادة التحويلية التي تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية:

أهداف تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية:

إن أهداف تطبيق القيادة التحويلية بالبيئة التعليمية تتضح من خلال التالي: مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بفاعلية، ومشاركة جميع منسوبي المدرسة في وضع الخطط، وإيجاد حلول للمشكلة بالمناقشة الموضوعية وتبادل الآراء بين جميع الأطراف ذات العلاقة لإيجاد آليات

مستحدثة لعلاج التحدّيات والعمل الجماعي المشترك (عيسى، ٢٠٠٨، ص ٣٠).

متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية:

تنوع متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التعليمية، ومن ذلك التالي: الإحساس بأهمية التحول وإدراك الفرص المتاحة والتحدّيات التي تواجه المدرسة لمواجهتها، واستغلال الفرص المتاحة للتطوير. وإيضاح رؤية المدرسة للعاملين فيها وإظهار دورهم في التحول من الوضع الحالي إلى المستقبلي، وإنجاز الأهداف التطويرية على المدى القصير عن طريق وضع الخطة المناسبة لتحقيق التغيير الاستراتيجي المنشود، والقدرة على تحمل العقبات والمخاطر والتحدّيات التي تعوق عملية التحول، حيث يتطلب مواجهتها بشجاعة والتغلب عليها، وأن تتوفر لدى القائد الجرأة للتغيير من خلال تشجيع الممارسات الجديدة في العمل والتحفيز على تطبيقها، بالتعاون مع منسوبي المدرسة وتبادل الخبرات والمشورة معهم بهدف تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المدرسي (عيسى، ٢٠٠٨، ص ٣٥).

تحديات تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية:

تواجه المؤسسات التربوية تحديات تتعلق بالانفتاح على المجتمع، وإعادة الهيكلة، ووضع معايير للأداء، وإحداث التغييرات على عمليتي التعلم والتدريب لتحقيق الفاعلية المدرسية، ولا تستطيع الأنماط القيادية التقليدية مواجهتها، مما تطلب تطبيق القيادة التحويلية التي تتميز بامتلاكها لرؤية واضحة يشترك المرؤوسون في وضعها وتنفيذها، ويتم تمكينهم وتحفيزهم لتوليد حلول إبداعية للمشكلات التي تعوق أداءهم، ومن التحدّيات التي تواجه تفعيل القيادة التحويلية بالمؤسسات التربوية ما يلي: الخوف من فقدان السلطة والتحكم، والمركزية في صناعة واتخاذ القرارات، وقصور في ثقة منسوبي المدرسة بأنفسهم وقدراتهم، ورفضهم تحمل المسؤولية، ونقص في تدريبهم، وضعف تحفيزهم للتطوير الذاتي لأدائهم (قرواني، ٢٠١٧، ص ٣٣).

وهكذا، نتوصل إلى أن أهداف تطبيق القيادة التحويلية في البيئة التربوية تفيد قائدات المدارس في معرفة هذه الأهداف لتحقيقها، كما تفيد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في البيئة

التربويّة في توعية قائدات المدارس بالمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق القيادة التحويليّة في المدارس، وهذا يساعدهن في معرفة نقاط القوة والضعف لديهن لمعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، وتوعيتهن بالمهارات التي يجب أن تكون متوافرة لديهن، والمساعدة في توسعة إدراكهن بما تحتاج إليه منسوبات المدرسة، ومساعدة المشرفات التربويات بمعرفة التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس عند تطبيق القيادة التحويليّة للعمل على تجاوزها، ومراجعة أنظمة ولوائح الإدارة العليا والتي تعد من أسباب فشل الإدارة التنفيذية في تطبيق القيادة التحويليّة في المدارس من خلال فرضها لأنظمة لا تحقق الإبداع والابتكار وعدم مرونتها.

الدِّراسات السَّابِقة

الدِّراسات العربيّة:

- تهدف دراسة (السبيلة، ٢٠١٧م) إلى التّعريف على درجة واقع مُمارسة القيادة التحويليّة لدى قيادات المدارس الحكوميّة، والكشف عن المعوقات التي تحدُّ من مُمارسة قائدات المدارس الحكوميّة للقيادة التحويليّة، وتقديم مقترحات تعزز من مُمارسة القيادة التحويليّة لدى قائدات المدارس في محافظة دومة الجندل من وجهة نظر المعلمين. طبق المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وحدد المجتمع في جميع معلمي مدارس البنين في محافظة دومة الجندل، والبالغ عددهم (٨٠٩) معلمًا، تم التطبيق على عيّنة عشوائية منهم تبلغ (٢٦٠) عضوًا، وتوصّلت إلى عدد من النتائج، منها ما يلي: وافق المعلمون بدرجة كبيرة على أن المعوقات التي تحدُّ من مُمارسة قائدات المدارس للقيادة التحويليّة جاءت بدرجة كبيرة، وكان من المعوقات إلزام وزارة التعليم قائدة المدارس بأسلوب إداري معين، وكثرة الأعباء الإدارية الموكلة له، ومُوافقة المعلمون بدرجة متوسّطة على المقترحات التي تعزز من مُمارسة القيادة التحويليّة لدى قائدات المدارس، كما حددت فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى (٠.٠٥) في الدرجة الكلية لمحور واقع مُمارسة القيادة التحويليّة لقادة المدارس الحكوميّة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وتوجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الدرجة الكلية محور واقع ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس لصالح من تقل خبرتهم عند (٥) سنوات.

■ **سعت دراسة (أبو عبا، ٢٠١٨م) إلى تشخيص درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، والتعرف على مستوى أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، مع تحديد العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، لدى معلمات المرحلة المتوسطة، وأتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٣٥٨) معلمة، وطبقت استبانتين إحداهما لأبعاد القيادة التحويلية، والأخرى لمستوى الرضا الوظيفي، وتوصلت لعدد من النتائج منها ما يلي: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة "متوسطة" على ممارسة قائدات المدارس أبعاد القيادة التحويلية، وموافقون بدرجة "كبيرة" على مستوى الرضا الوظيفي، وجاء في الترتيب الأول بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وأتى بالمرتبة الثانية الرضا عن بيئة العمل وتنظيمه، وحل في المرتبة الثالثة الرضا عن الراتب والحوافز، بينما جاء بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته في الترتيب الأخير، وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت هذه النتيجة لصالح حملة المؤهل العلمي "ماجستير فما فوق" على جميع أبعاد القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.**

■ **هدفت دراسة (ناصر والشوما، ٢٠١٨) إلى تشخيص مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر**

المعلمين تبعًا لبعض المتغيرات، واتبعت المنهج الوصفي المسحي. وطُبِّقت على عَيِّنة عشوائية بلغت (٥٠٢) معلمًا ومعلمة، واستخدم مقياس القيادة التحويلية بعد التحقق من دلالات صدقه وثباته. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين تُعزى لأثر الجنس في مجالي الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والدرجة الكلية لصالح الذكور، ولأثر سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أكثر من (١٠) سنوات في جميع المجالات والدرجة الكلية ومستوى المدرسة لصالح كل من الابتدائية والإعدادية في كل من مجالي التأثير والحفز الإلهامي وفي الأداة ككل، وفي مجالي الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، وجاءت الفروق لصالح الإعدادية.

■ **سعت دراسة (الوادعي، ٢٠١٨م) إلى التَّعرُّف على واقع مُمارسة القيادة التَّحويلية لدى قيادات المدارس الحكومية في محافظة ظهران الجنوب والكشف عن المعوقات التي تحدُّ من مُمارسة قيادات المدارس الحكومية للقيادة التَّحويلية في محافظة ظهران الجنوب وتقديم مقترحات تعزز من مُمارسة القيادة التَّحويلية لدى قيادات المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عَيِّنة عشوائية تبلغ (٢٦٠) عضوًا من مُجتمع الدِّراسة الذي تكون من جميع معلمي مدارس (بنين). وقد توصلت الدِّراسة إلى النتائج التالية: أن المعوقات التي تحدُّ من مُمارسة قيادات المدارس الحكومية للقيادة التَّحويلية هي قلة الحوافز الشخصية المعنوية والمادية لقائدي المدارس للتحويل نحو الأفضل وكثرة الأعباء الإدارية لقائد المدرسة، وأن أفراد الدِّراسة مُوافقون بدرجة متوسِّطة على المقترحات التي تعزز من مُمارسة القيادة التَّحويلية لدى قيادات المدارس الحكومية، وأن من أبرز المقترحات تبني قائد المدرسة لرؤية (٢٠٣٠) داخل المدرسة ونشر ثقافة القيادة التَّحويلية داخل المدرسة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الدرجة الكلية لمحور واقع مُمارسة القيادة التَّحويلية لقادة المدارس الحكومية لصالح معلمي المرحلة الابتدائية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في الدرجة الكلية لمحور واقع مُمارسة القيادة التَّحويلية لقادة المدارس الحكومية لصالح من**

تقل خبرتهم عن (٥) سنوات.

- هدفت دراسة (القبيسي، ٢٠١٩) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس بمحافظة النماص ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٥٨٥)، وقد توصلت لمجموعة من النتائج أهمها: أن قائدي المدارس يمارسون القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بدرجة كبيرة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين عالٍ جداً، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدي المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة، فيما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي ومجال الالتزام العاطفي من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات الأجنبية:

تتنوع الدراسات البحثية الأجنبية تبعاً للموضوع الذي تدرسه، وتم رصد الدراسات ذات العلاقة بموضوع القيادة التحويلية، وهي كما يلي:

- هدفت دراسة أروكياسامي وآخرين (Arokiasamy et al., 2016) إلى التعرف على مستوى الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى المعلمين في منطقة تعليمية في مقاطعة كينتا سيلاتان في ماليزيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٥) معلماً، واستخدم المنهج الوصفي الكمي القائم على الاستبانة المسحية متعددة الأوجه المتعلقة بالقيادة، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: إن

مُمارسات القيادة التَّحويليَّة لدى مُديري المدارس الابتدائية بدرجة متوسِّطة، انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين مستوى القيادة التَّحويليَّة لدى مُديري المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية. وأوصت الدِّراسة بعدد من الأمور منها: ضرورة التزام مُديري المدارس ببناء الكفاءة في الإدارة المدرسية من خلال مُمارسات القيادة التَّحويليَّة، والتركيز على أهمية القيادة التَّحويليَّة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين لتحقيق التميز في المهمة والرؤية المدرسية.

سعت دراسة **يوسين (Usen, 2016)** إلى بحث مدى ارتباط نمط القيادة التَّحويليَّة لدى مُديري المدارس بالكفاءة لدى المرشدين في المدارس الثَّانويَّة العامة والخاصة في ولاية أكوا إييوم النيجيرية، تكوَّن مُجتمع الدِّراسة من مُديري المدارس والمرشدين والمعلمين في المدارس الثَّانويَّة العامة والخاصة، واشتملت عيِّنة الدِّراسة على (٣٥٠) منهم (٨٢) مُديرًا يستخدم نمط القيادة التَّحويليَّة، و(٨٠٩) معلمين، و(١٠٨) مرشدين من (٨٢) مدرسة ثانوية عامة وخاصة، واتبع المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة نمط القيادة التَّحويليَّة، وتوصَّلت إلى عديد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين نمط القيادة التَّحويليَّة لمُديري المدارس وكفاءة المرشدين، مستوى الارتباط بين نمط القيادة التَّحويليَّة لمُديري المدارس وكفاءة المرشدين بدرجة متوسِّطة، ويقدم مُديرو المدارس التحويليون الدعم المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي المطلوب لتقديم برامج التوجيه والإرشاد في المدارس، ويساعد مُديرو المدارس التحويليون في تضمين التوجيه والإرشاد في الجدول الزمني المدرسي، ويُسمح للمرشدين بتنفيذ الأنشطة الإرشادية الفردية في المدارس. كما أوصت الدِّراسة بعديد من التوصيات منها: ضرورة تدريب الحكومات لمُديري المدارس على تقنيات القيادة التَّحويليَّة، وضرورة ضمان الحكومات للمرشدين المدرسيين بتقديم الدعم الأساسي الذي يمكنهم من تنفيذ الوظائف الإرشادية والتوجيهية بفاعلية.

▪ هدفت دراسة جانجالي ومهدنيزهاد (Ganjali & Mehdinezhad, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية والتمكين النفسي، وقد تكوّن مجتمعها من (١٤١) من مديري المدارس العليا في مدينة زاهيدان الإيرانية، واشتملت عيّنتها على (١٠٣) مديري مدرسة: ٥١ إناث، ٥٢ ذكور) من المدارس الثانوية، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي القائم على مقياس القيادة التحويلية، وتوصّلت إلى عديد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي لدى مديري المدارس الثانوية، ويعزز التمكين النفسي لدى مديري المدارس التحويليين من إظهار الثقة في المرؤوسين وتوفير الفرص لهم للتأثير بشكل كبير على عملهم الذي يؤدي إلى المستويات العليا من الالتزام المؤسسي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة نسبيًا بين التأثير المثالي والدافعية الملهمة الخاصة بالقيادة التحويلية وجميع الجوانب المتعلقة بالتمكين النفسي لدى مديري المدارس. وتشمل الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية: القيادة القائمة على عدم التدخل التي جاءت بمستوى متوسط، والممارسات المتعلقة بالدافعية الملهمة والتأثير المثالي والتحفيز الفكري والمكافأة التحفيزية والتقدير الذاتية والإدارة بالاستثناء بمستوى عالٍ. وأوصت بعدد من الأمور منها: ضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تسلط الضوء على أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وبحث العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والكفاءة المؤسسية.

▪ دراسة "دافيس" (Davis, 2020) بعنوان: "التفكير المنظومي في القيادة التربوية: إلى أي مدى تظهر القيادات التربوية التفكير المنظومي وسلوكيات القيادة التحويلية؟". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إظهار القيادات التربوية للتفكير المنظومي وسلوكيات القيادة التحويلية، واشتملت عيّنة الدراسة على (١٢) قيادة تربوية بما في ذلك مشرفو ومساعدو مشرفي ومديري خدمات التربية الخاصة، ومديرو ومساعدو مديري المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية) من المدارس والمناطق التعليمية في مقاطعة بنسلفانيا،

واستخدمت الدِّراسة منهج دراسة الحالة النوعي، كما استعانت الدِّراسة بالمقابلات الشخصية التي استغرقت من ٤٥-٦٠ دقيقة، والملاحظات التي استغرقت من ٣٠-٦٠ دقيقة، حيث تم إجراء المقابلات الشخصية والملاحظات مع القيادات للتعرُّف على ممارسات القيادة التَّحويليَّة والتفكير المنظومي، وقد توصلت الدِّراسة إلى عديد من النتائج أهمها: أظهرت القيادات التَّربويَّة القيمة الحقيقية في التفكير المنظومي باعتباره أداة للتغيير التحويلي وتوسعي القيادات إلى استخدام الاستراتيجيات التي تزيد من ممارسات التفكير المنظومي في البيئة المدرسية. ويساعد استخدام سلوكيات التفكير المنظومي في إظهار سلوكيات القيادة التَّحويليَّة لدى القيادات التَّربويَّة. وجود علاقة ارتباطية مباشرة بين إدراك الممارسات المتعلقة بسلوكيات التفكير المنظومي وإظهار سلوكيات القيادة التَّحويليَّة لدى القيادات التَّربويَّة. كما أوصت الدِّراسة بعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق برامج التنمية المهنية المستمرة على القيادات التَّربويَّة لتنمية المهارات المتعلقة بالقيادة التَّحويليَّة، وكذلك ضرورة تعزيز السلوكيات المتعلقة بالتفكير المنظومي لدى القيادات التَّربويَّة.

منهج الدِّراسة وإجراءاتها

منهج الدِّراسة:

تم اتِّباع المنهج الوصفي المسحي؛ حيث يمثل المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدِّراسة.

مُجتمع الدِّراسة:

يتكوَّن مُجتمع الدِّراسة الحالية من جميع قائدات ووكيلات ومُشرفات المدارس المتوسِّطة والثانويَّة شمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٢٢٧) بواقع (٥٧) من القائدات، و(٥٣) من الوكيلات، و(١١٧) من المُشرفات.

عَيَّة الدِّراسة:

تم التطبيق على (٦٠%) من إجمالي مفردات الدِّراسة، والمتمثل في قائدات ووكيلات والمُشرفات في المدارس المتوسِّطة والثانويَّة الحكوميَّة للبنات شمال مدينة الرياض.

أداة الدِّراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدِّراسة. وقد مرَّت بالخطوات التالية لبنائها بصورة علمية، وهي كما يلي:

خطوات بناء أداة الدِّراسة:

- اختيار الشكل المغلق (Closed Questionnaire) لتصميم الاستبانة، لأنه يمكن من تحديد الاستجابات المحتملة لكل عبارة بشكل واضح.
- صياغة عبارات الاستبانة مع مُراعاة الآتي: وضوح العبارة واتتماؤها للمحور، وألا تحتل أكثر من فكرة أو معنى، مع الابتعاد عن الكلمات التي تحتل أكثر من معنى، والحرص على وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض.
- تكوَّنت الاستبانة من جزأين على التَّحو التَّالي:
- ✓ الجزء الأوَّل: ويشمل المتغيِّرات الوظيفيَّة لأفراد الدِّراسة، ممثلة في العمل الحالي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والدورات التَّدريبيَّة في مجال القيادة التَّحويليَّة.

- ✓ الجزء الثاني: يتكوّن من (٦٠) عبارة تقيس متغيرات الدّراسة، ومقسمة إلى خمسة محاور على النحو التالي:
- المحور الأول: يدرس (واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض لتحمل المخاطر)، مكون من (٢٠) عبارة.
- المحور الثاني: يتضمن (واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض للتّعلم والتّدريب)، يتكوّن من (٢٠) عبارة.
- المحور الثالث: يقيس (التّحدّيات التي تواجه قائدات المدارس عند ممارسة القيادة التّحويليّة في المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة بشمال مدينة الرياض)، يحتوي على (٢٠) عبارة.
- صيغت عبارات المحاور الثلاث وفقًا لمقياس خماسي، وهو يتفق مع ليكرت على النحو التالي: (موافق بشدة/ موافق/ محايد/ غير موافق/ غير موافق بشدة).

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدّراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولى تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربيّة السعوديّة، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (١٥) من أساتذة الجامعات السعوديّة، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم وبعد مراجعة سعادة المشرف وُضعت الاستبانة في صورتها النهائيّة، وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدّراسة، حيث تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بالتطبيق على عيّنة استطلاعية عددها (٢٠) مفردة، وتبين أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١)، وبعضها دالة عند مستوى (٠.٠٥)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (٢٠) مفردة، وجاءت النتائج لتبين ثبات محور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (٠.٨٨٢ و٠.٩٧٩)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٩٧١)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

إجراءات تطبيق الدراسة: لتطبيق الدراسة تم اتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- مراجعة الأدب التربوي المتعلق بالدراسة؛ للاستفادة منه في أدبيات الدراسة، والتي تكون الإطار النظري، ويتناول فيه الأدب النظري الخاص بالدراسة، والدراسات السابقة: ويتضمن الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة ثم تحديد العينة المستهدفة.
- إعداد أداة الدراسة وتحكيمها والتأكد من صدقها.
- التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronpach Alfa)، وطريقة التجزئة النصفية.
- تطبيق البحث على أفراد الدراسة إلكترونياً.
- تفرغ البيانات في برنامج (SPSS) لتحليلها إحصائياً، والخروج بنتائج الدراسة.
- مناقشة نتائج الدراسة ووضع التوصيات في ضوءها مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.
- كتابة التوصيات التي تم التوصل لها في ضوءها.

أساليب تحليل البيانات:

- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث.
- المتوسط الحسابي (Mean).
- الانحراف المعياري (Standard Deviation).

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson).
- اختبار (كولموجروف سميرنوف) (Kolmogorov-Smirnov test).
- اختبار كروسكال واليس ((Kruskal Wallis).
- اختبار جيمس هويل (Games - Howell).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- اختبار أقل فرق دال (LSD) (Least Significant difference).

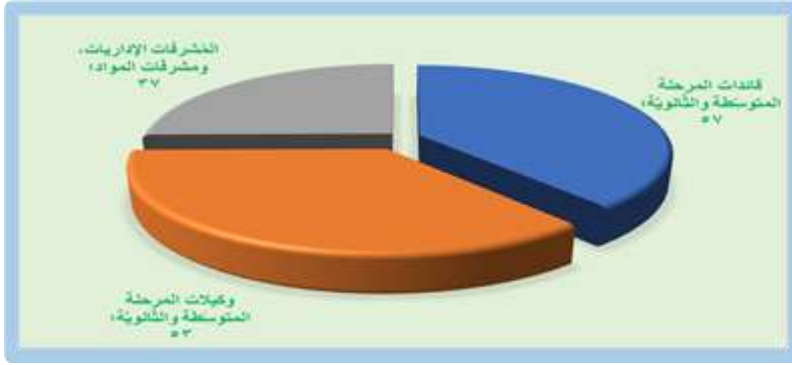
خصائص عينة الدراسة:

– العمل الحالي: اشتمل العمل الحالي على العمل كمُشرفة إدارية ومواد وقائدات المدارس المتوسطة والثانوية ووكيلاتهن، وذلك في شمال مدينة الرياض، وتوصّلت إلى الآتي:

إجابات أفراد الدراسة وفق متغير العمل الحالي

عينة الدراسة	العدد الكلي	عدد الإجابات	النسبة المئوية
قائدات المرحلة المتوسطة والثانوية	٥٣	٥٧	٣٨.٨
وكيلات المرحلة المتوسطة والثانوية	٥٣	٥٣	٣٦
المشرفات الإداريات، ومشرفات المواد	٨٣	٣٧	٢٥.٢
المجموع الكلي	١٨٩	١٤٧	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (٥٧) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٣٨.٨%)، من قائدات مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية، و(٥٣) من وكيلات المدارس المتوسطة والثانوية بنسبة (٣٦%)، وبلغ عدد المشرفات الإداريات، ومشرفات المواد (٣٧)، أي ما نسبته (٢٥.٢%)، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمل الحالي

نسبة المشرفات الإداريات (٤.٨%) يشرفن على مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية، أما مشرفات المواد والمشرفات الإداريات فبلغن (٢٥.٢%) مشرفة، وقائدات المدارس المتوسطة والثانوية بنات في شمال مدينة الرياض بلغ (٣٨.٨%)، أما الوكيلات فيمثلن (٣٦%). من الطبيعي أن عدد المشرفات أكثر نظرًا لأنهن يشرفن على عدد من المدارس تبعًا لنطاق الإشراف الخاص بكل منهن.

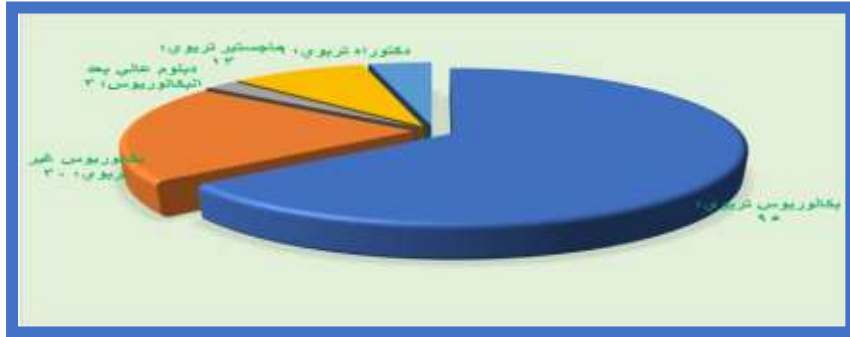
– **المؤهل العلمي:** تم جمع بيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمؤهلهن الدراسي، وأتت على النحو التالي:

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس تربوي	٩٥	٦٤.٦
بكالوريوس غير تربوي	٣٠	٢٠.٤
دبلوم عالٍ بعد البكالوريوس	٣	٢.٠
ماجستير تربوي	١٣	٨.٨
دكتوراه تربوي	٦	٤.٢
المجموع	١٤٧	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن (٩٥) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٦٤.٦%)، من حملة مؤهل البكالوريوس التربوي، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٣) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (٢.٠%) من حملة مؤهل الدبلوم العالي بعد البكالوريوس وهن الفئة الأقل

في أفراد الدِّراسة، وذلك يتفق مع لوائح وأنظمة التعيين في المدارس حيث يشترط مؤهل البكالوريوس، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

جميع أفراد عيّنة الدِّراسة حاصلة على بكالوريوس، وذلك يتفق مع شروط التعيين، وأن الغالبية العظمى حاصلة على بكالوريوس تربوي وذلك ما يحتمه العمل في البيئة التَّربويَّة.

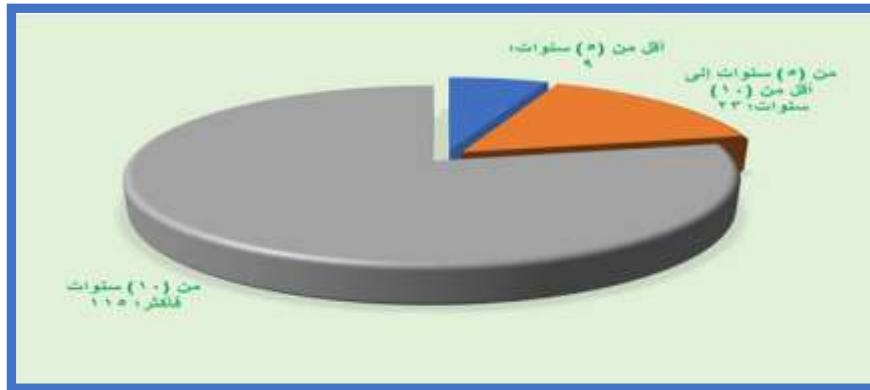
- سنوات الخدمة العمليَّة: لتحديد الفروق في سنوات الخدمة العمليَّة بين أفراد عيّنة الدِّراسة

تم جمع المعلومات ذات العلاقة وتحليلها، وتوضح النتائج في الجدول التالي:

توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخدمة العمليَّة

سنوات الخدمة العمليَّة	التكرار	النسبة
أقل من (٥) سنوات	٩	٦.١
من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات	٢٣	١٥.٧
من (١٠) سنوات فأكثر	١١٥	٧٨.٢
المجموع	١٤٧	١٠٠%

يتضح من الجدول السَّابق أن (١١٥) من أفراد الدِّراسة يمثلن ما نسبته (٧٨.٢%)، من ذوات سنوات الخدمة من ١٠ سنوات فأكثر، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدِّراسة، في حين أن (٩) من أفراد الدِّراسة يمثلن ما نسبته (٦.١%) سنوات خدمتهن أقل من ٥ سنوات، وهن الفئة الأقل في أفراد الدِّراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



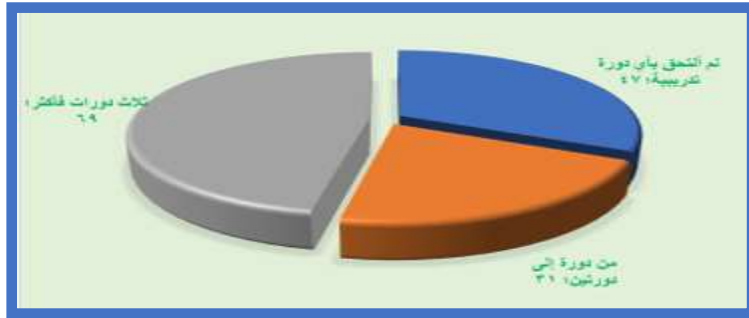
شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخدمة العمليَّة

- عدد الدورات التدرّيبية في مجال القيادة التحويليَّة: للتعرُّف على امتلاك أفراد عيِّنة الدِّراسة للمعارف الخاصة بالقيادة التحويليَّة، تم تحليل البيانات المتعلقة بذلك، يوضحها الجدول التالي:

توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير عدد الدورات التدرّيبية في مجال القيادة التحويليَّة

عدد الدورات التدرّيبية في مجال القيادة التحويليَّة	التكرار	النسبة
لم ألتحق بأي دورة تدريبيَّة	٤٧	٣٢.٠
من دورة إلى دورتين	٣١	٢١.١
ثلاث دورات فأكثر	٦٩	٤٦.٩
المجموع	١٤٧	١٠٠%

يتضح من الجدول السَّابق أن (٦٩) من أفراد الدِّراسة يمثلن ما نسبته (٤٦.٩%)، حصلن على ثلاث دورات فأكثر في مجال القيادة التحويليَّة، وهن الفئة الأكبر في أفراد الدِّراسة، في حين أن (٣١) من أفراد الدِّراسة يمثلن ما نسبته (٢١.١%) حصلن على دورة إلى دورتين في مجال القيادة التحويليَّة، وهن الفئة الأقل في أفراد الدِّراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير عدد الدورات التَّدريبية في مجال القيادة التَّحويليَّة

عرض وتحليل نتائج الدِّراسة

عرض وتفسير النتائج:

تفسير أداة الدِّراسة

درجة الموافقة	مُوافق بشدة	مُوافق	محايد	غير مُوافق	غير مُوافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة

التَّالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠.٨٠$$

لنحصل على التصنيف التَّالي:

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدِّراسة

الدرجة	الحكم
من ١.٠٠ - ١.٨٠	غير مُوافق بشدة
أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠	غير مُوافق
أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠	محايد
أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠	مُوافق
أكبر من ٤.٢٠ - ٥.٠٠	مُوافق بشدة

وهكذا، ستم الاستعانة بالجدول السَّابق في شرح وتفسير النَّتائج المتوصَّل إليها في كلِّ

من أسئلة الدِّراسة التَّالية.

إجابة السؤال الأول:

ما واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لتحمل المخاطر من وجهة نظر القائدات والمشرفات؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لتحمل المخاطر من وجهة نظر القائدات والمشرفات.

واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية لتحمل المخاطر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
١٣	تحديد الأخطاء التي تم ارتكابها سابقاً لتجنبها مستقبلاً	ك	٠	٧	١٦	٦٢	٦٢	٤.٢٢	١٣	موافق بشدة	١
		%	٠.٠	٤.٨	١٠.٩	٤٢.٢	٤٢.٢				
١٠	تركز على كفاءة منسوبات المدرسة عند تكليفهن بمناصب معينه	ك	٠	٦	١٨	٦٦	٥٧	٤.١٨	١٠	موافق	٢
		%	٠.٠	٤.١	١٢.٢	٤٤.٩	٣٨.٨				
١٤	تنشر الوعي بين منسوبات المدرسة بدرجات المخاطرة المختلفة	ك	٠	١٢	١٩	٥٤	٦٢	٤.١٣	١٤	موافق	٣
		%	٠.٠	٨.٢	١٢.٩	٣٦.٧	٤٢.٢				
٤	تعتمد على البيانات المتوفرة في تنفيذ أفكار جديدة	ك	٠	٩	١٨	٧٨	٤٢	٤.٠٤	٤	موافق	٤
		%	٠.٠	٦.١	١٢.٢	٥٣.١	٢٨.٦				
١٦	قادرة على التعامل مع الموضوعات التي بها مخاطرة محدودة	ك	٢	٧	١٧	٨٤	٣٧	٤.٠٠	١٦	موافق	٥
		%	١.٤	٤.٨	١١.٦	٥٧.١	٢٥.٢				
٩	تتم بمصلحة مدرستها في أطر حوكمة لائحية واضحة فتخاطر بحذر	ك	٠	٧	٣٠	٧٢	٣٨	٣.٩٦	٩	موافق	٦
		%	٠.٠	٤.٨	٢٠.٤	٤٩.٠	٢٥.٩				
٨	تتحمل النتائج المترتبة على	ك	٢	٥	٣١	٧١	٣٨	٣.٩٤	٨	موافق	٧

م	العبارة	درجة الموافقة					التكرار					
		متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	موافق	%
	استخدام أساليب جديدة											
١٥	تتصف بالجرأة في حل المشكلات بطريقة جديدة	٣.٩٣	١٥	مُوافق	٤٣	٦٥	٢٨	٨	٣	ك		
					٢٩.٣	٤٤.٢	١٩.٠	٥.٤	٢.٠	%		
٣	تضع خطة لإحداث التغيير المطلوب مع تجنب المخاطرة المرتفعة	٣.٩٠	٣	مُوافق	٣٦	٧١	٣٠	١٠	٠	ك		
					٢٤.٥	٤٨.٣	٢٠.٤	٦.٨	٠.٠	%		
١٢	تمتلك مهارات إقناع للآخرين للموافقة على قدر محدود من المخاطرة	٣.٨٩	١٢	مُوافق	٤٢	٦٧	٢٠	١٦	٢	ك		
					٢٨.٦	٤٥.٦	١٣.٦	١٠.٩	١.٤	%		
٦	تدير الأزمات بطريقة إبداعية تقلل من الخسائر متحملة المسؤولية	٣.٨٨	٦	مُوافق	٤٢	٦٦	٢٣	١٢	٤	ك		
					٢٨.٦	٤٤.٩	١٥.٦	٨.٢	٢.٧	%		
١١	تطبق أفكار جديدة في أطر حوكمة مناسبة متحملة المخاطرة	٣.٨٢	١١	مُوافق	٣٢	٧١	٣٣	٨	٣	ك		
					٢١.٨	٤٨.٣	٢٢.٤	٥.٤	٢.٠	%		
١	تمتلك الخبرة التي تمكنها من المخاطرة الوظيفية بمحدود اللوائح التنظيمية	٣.٨٠	١	مُوافق	٣٣	٧٠	٢٧	١٥	٢	ك		
					٢٢.٤	٤٧.٦	١٨.٤	١٠.٢	١.٤	%		
٧	تحمّل العلاقات الشخصية عند تنفيذ القرارات المتعلقة بالعمل	٣.٧٨	٧	مُوافق	٥١	٤٨	٢٢	١٧	٩	ك		
					٣٤.٧	٣٢.٧	١٥.٠	١١.٦	٦.١	%		
١٩	تبتعد عن المجازفة بتطبيق إجراء إداري جديد	٣.٧٧	١٩	مُوافق	٣٢	٦٧	٣٠	١٨	٠	ك		
					٢١.٨	٤٥.٦	٢٠.٤	١٢.٢	٠.٠	%		
١٧	تطرح الأفكار الجديدة في حدود المخاطرة المتوسطة	٣.٧٦	١٧	مُوافق	٢٦	٧٢	٣٧	١٢	٠	ك		
					١٧.٧	٤٩.٠	٢٥.٢	٨.٢	٠.٠	%		
١٨	تطبق أساليب جديدة في العمل متحملة مسؤولية المخاطرة	٣.٦٠	١٨	مُوافق	٢٨	٦٠	٣٤	٢٢	٣	ك		
					١٩.٠	٤٠.٨	٢٣.١	١٥.٠	٢.٠	%		
٢	تستبدل سريعاً الأساليب التقليدية بأخرى حديثة بما	٣.٥٢	٢	مُوافق	٣٦	٤١	٣٩	٢٦	٥	ك		
					٢٤.٥	٢٧.٩	٢٦.٥	١٧.٧	٣.٤	%		

م	العبارة	درجة الموافقة					التكرار		
		مُوافق بشدة	مُوافق	محايد	غير مُوافق	غير مُوافق بشدة	%		
	مخاطرة كبيرة								
٢٠	تتردد في تنفيذ فعالية مدرسية جديدة خشية من المخاطرة	٢٠	٣.٥٠	٢٦	٥٤	٣٧	٢٧	٣	ك
				١٧.٧	٣٦.٧	٢٥.٢	١٨.٤	٢.٠	%
٥	تجازف باتخاذ قرارات محددة لتقتها بقدرات منسوبات المدرسة	٥	٣.٤٤	١٩	٥٤	٤٩	٢٣	٢	ك
				١٢.٩	٣٦.٧	٣٣.٣	١٥.٦	١.٤	%
		٠.٦٣٢	٣.٨٦	المتوسط العام					
		مُوافق							

باستقراء الجدول السابق يتبين ما يلي:

- اشتمل محور واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لتحمل المخاطر من وجهة نظر القائدات والمشرفات على (٢٠) عبارة، وبلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لتحمل المخاطر (٣.٨٦)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣.٤١)، والتي تقع في مدى (مُوافق)، مما يوضح أن درجة مُمارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لتحمل المخاطر جاءت عالية.
- وافقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٣٨.٨%)، وبدرجة مُوافق بنسبة (٤٤.٩%) على أن قائدات المدارس يركزن على كفاءة منسوبات المدرسة عند تكليفهن بمناصب معينة.
- تراوحت متوسطات مُوافقتهم على عبارات محور واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لتحمل المخاطر ما بين (٣.٤٤ و ٤.٢٢)، وهي تقع بين مدى (مُوافق/ مُوافق بشدة) على التوالي.
- اتفقت عينة الدراسة بنسبة (٤٢.٢%) ومُوافق بشدة بذات النسبة على أن قائدات

- المدارس يقمن بتحديد الأخطاء التي تم ارتكابها سابقًا لتجنبها مستقبلاً.
- وافق أفراد عيّنة الدِّراسة بشدة بنسبة (٢٨.٦%)، وبدرجة مُوافق بنسبة (٥٣.١%) على أن قائدات المدارس يعتمدن على البيانات المتوفرة في تنفيذ أفكار جديدة.
- أيدت أفراد عيّنة الدِّراسة بشدة بنسبة (٤٢.٢%)، وبدرجة مُوافق بنسبة (٣٦.٧%) بأن قائدات المدارس ينشرن الوعي بين منسوبات المدرسة بدرجات المخاطرة المختلفة.
- أن أكثر العبارات التي تقيس واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثَّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض لتحُمّل المخاطر، والتي تشير متوسطات الموافقة عليها إلى (مُوافق بشدة)، مما يوضح أن درجة مُمارستها تشير إلى (عالية جدًا/ عالية).
- وافقت عيّنة الدِّراسة بشدة بنسبة (٢٥.٢%)، وبدرجة مُوافق بنسبة (٥٧.١%) على قُدرة قائدات المدارس على التعامل مع الموضوعات التي بها مخاطرة محدودة.
- وافق أفراد عيّنة الدِّراسة بشدة بنسبة (٢٥.٩%)، كما وافقوا بنسبة (٤٨.٣%) على أن قائدة المدرسة تتحمل النتائج المترتبة على استخدام أساليب جديدة.
- وافق أفراد عيّنة الدِّراسة بشدة بنسبة (١٧.٧%)، كما أيدوا بنسبة (٤٩%) أن قائدة المدرسة تطرح الأفكار الجديدة في حدود المخاطرة المتوسّطة.
- أيّد أفراد عيّنة الدِّراسة بشدة بنسبة (٢٥.٩%)، وبدرجة مُوافق بنسبة (٤٩%) أن كل قائدة مدرسة تهتم بمصلحة مدرستها في أطر حوكمة لائحية واضحة فتخاطر بحذر.
- وافقت عيّنة الدِّراسة بشدة بنسبة (٢٤.٥%)، كما وافقت بنسبة (٤٨.٣%) على أن قائدة المدرسة تضع خطة لإحداث التغيير المطلوب مع تجنب المخاطرة المرتفعة.
- أن أقل العبارات التي تقيس واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثَّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض لتحُمّل المخاطر، والتي تشير متوسطات الموافقة عليها إلى (مُوافق/ محايد) مما يوضح أن درجة مُمارستها تشير إلى (عالية).
- نتوصل من النتائج السَّابقة بأنَّها تتفق مع ما ورد ذكره في الإطار النظري حول اتسام القائد التحويلي بالشجاعة والجرأة وتحمل المسؤولية من نتائج المخاطرة، وامتلاكه البيانات

والمعلومات الكافية قبل البدء بتنفيذ الأفكار الجديدة، واختياره للموظفين ذوي الكفاءات لشغل مناصب معينة تتناسب مع مهاراتهم، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة.

إجابة السؤال الثاني:

ما واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض للتعليم والتدريب من وجهة نظر القائدات والمشرفات؟

جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

واقع ممارسة قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض للتعليم والتدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الرتبة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
٢	تسمح منسوبات المدرسة بتطبيق ما تم التدريب عليه	ك	١	١	١٨	٥٧	٧٠	٤.٣٢	٠.٧٦٧	١
		%	٠.٧	٠.٧	١٢.٢	٣٨.٨	٤٧.٦			
١٠	تساعد منسوبات المدرسة المنخفض أدائهن على الالتحاق بالدورات التدريبية	ك	٠	٤	١٧	٥٧	٦٩	٤.٣٠	٠.٧٨٠	٢
		%	٠.٠	٢.٧	١١.٦	٣٨.٨	٤٦.٩			
١١	تسعى إلى تدريب منسوباتها على العمل التعاوني المشترك	ك	٠	٢	٢٠	٥٨	٦٧	٤.٢٩	٠.٧٥١	٣
		%	٠.٠	١.٤	١٣.٦	٣٩.٥	٤٥.٦			
١	تحدد احتياجات منسوبات المدرسة التدريبية	ك	٠	٩	١٢	٥٩	٦٧	٤.٢٥	٠.٨٥١	٤
		%	٠.٠	٦.١	٨.٢	٤٠.١	٤٥.٦			
١٩	تحسن مستوى أداء منسوباتها بترشيحهن للورش التدريبية المناسبة	ك	٢	٢	٢٢	٦١	٦٠	٤.١٩	٠.٨٣٩	٥
		%	١.٤	١.٤	١٥.٠	٤١.٥	٤٠.٨			
٣	ترشح منسوبات المدرسة للدورات التدريبية الخارجية	ك	٢	٧	١٨	٥٦	٦٤	٤.١٨	٠.٩١٩	٦
		%	١.٤	٤.٨	١٢.٢	٣٨.١	٤٣.٥			
٧	تضع آليات موضوعية لمتابعة تعليم منسوبات المدرسة كيفية إنجاز أعمالهن بمجودة أداء عالية	ك	٣	٦	١٩	٥٥	٦٤	٤.١٦	٠.٩٤٤	٧
		%	٢.٠	٤.١	١٢.٩	٣٧.٤	٤٣.٥			

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
٥	تحفز على تبادل الزيارات مع منسوبات المدارس المتميزة بتطبيق القيادة التحويلية	ك	٦٥	٥٠	٢٥	٢	٥	٤٠١٤	٠.٩٧٩	مُوافق	٨
		%	٤٤.٢	٣٤.٠	١٧.٠	١.٤	٣.٤				
١٧	تمنح منسوبات المدرسة فرص تدريبية بشكل متكافئ	ك	٤٦	٦٧	٢٧	٥	٢	٤٠.٢	٠.٨٧٢	مُوافق	٩
		%	٣١.٣	٤٥.٦	١٨.٤	٣.٤	١.٤				
١٨	تحرص على تقديم دورات تدريبية بوسائل متطورة	ك	٤٦	٦٧	٢٧	٥	٢	٤٠.٢	٠.٨٧٢	مُوافق	٩
		%	٣١.٣	٤٥.٦	١٨.٤	٣.٤	١.٤				
٦	تعقد اجتماعات دورية لنقل تجربة متميزة في إحدى الممارسات الناجحة للقيادة التحويلية	ك	٥٠	٥٩	٢٩	٥	٤	٣.٩٩	٠.٩٦٢	مُوافق	١٠
		%	٣٤.٠	٤٠.١	١٩.٧	٣.٤	٢.٧				
١٢	تضع معايير لتقييم فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبات المدرسة	ك	٥٤	٥٤	٢٦	١٠	٣	٣.٩٩	١.٠٠٣	مُوافق	١٠
		%	٣٦.٧	٣٦.٧	١٧.٧	٦.٨	٢.٠				
٩	توفر وسائل اتصال فعالة لمنسوبات المدرسة مع المدربات خلال فترة التدريب	ك	٢٨	٧٧	٢٩	١٢	١	٣.٨١	٠.٨٦٣	مُوافق	١١
		%	١٩.٠	٥٢.٤	١٩.٧	٨.٢	٠.٧				
١٣	تعتمد في وضع البرامج التدريبية على معلومات تقييم منسوبات المدرسة	ك	٣٩	٥٧	٣٦	١٢	٣	٣.٨٠	٠.٩٩٣	مُوافق	١٢
		%	٢٦.٥	٣٨.٨	٢٤.٥	٨.٢	٢.٠				
٤	تدعو خبراء لتقديم محاضرات لمنسوبات المدرسة عن القيادة التحويلية	ك	٤٢	٥١	٣٥	١٤	٥	٣.٧٦	١.٠٧٦	مُوافق	١٣
		%	٢٨.٦	٣٤.٧	٢٣.٨	٩.٥	٣.٤				
١٦	يعوقها قُرب بعض منسوباتها من قبول التغيير في طريقة إنجاز المهام	ك	٢٢	٦٣	٣٥	٢٦	١	٣.٥٤	٠.٩٧٤	مُوافق	١٤
		%	١٥.٠	٤٢.٩	٢٣.٨	١٧.٧	٠.٧				
٢٠	تقلق من التجاوب مع طلبات منسوباتها تجريب طرق جديدة تم تدربهن عليها	ك	٢٢	٤٥	٣٩	٣٦	٥	٣.٢٩	١.٠٩٩	محايد	١٥
		%	١٥.٠	٣٠.٦	٢٦.٥	٢٤.٥	٣.٤				
١٤	تتردد في تطبيق ما تم التدرب	ك	١٩	٣٧	٤٢	٤٥	٤	٣.١٥	١.٠٨١	محايد	١٦

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	عليه من ممارسات للقيادة التحويلية	%	٢.٧	٣٠.٦	٢٨.٦	٢٥.٢	١٢.٩				
١٥	تبتعد عن حضور الندوات المختلفة لأنها تعتبرها هدرا لوقتها المخصص للعمل	ك	١٢	٤٩	٣٦	٣٦	١٤	٢.٩٤	١.١٣٦	محايد	١٧
		%	٨.٢	٣٣.٣	٢٤.٥	٢٤.٥	٩.٥				
٨	تجد صعوبة في إقناع منسوبات المدرسة للالتحاق بالبرامج التدريبية	ك	١١	٥٨	٣١	٢٩	١٨	٢.٩٠	١.١٧٥	محايد	١٨
		%	٧.٥	٣٩.٥	٢١.١	١٩.٧	١٢.٢				
المتوسط العام								٣.٨٥	٠.٥٨٤	موافق	

باستقراء الجدول السابق يتبين ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض للتّعلّم والتّدريب (٣.٨٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣.٤١)، والذي يقع في مدى (موافق)، مما يوضح أن درجة مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض للتّعلّم والتّدريب جاءت عالية.
- تراوحت متوسطات مُوافقتهم على عبارات محور واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض للتّعلّم والتّدريب ما بين (٢.٩٠)، يقع في الفئة الثالثة والرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي، ويشير إلى مدى (محايد/ موافق/ موافق بشدة) على التوالي.
- وافق أفراد عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٤٧.٦%)، ووافقوا بنسبة (٣٨.٨%) على أن قائدة المدرسة تسمح لمنسوبات المدرسة بتطبيق ما تمّ التّدريب عليه.
- أيّدت عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٤٥.٦%)، كما وافقوا بنسبة (٣٩.٥%) على أن

- قائدة المدرسة تسعى إلى تدريب منسوباتها على العمل التعاوني المشترك.
- اتفق أفراد عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٤٦.٩%)، كما وافقوا بنسبة (٣٨.٨%) على أن قائدة المدرسة تساعد منسوباتها المنخفض أداءهن على الالتحاق بالدورات التّدريبية.
- اتفقت عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٤٥.٦%)، وبدرجة مُوافقة بنسبة (٤٠.١%) بأن قائدة المدرسة تُحدد احتياجات منسوباتها التّدريبية.
- دعم أفراد عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٤٠.٨%)، كما وافقوا بنسبة (٤١.٥%)، على حرص قائدة المدرسة على تحسين مستوى أداء منسوباتها بترشيحهن للورش التّدريبية المناسبة.
- أكثر العبارات التي تقيس واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض للتّعلّم والتّدريب، والتي تشير متوسطات الموافقة عليها إلى (مُوافق بشدة)، مما يوضح أن درجة مُمارستها تشير إلى (عالية جدًّا).
- وافق أفراد عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٤٣.٥%)، كما وافقوا بنسبة (٣٨.١%) على وضع قائدة المدرسة آليات موضوعية لمتابعة تعليم منسوبات المدرسة كيفية إنجاز أعمالهن بجودة أداء عالية.
- اتفق أفراد عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٤٤.٢%)، ووافقوا بنسبة (٣٤%) على قيام قائدة المدرسة بتحفيز منسوباتها على تبادل الزيارات مع منسوبات المدارس المتميزة بتطبيق القيادة التّحويليّة.
- أيّد أفراد عيّنة الدّراسة بشدة بنسبة (٣١.٣%)، ودرجة مُوافقة بنسبة (٤٥.٦%) على قائدة المدرسة تمنح منسوباتها فرص تدريبية بشكل متكافئ، كما تحرص على تقديم دورات تدريبية بوسائل متطورة.
- أن أقل العبارات التي تقيس واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة في شمال مدينة الرياض للتّعلّم والتّدريب، والتي تشير متوسطات الموافقة عليها إلى (محايد)، مما يوضح أن درجة مُمارستها تشير إلى (متوسّطة).

إجابة السؤال الثالث:

ما التَّحدِّيات التي تواجه قائدات المدارس عند مُمارسة القيادة التَّحويليَّة في المدارس المتوسَّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمُشرفات؟

التَّحدِّيات التي تواجه قائدات المدارس عند مُمارسة القيادة التَّحويليَّة في المدارس المتوسَّطة والثَّانويَّة الحكوميَّة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عيِّنة الدِّراسة مرتبة تنازليًّا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			غير مُوافق بشدة	غير مُوافق	محايد	مُوافق	مُوافق بشدة				
٧	تُدرة الحوافز المختلفة المرتبطة بأداء قائدات المدارس	ك	٠	٥	٢٥	٥٦	٦١	٤.١٨	٠.٨٣٣	مُوافق	١
		%	٠.٠	٣.٤	١٧.٠	٣٨.١	٤١.٥				
٤	ضعف برامج التأهيل المهني المقدمة لقائدات المدارس لممارسة عناصر القيادة التَّحويليَّة	ك	٠	٧	١٩	٦٩	٥٢	٤.١٣	٠.٨١٣	مُوافق	٢
		%	٠.٠	٤.٨	١٢.٩	٤٦.٩	٣٥.٤				
١	محدودية الصلاحيات الممنوحة من قبل وزارة التعليم لقائدات المدارس لتمكينهن من صناعة القرارات التَّربويَّة	ك	٠	٥	٢٧	٦٢	٥٣	٤.١١	٠.٨٢٠	مُوافق	٣
		%	٠.٠	٣.٤	١٨.٤	٤٢.٢	٣٦.١				
٦	قصور البرامج التَّدرسية المقدمة للقائدات لتفعيل مُمارسات القيادة التَّحويليَّة	ك	٠	٨	١٩	٦٩	٥١	٤.١١	٠.٨٢٩	مُوافق	٣
		%	٠.٠	٥.٤	١٢.٩	٤٦.٩	٣٤.٧				
٥	قصور في دعم الإبداع في البيئة المدرسية	ك	٠	١٠	٢٤	٥٩	٥٤	٤.٠٧	٠.٨٩٦	مُوافق	٤
		%	٠.٠	٦.٨	١٦.٣	٤٠.١	٣٦.٧				
١٩	محدودية الدورات التَّدرسية المنفذة في مجال مُمارسة القيادة التَّحويليَّة	ك	٢	١٠	٢٠	٦٨	٤٧	٤.٠١	٠.٩٢٥	مُوافق	٥
		%	١.٤	٦.٨	١٣.٦	٤٦.٣	٣٢.٠				
٣	افتقار قائدات المدارس لمتطلبات تطبيق القيادة التَّحويليَّة في المدارس	ك	٠	٩	٢٧	٦٨	٤٣	٣.٩٩	٠.٨٥٢	مُوافق	٦
		%	٠.٠	٦.١	١٨.٤	٤٦.٣	٢٩.٣				

الرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	م
				مُوافق بشدة	مُوافق	محايد	غير مُوافق	غير مُوافق بشدة	%		
٧	مُوافق	٠.٩١٧	٣.٩٧	٤٨	٥٧	٣١	١١	٠	ك	قصور في اقتناع الإدارة العليا بإيجابيات مُمارسة القيادة التحويلية في البيئة المدرسية	٨
				٣٢.٧	٣٨.٨	٢١.١	٧.٥	٠.٠	%		
٨	مُوافق	١.٠٠٨	٣.٨٩	٤٥	٦٢	٢٠	١٩	١	ك	امتناع بعض منسوبات المدرسة من تحمل مسؤولية تفويضهن ببعض المهام	٩
				٣٠.٦	٤٢.٢	١٣.٦	١٢.٩	٠.٧	%		
٩	مُوافق	٠.٩٥٣	٣.٨١	٤١	٥١	٤١	١٤	٠	ك	رفض بعض قائدات المدارس تحمّل مسؤولية تطبيق القيادة التحويلية	٢
				٢٧.٩	٣٤.٧	٢٧.٩	٩.٥	٠.٠	%		
١٠	مُوافق	١.١٣٩	٣.٥٩	٣٨	٤٤	٣٨	٢١	٦	ك	تحزّب بعض قائدات المدارس من تحمل مسؤولية تطبيق القيادة التحويلية	١٧
				٢٥.٩	٢٩.٩	٢٥.٩	١٤.٣	٤.١	%		
١١	مُوافق	١.٢٢٨	٣.٥٦	٤١	٤٣	٢٨	٢٧	٨	ك	المركزية في صناعة القرارات المدرسية	١٥
				٢٧.٩	٢٩.٣	١٩.٠	١٨.٤	٥.٤	%		
١٢	مُوافق	١.١٣٦	٣.٥٤	٣٦	٤٦	٢٧	٣٧	١	ك	تقييد حرية منسوبات المدرسة في تنفيذ أعمالهن بأسلوب ابتكاري	١٢
				٢٤.٥	٣١.٣	١٨.٤	٢٥.٢	٠.٧	%		
١٣	مُوافق	١.٠٤٩	٣.٥٣	٢٤	٦٥	٢٦	٢٩	٣	ك	صعوبة صياغة رؤية واضحة مشتركة في المدرسة	٢٠
				١٦.٣	٤٤.٢	١٧.٧	١٩.٧	٢.٠	%		
١٤	مُوافق	١.١١٣	٣.٥١	٣٥	٤٠	٣٩	٣١	٢	ك	إهمال قائدات المدارس التعلم في مجال ممارسات القيادة التحويلية	١٣
				٢٣.٨	٢٧.٢	٢٦.٥	٢١.١	١.٤	%		
١٥	مُوافق	١.٢٣٤	٣.٤٦	٣٨	٣٩	٢٩	٣٤	٧	ك	خوف بعض قائدات المدارس من فقدان السيطرة على منسوبات المدرسة	١٦
				٢٥.٩	٢٦.٥	١٩.٧	٢٣.١	٤.٨	%		
١٦	مُوافق	١.١٣٦	٣.٤٥	٣١	٤٧	٢٨	٣٩	٢	ك	افتقار قائدات المدارس للثقة بمنسوبات المدرسة لإنجاز المهام بكفاءة	١٠
				٢١.١	٣٢.٠	١٩.٠	٢٦.٥	١.٤	%		
١٧	مُوافق	١.١٢٩	٣.٤٤	٢٨	٥١	٣١	٣٢	٥	ك	افتقار قائدات المدارس	١١

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	المهارات اللازمة للعمل الجماعي التعاوني	%	٣٠.٤	٢١.٨	٢١.١	٣٤.٧	١٩.٠				
١٨	قصور آليات التواصل بين قادة المدرسة مع منسوبيها مما يجد من مشاركتهن الرأي	ك	٧	٤١	٣١	٤٠	٢٨	٣.٢٨	١.١٩٨	محايد	
	افتقار قائدات المدارس للتواصل الإلكتروني مع منسوبات المدرسة	ك	٨	٥٢	٢٨	٣٣	٢٦	٣.١٢	١.٢٢٥	محايد	
١٤		%	٥.٤	٣٥.٤	١٩.٠	٢٢.٤	١٧.٧				
المتوسط العام								٣.٧٤	٠.٧٣٥	مُوافق	

باستقراء الجدول السابق يتبين ما يلي:

- بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس عند ممارسة القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية (٣.٧٤)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والذي يشير إلى مدى (مُوافق)، مما يوضح أن درجة تأثير التحدّيات التي تواجه قائدات المدارس عند ممارسة القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض جاءت عالية.
- وافق أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٤١.٥%)، كما وافقوا بنسبة (٣٨.١%) على نُدرة الحوافز المختلفة المرتبطة بأداء قائدات المدارس.
- اتفق أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٣٥.٤%)، ووافقوا بنسبة (٤٦.٩%) على ضعف برامج التأهيل المهني المقدمة لقائدات المدارس لممارسة عناصر القيادة التحويلية.
- أيّدت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٣٦.١%)، كما وافقوا بنسبة (٤٢.٢%) على محدودية

الصلاحيات الممنوحة من قبل وزارة التعليم لقائدات المدارس لتمكينهن من صناعة القرارات التربوية.

- أكد أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٣٤.٧%)، كما وافقوا بنسبة (٤٦.٩%) على قصور البرامج التدريبية المقدمة للقائدات لتنفيذ ممارسات القيادة التحويلية.
- اتفقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٣٦.٧%)، ووافقت بنسبة (٤٠.١%) على قصور في دعم الإبداع في البيئة المدرسية.
- تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات محور التحديات التي تواجه قائدات المدارس عند ممارسة القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بين (٣.١٢ و٤.١٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، أي تقع بين مدى (محايد/ موافق) على التوالي.
- أن أكثر العبارات التي تقيس التحديات التي تواجه قائدات المدارس عند ممارسة القيادة التحويلية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية، والتي تشير متوسطات الموافقة عليها إلى (موافق بشدة) مما يوضح أن درجة تأثيرها تشير إلى (عالية).
- وافقت عينة الدراسة بشدة بنسبة (٣٢%)، ووافقوا بنسبة (٤٦.٣%) على محدودية الدورات التدريبية المنفذة في مجال ممارسة القيادة التحويلية.
- اتفق أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٢٩.٣%)، ووافقوا بنسبة (٤٦.٣%) عن افتقار قائدات المدارس لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في المدارس.
- أكد أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (٣٠.٦%)، ووافقوا بنسبة (٤٢.٢%) على امتناع بعض منسوبات المدرسة من تحمل مسؤولية تفويضهن ببعض المهام.
- اتفق أفراد عينة الدراسة بشدة بنسبة (١٦.٣%)، ووافقوا بنسبة (٤٤.٢%) على صعوبة صياغة رؤية واضحة مشتركة في المدرسة.

توصيات الدراسة:

- توصي الباحثة بما يلي:
- ✓ إلزام قائدات المدارس باستخدام الأساليب القيادية الحديثة، والتي تدعم الإبداع القيادي وتشجعهن على تحقيق التغيير المنشود.
 - ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للقائدات التربويات، والتي تساعدن في تطبيق القيادة التحويلية في المدارس.
 - ✓ توفير البرامج التدريبية للقائدات التي توضح للقائدات سبل تفعيل ممارسات القيادة التحويلية في البيئة المدرسية.
 - ✓ تقليل المهام الموكلة لقائدات المدارس حتى يتسنى لهن حضور الندوات واللقاءات المتعلقة بتطوير مهارتهن في تطبيق القيادة التحويلية.
 - ✓ ضرورة الاستفادة من المشروعات البحثية في مجال القيادة التحويلية بما يساهم في تسهيل عملية ممارسة القيادة التحويلية والاستفادة منها على أرض الواقع.

المراجع

المراجع العربية:

أبو رمان، جمانة (٢٠١٥). دور مُمارسة القيادة التَّحويليَّة في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

أبو سلمية، باسمه (٢٠٠٧). مدى فاعلية التَّدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، المكتبة المركزية مكتبة إلكترونية، فلسطين، غزة، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين.

أبو غوش، رانية (٢٠١٦)، أُنموذج مقترح للقيادة التَّحويليَّة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتِّجاهات القياديَّة المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربيَّة للدراسات العليا. الأردن.

الأحمري، فاطمة (٢٠١٤). متطلبات تدريب القيادات التَّربويَّة على مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التَّعليميَّة، دراسة ميدانية، قسم الإدارة والتَّخطيط التربوي، كُليَّة التَّربية، جامعة أم القرى، المملكة العربيَّة السعودية.

باهي، مصطفى (٢٠١٥). معجم المصطلحات التَّربويَّة التَّربية العامة التَّربية الخاصة، ط ١، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

البلوشي، شمسة (٢٠١٠). دور القيادة التَّحويليَّة في تطوير أداء المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربيَّة المتحدة، ط ١، الإمارات العربيَّة المتحدة.

التميمي، فوزية (٢٠١٨). واقع مُمارسة أبعاد القيادة التَّحويليَّة لدى قائدات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام مُحمَّد بن سعود الإسلاميَّة، الرياض، المملكة العربيَّة السعودية.

جرينبغ.(٢٠٠٩). إدارة السلوك في المنظمات. دار المريخ للنشر. المملكة العربية السعودية. الرياض. الحبابي، مُجَّد (٢٠١٤). درجة مُمارسة مُديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التَّحويليَّة في الجمهورية اليمنية، المجموعة الدولية للاستشارات والتَّدريب، اليمن.

الحجايا، سليمان (٢٠٠٦). الأنماط القياديَّة لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدِّراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

الحراشنة، مُجَّد (٢٠١٠). أنماط القيادة الإدارية لدى العاملين في أكاديمية العلوم الشرطة وبلدية الشارقة دراسة مسحية مقارنة تطبيق نظرية الشبكة الإدارية، الشارقة. الإمارات العربية المتحدة.

الحري، أسماء (٢٠١٧). الأنماط القياديَّة لدى قائدات المدارس التَّانويَّة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية. الحري، نايف (٢٠١١). مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التَّحويليَّة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

الحري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التَّربويَّة في اتخاذ القرارات الإدارية، ط ١، دار المناهج للنشر، الأردن.

الحميري، عبد الجليل سعيد (٢٠١٢). القيادة التَّحويليَّة والتَّغيير، ط ١، دار الكتب، صنعاء، اليمن.

الخرز، عبد الله (٢٠١٦). أثر القيادة التَّحويليَّة في صنع القرار لدى وزارة المالية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الكويت.

أبو عباة، أروى (٢٠١٨). بعنوان (درجة مُمارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة التَّحويليَّة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة المتوسِّطة بمدينة الرياض). رسالة ماجستير منشورة.

الرياض، المملكة العربية السعودية.

ناصر، رينا و الشрма، منيره، (٢٠١٨) بعنوان (مستوى مُمارسة القيادة التَّحويليَّة لدى المديرين في المدارس الحكوميَّة داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين). رسالة ماجستير منشورة. فلسطين.

القبيسي، علي (٢٠١٩) بعنوان (درجة مُمارسة القيادة التَّحويليَّة لدى قادة مدارس محافظة النماص وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين). رسالة ماجستير منشورة، كُليَّة التَّربية، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية.

الوادعي، علي (٢٠١٨) بعنوان (واقع مُمارسة القيادة التَّحويليَّة لدى قادات المدارس الحكوميَّة في محافظة ظهران الجنوب من وجهة نظر المعلمين). رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام مُحمَّد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ربيد، شمر (٢٠١٨). أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الأزمات دراسة حالة في وزارة الإدارة المحلية اليمنية، اليمن.

الرويثي، حمدي سالم (٢٠١٨). درجة مُمارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات، بحث دكتوراه، كُليَّة التَّربية، جامعة سوهاج، مصر.

الزعيبي، خلود (٢٠١٣). درجة مُمارسة مُديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التَّحويليَّة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، الإدارة والقيادة التَّربويَّة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التَّربويَّة، الأردن، عمان.

السبيبة، مساعد (٢٠١٨). واقع مُمارسة القيادة التَّحويليَّة لدى قيادات المدارس الحكوميَّة في محافظة دومة الجندل، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام مُحمَّد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السرحي، مُحمَّد (٢٠١٦). الأنماط القياديَّة لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة. كُليَّة التَّربية، الجامعة الإسلامية،

غزة. فلسطين.

السلمي، يوسف (٢٠١٦). أنماط القيادة التربويّة لدى مُديري المدارس الابتدائية الحكوميّة في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربيّة لكُليّة التّربية، جامعة أسيوط، مصر. شحاتة، حسن (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التّربويّة والنفسية، ط ١، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

صبري، ماهر (٢٠٠٩). القيادة التّحويليّة ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عيّنة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، العراق.

عاصم، طارق، و المصري، إيهاب (٢٠١٨). القيادة الإدارية والتمكين الإداري ١، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.

العبادي، خالد (٢٠١٣). القيادة التّحويليّة وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة مُديري دوائر أمانة عمان الكبرى، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.

عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٤). واقع مُمارسة القيادة التّحويليّة لدى مُديري المدارس الحكوميّة الأردنيّة في محافظة العاصمة عمان، جامعة المجمعّة، المملكة العربية السعودية.

ديون، عبد القادر وصيتي، عبداللطيف (٢٠١٨). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارديّة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن.

عبود، رشا (٢٠١٣). أثر الذكاء العاطفي على القيادة التّحويليّة في البنوك التجارية الأردنيّة، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربيّة للدراسات العليا، إدارة أعمال، الأردن.

العجمي، فالخ (٢٠١٤). النمط القيادي لدى القيادات التّربويّة في دولة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، مجلة الطفولة والتربية، العدد السابع عشر، السنة السادسة، الكويت.

العدواني، حنان (٢٠١٣). الأنماط القياديّة السائدة لدى مُديري المدارس التّانويّة في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق

- الأوسط، كلية العلوم التربويّة، الكويت.
- العريضي، منيرة (٢٠٠٩). درجة تقدير القيادات التربويّة الأردنية لمجالات القيادة المتميزة، رسالة ماجستير منشورة. الأردن.
- العزام، أحمد (٢٠١٥). أثر القيادة التحويليّة في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، جامعة الزرقاء، إدارة أعمال، الأردن.
- العش، ناديا (٢٠١٠). الأنماط القياديّة لمديري المدارس الثانويّة العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربويّة والنفسيّة، جامعة عمان العربيّة، الأردن.
- العميان، محمود (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ٦، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- العنزي، حمود (٢٠٠٥). القيادة التحويليّة لدى مُديري المدارس الثانويّة في المملكة العربيّة السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عياصرة، علي (٢٠٠٦). الاتصال القيادي في المؤسسات التربويّة، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- عيسى، سناء (٢٠٠٨). دور القيادة التحويليّة في تطوير أداء مُديري المدارس الثانويّة في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كُليّة التربيّة، الجامعة الإسلاميّة، قسم الإدارة التربويّة، غزة. فلسطين.
- الغامدي، عبد الله (٢٠١٣). القيادة الإدارية، ط ٢، دار الكفاح للنشر والتوزيع، المملكة العربيّة السعوديّة، الدمام.
- غلام، جيهان (٢٠١٩). الأنماط القياديّة لدى القيادات التربويّة في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير، المؤسسة العربيّة للبحث العلمي والتنمية البشرية، بحث منشور، جامعة دار الحكمة، المملكة العربيّة السعوديّة، جدة.
- الفار، شهناز (٢٠١١). بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء

- احتياجاتهم التدرّبية ونظرية القيادة التّحويليّة وقياس فاعليته، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربيّة للدرّاسات العليا. الأردن.
- الفار، شهناز إبراهيم (٢٠١٣). كفايات القيادة التّحويليّة لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، ط ١، دار الشروق، عمان، الأردن.
- الفرح، وجيه (٢٠١٠). قضايا في الإدارة التّربويّة والمدرسية والصفية، ط ١، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الفريجات، غالب (٢٠١٦). الإدارة والقيادة التّربويّة، ط ١، دار دجلة، الأردن، عمان.
- فليه، فاروق (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- القبلي، عناية (٢٠١٧). القيادة التّحويليّة في الميدان التربوي، ط ١، دار أمان للنشر، المملكة العربية السعودية، تبوك.
- القحطاني، سالم (٢٠١٦). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط ٣، مكتبة المنتبي، المملكة العربية السعودية، الدمام.
- قرواني، خالد (٢٠١٧). دور القيادة التّحويليّة في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، كُليّة التّربية، جامعة أسيوط، مصر.
- كعكي، سهام مُجد (٢٠١٤). القيادة التّحويليّة الإبداعية، دراسة حالة على المدارس المتوسّطة بالمملكة العربيّة السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات، ط ١، القاهرة، مصر.
- محسن، عبد العزيز (٢٠١٢). أثر نمط القيادة التشاركية والتّحويليّة في تحسين الأداء الوظيفي المستشفيات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربيّة للدرّاسات العليا، الأردن.
- مراد، عبد الفتاح (١٩٩٧). موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الإسكندرية، مصر.
- المنخس، راشد (٢٠١٥). القيادة التّحويليّة وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في قطر، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية،

قطر.

وزارة التعليم، ٢٠٢٠، تم الرجوع إلى الموقع في ٢ ديسمبر ٢٠٢٠ في تمام الساعة الثانية ظهراً

على الرابط التالي:

<https://drive.google.com/file/d/1ln53knYEWE0UydMVmzBcgu1tkGhbxIMU/view>

المراجع الأجنبية:

- Usen, S. A. (2016). Transformational Leadership Style of Secondary School Principals as Correlate of Counsellors' Effectiveness in Akwa Ibom State, Nigeria. IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME), 6(4), 60-64. Nigeria.
- Ganjali, F. & Mehdinezhad, V. (2016). Relationship Between High School Principals' Transformational Leadership And Psychological Empowerment. The Social Sciences, 11(23), 5771-5775. Zahidan, Iran.
- Davis, L. P. (2020). Systemic Thinking in Educational Leadership: To What Extent Do Educational Leaders Demonstrate Systemic Thinking and Transformational Leadership Behaviors? Phd, Temple University, Pennsylvania.USA.