

الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها

مقدمة:

تأتي مسؤولية متابعة الأداء وفاعليته داخل مؤسسات التعليم، ضمن مسؤوليات مكاتب التعليم والتي تتابع سير العملية التعليمية من كافة جوانبها، وتسعى لتوفير الموارد البشرية اللازمة لتسيير شؤون التعليم والعناية بتطوير هذه الموارد، وكذلك توفير الموارد المالية والتجهيزات المادية اللازمة للمدارس، وحل ما يعترض المدارس من مشكلات قد تعوق تحقيقها لجودة الأداء المدرسي.

وتتولى مكاتب التعليم مسؤولية تطوير العملية التربوية والتعليمية بالمدارس وتقويمها لضمان فاعلية الأداء، حيث تعد مكاتب التعليم الجهة المسؤولة عن متابعة وتنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالإشراف التربوي، وكذلك متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس، وكذلك يأتي تحت مسؤوليتها متابعة مستوى أداء المشرفين التربويين ومستوى أداء العاملين في المدارس، وكذلك تحليل خطط وتقارير المشرفين التربويين، ومعالجة عجز المعلمين في المدارس، ومتابعة تقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي المكتب والمدارس التابعة له، والإشراف الميداني على كل ما يتعلق بتفعيل التقنيات التربوية في بيئات التعليم، وكذلك متابعة سير العمل الإشرافي التربوي وإعداد تقارير عن نشاطات وإنجازات المكتب ومعوقات الأداء فيه وسبل التغلب عليها، حيث تمثل مكاتب التعليم حلقة الوصل بين الميدان التربوي وإدارة التعليم (الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق، 2011م، ص ص 44-45).

ويتأثر الأداء داخل مكاتب التعليم بالقيم والمعتقدات والعادات والمعايير السائدة بين العاملين داخل المكتب، حيث يشير الزهراني (2007م، ص 19) إلى أن هذه القيم والمعتقدات والعادات تعتبر مؤثراً رئيساً على العاملين في أداء أدوارهم وتحقيق الأهداف المرسومة، وعاملاً مؤثراً على الجوانب التنظيمية والسلوكية، كما تسهم في بناء الولاء التنظيمي والتكيف مع فرق العمل داخل التنظيم، وكذلك لها دور واضح في إنتاجية العاملين، وتؤثر في شكل المخرجات النهائية للمنظمة.

ومن أجل ذلك كان الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وتطويرها بمكاتب التعليم، حيث أن الثقافة تعد ركيزة مهمة في توجيه سلوك المشرفين والمديرين نحو الفاعلية والإنتاجية، وفي ذلك يشير جمال الدين والكمالي وحسان (2014م، ص 509) إلى أن الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير، التي تشكل جوهر هوية المنظمات، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك العاملين وعلى كيفية أداء أعمالهم.

وتشكل الثقافة التنظيمية سمة خاصة للمؤسسة التعليمية، لكونها تسهم في تكوين فهم مشترك لدى العاملين فيها حول ماهية المؤسسة التعليمية، وحول السلوك المتوقع منهم (عابدين، 2013م، ص ص ٥٣، ٥٤). وذلك لأن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعايير والاتجاهات التي يشترك بها جميع العاملين بالمؤسسة، وتوحد جهودهم وتسهم في تناغم أساليبهم في التعامل مع القضايا والمشكلات التنظيمية.

وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية لدورها في إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية ومساهمتها في إزالة التعقيد داخل المنظمات، وكذلك إثراء عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى، ودورها أيضاً في تشكيل فرق العمل داخل المنظمة (الصيرفي، 2006م، ص 258).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في مكاتب التعليم كما أشارت إليها دراسة القحطاني (2012م، ص 15) كونها تخلق ضغوطاً على المشرفين التربويين في مكاتب التعليم للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بمكاتب التعليم، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المكاتب، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، بل وتعزز استقرار المكاتب كنظام اجتماعي، وكذلك تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه بإعطاء معنى لنشاطات وأدوار مكاتب التعليم.

ولأهمية الثقافة التنظيمية ولما لها من دور فاعل في عملية تحسين الأداء والإنتاجية، أشار النوح (2012م، ص 243) إلى ضرورة تعرف مدير المدرسة والعاملين معه على ثقافة مدرستهم باعتبار أن الثقافة الإيجابية، هي أحد أهم أسباب النجاح والتطوير الشامل للمدرسة، وذلك من خلال العمل على إيجاد ثقافة مشجعة للعمل الجماعي، ومحفزة للابتكار والتجديد، وداعمة لإقامة علاقات جيدة بينهم وصولاً إلى تحقيق كفاءة المدرسة وفعاليتها.

وتتشكل الثقافة التنظيمية نتيجة تأثير العديد من العوامل، بحيث تميز هذه العوامل كل منظمة عن الأخرى، إذ يشير العميان (2004م، ص 314) إلى أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات ومن ذلك عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة والقيم والمعتقدات وأسلوب القيادة.

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة لما لها من تأثير واضح في نجاح المنظمة وتسيير دفة العمل فيها، حيث يشير علي (2014م، ص 178) إلى أن القيادة هي عملية التأثير وزيادة الحماس عند أفراد المنظمة للقيام بعملهم بجد دون استخدام السلطة

الرسمية، والقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وقدرته على التعامل مع الآخرين بطريقة تشكل الدافع الداخلي لديهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال حفز الهمم، وبناء الثقة، وتعزيز الروح المعنوية، وخلق الدافعية لدى العاملين.

وتشكل ممارسات وسلوكات القيادة مع بعضها البعض نمطاً يعبر عن شخصية القائد ومعتقداته الشخصية وإدراكه لأساليب تحقيق الأهداف، حيث يشير الحريري (2008م، ص 23) إلى أن كل قائد يتبع النمط الذي يحدد أسلوبه في العمل، بحيث يتشكل النمط القيادي وفقاً للفلسفة الشخصية في التعامل مع الآخرين وفي تسيير دفة العمل، ووفقاً لمدى الإيمان بالعلاقات الإنسانية والتفويض والمشاركة.

ويؤثر النمط القيادي على سلوك ومشاعر الأفراد، وعلى اتجاهاتهم نحو العمل، وكذلك يؤثر على رضا المرؤوسين، والواقع الإداري يثبت أن هناك قائد يغلب على تصرفاته السلوك الديمقراطي في موقف ماء، في حين أنه قد يتصرف بطريقة تسلطية في موقف آخر، وقد يكون متساهلاً في موقف ثالث، أي أن القائد لا بد أن يدرك أنماط القيادة المختلفة، ومن ثم يستخدم النمط القيادي المناسب لكل موقف، حيث يقاس نجاح القائد الإداري بمقدار نفوذه وتأثيره على سلوك مرؤوسيه (صيام، 2013م، ص ص ٦٢، ٦٣).

وتتعدد الأنماط القيادية وتتطور بما يلاءم التطور في الفكر الإداري والتنظيمي، وبما يجعل القيادة قادرة على الدوام في التأثير في العاملين وفي توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن ضمن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته بالتأييد من مشاركة المعلمين بالقيم، وبناء ولاء طبيعي للعمل ولمهمة المدرسة، حيث ركزت على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة، وقد أثبت هذا النوع من القيادة عبر الدراسات المختلفة فعالية كبيرة في تكوين البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع (الروسان والمعايطة، 2008م، ص 62).

وتسعى القيادة التحويلية إلى توجيه دافعية الأفراد وتحولهم من موقع لآخر بنظرة حكيمة، فهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، واستثمار كافة طاقاتهم، بهدف تحقيق التغيير المطلوب (السيادة ومساعدته والزعبي، 2015م، ص ص 23-24).

وتعتمد القيادة التحويلية بدرجة كبيرة على طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس، ومدى قدرة القائد على استثارة حماس المرؤوسين، حيث يعتبر "بيرنيز" القيادة التحويلية هي العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكون روابط تدفع

من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع، وهذا النوع من القيادة يلبي حاجات الأتباع ودوافعهم ويحاول مساعدة الأتباع على الوصول إلى أقصى قدراتهم (العرايضة، 2011، ص38).

وتبنى القيادة التحويلية على افتراضات رئيسية هي: أن الأفراد يفضلون القائد الذي يستطيع إلهامهم وإثارة حماسهم، وأن الشخص الذي لديه دافعية وحماس لتحقيق الرؤية يستطيع إنجاز الأشياء العظيمة، وأن طريقة إنجاز الأعمال تتم عندما تتوفر لدى العاملين الحماسة والطاقة لتأدية أعمالهم، والقادة التحويليين يتميزون بالطاقة والحماس، ويقنعون الآخرين بأنهم يهتمون بهم ويريدون لهم النجاح والإنجاز (درويش، 2009م، ص236).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية لها دورها في التأثير على سلوك المشرفين التربويين داخل مكاتب التعليم وأيضاً لها تأثيرها في فاعلية الأداء، وكذلك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم لها دورها في تحقيق الإنجاز والعمل بروح الفريق وتحقيق ذات المشرفين التربويين داخل مكاتب التعليم، وأيضاً تأثيرها في فاعلية الأداء، وعلى ذلك هل ثمة علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم وسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها؟

مشكلة البحث:

رغم أهمية الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم، وأهمية أن تأتي هذه الثقافة إيجابية معززة للأداء التعليمي، إلا أن مؤشرات الوضع الراهن في التعليم كما أظهرتها نتائج الدراسات السابقة تشير إلى تفاوت في مستوى الثقافة التنظيمية، حيث أشارت دراسة القحطاني(2013م) إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت كذلك دراسة الحمود(2010م) إلى أن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في السعودية كانت ضعيفة، وأوضحت دراسة القحطاني(2012م). ودراسة النوح(2012م) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة المطيري(2014م) إلى أن بعد ثقافة الإنجاز الذي يعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام لم يكن بالشكل المأمول، وأشارت كذلك دراسة الليثي(2008م) إلى أن درجة ممارسة ثقافة العمليات التي تعد بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس لم تكن بالشكل المطلوب، وأوضحت دراسة المقبل(2010م) أن مستوى بعد قيمة المكافأة الذي يعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لم يكن بالشكل المأمول.

ولقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة ارتباط الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، حيث أشارت دراسة القحطاني(2012م) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مكاتب التعليم، وأشارت دراسة أحمد(2009م) إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الثقافة التنظيمية ومعوقات الإبداع. وأشارت كذلك دراسة البدراني(2006م) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين المستوى العام للثقافة التنظيمية السائدة في المدارس والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين، وتوصلت دراسة القحطاني(2013م) إلى أن هناك علاقة طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى منسوبي إدارة الخدمات التعليمية، وأوضحت دراسة الشهري(2012م) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري. وتشير كذلك دراسة الهاجري(2013م) إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومركز الضبط الخارجي للمعلمين.

ولعل النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة تشير إلى أهمية ممارسة مديري مؤسسات التعليم عامة، ومديري مكاتب التعليم بخاصة للقيادة التحويلية، لما لها من آثار إيجابية على الأداء التنظيمي عامة. حيث أشارت دراسة الرقب(2010م) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، وأشارت كذلك دراسة نعتاني(2008م) عن وجود علاقة طردية إيجابية بين سمات القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وأوضحت دراسة الشريف(2015م) وجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظه الطائف وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأظهرت دراسة الحمد (2011م) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين. وبينت دراسة الغامدي(2014م) وجود علاقة إيجابية ارتباطية دالة إحصائياً بين اتجاهات مديري التعليم العام نحو ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق الجودة، وأشارت دراسة كنعان(2014م) إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والانتفاء المهني للمعلم، أما دراسة العمر(2009م) فقد أوضحت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية.

ورغم أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي العام في مؤسسات التعليم، إلا أن هناك العديد من جوانب القصور في ممارستها من قبل القيادات التعليمية والمدرسية، حيث أشارت دراسة البركاتي(2004م) إلى أن ممارسة مديري الإشراف التربوي لتفويض السلطة لم تكن بالشكل المأمول، وأوضحت دراسة الغامدي(2012م) أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظه المخواه

للقيادة التحويلية كانت منخفضة، وتوصلت دراسة السعود (2011م) إلى أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية منخفض، وأشارت كذلك دراسة الشريف (2015م) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة.

وبناء على ما تقدم ومن خلال عمل الباحث في الميدان التعليمي وانتقاله بين أكثر من مكتب من مكاتب التعليم، وجد أن هناك اختلاف في الثقافة التنظيمية فيما بين المكاتب، ووجد كذلك اختلاف في مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بين مديري مكاتب التعليم، ولذلك هل ثم هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم وسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها. وهل تنسحب نتيجة دراسة الخزاعي (2014م) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية والقيم والمعتقدات والأنماط والأعراف والتوقعات التنظيمية، على العلاقة بين القيادة التحويلية كنمط قيادي والثقافة التنظيمية بما تمثله من قيم ومعتقدات وأنماط وأعراف وتوقعات تنظيمية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظه جدة وسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها؟.

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظه جدة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟.

٢- ما الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظه جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم في محافظة جدة وسلوك القيادة التحويلية لدي مديريها ؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظه جدة لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية) ؟.

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظه جدة تعزى لاختلاف

متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية) ؟

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في التالي:

١. تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٢. تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٣. التعرف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها.

٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).

٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).

أهمية البحث: تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

(١) تنبع أهمية البحث كونه طبق على مكاتب التعليم، والتي أصبحت إدارات تعليم مصغرة وأحد أهم المؤسسات التعليمية المسؤولة عن متابعة الأداء داخل المدارس وتحسين المخرجات، حيث لا بد وأن تكون البيئة السائدة داخل مكاتب التعليم محفزة ومحقة للنجاح.

(٢) قد يسهم هذا البحث في تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم، مما يساعد متخذي القرار التربوي بمكاتب التعليم في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير ثقافة المكتب.

(٣) قد يستفيد متخذي القرار التربوي والعاملين في مجال التعليم من الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، في التعرف على طبيعة دور سلوكيات القيادة التحويلية في تشكيل الثقافة التنظيمية، مما يعزز من ممارسة القيادة التحويلية داخل مكاتب التعليم.

٤) قد يسهم هذا البحث في تزويد مسؤولي التعليم بجدة بتصور واضح عن سلوك القيادة التحويلية في مكاتب التعليم وذلك للعمل على تعزيز الإيجابيات والعمل أيضاً على تلافي السلبيات، وذلك من خلال تطوير القيادة التربوية، بدأ من ضوابط اختيار القياديين والبرامج التدريبية المقدمة لهم.

٥) قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين في مجالي الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، مما قد يساعد الباحثين الجدد في بناء خلفيتهم المعرفية واختيار موضوعاتهم البحثية ذات الصلة بمتغيري البحث الحالي.

حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تحديد العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم من خلال أبعادها الأربعة التالية: (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية)، والثقافة التنظيمية السائدة في أنماطها التالية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز).

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذا البحث على مكاتب التعليم للبنين بإدارة التعليم في محافظة جدة.

الحدود البشرية: طبق هذا البحث على المشرفين التربويين في مكاتب التعليم للبنين بإدارة التعليم في محافظة جدة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

مصطلحات البحث: تمثلت المصطلحات الأساسية للبحث، فيما يلي:

أولاً: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture): عرف جمال الدين والكمالي وحسان (٢٠١٤م، ص ٥٠٩) الثقافة التنظيمية بأنها: "تمط متكامل من السلوك الإنساني الذي يعتمده المعلمون ومديري المدارس، ويشمل الأفكار والأفعال والأعراف الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان للتعلم ونقل المعرفة".

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية في مكاتب التعليم إجرائياً بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تتشكل داخل مكاتب التعليم، ويشارك بها جميع العاملين بالمكتب، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي المشرفين عملهم فيها من خلال التعاطف الإنساني الذي ينمي العلاقات ويشجع على الابتكار والإنجاز وتحقيق

العدالة بين جميع العاملين في مكاتب التعليم من خلال توزيع الأدوار بين المشرفين التربويين".

ثانياً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership): عرف "بيرنز" القيادة التحويلية بأنها: "عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، من خلال أن يكون القادة قدوة لمرؤوسيتهم، وأن يحسنون استثمار التوتر والصراع الداخلي، واهتمامهم بالحاجات الإنسانية، والتأكد على توظيف ذلك لتحقيق مستويات عليا في الأداء المؤسسي" (الروسان والمعاطة، ٢٠٠٨م، ص ٦١).

ويعرف الباحث سلوكيات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم إجرائياً بأنها: الأسلوب القيادي الذي يمارسه مديري مكاتب التعليم لتعديل الوضع الراهن في مكاتب التعليم إلى الأفضل، وتحفيز المشرفين التربويين وحثهم على الإنجاز وبذل الجهد، من خلال دعمهم والتأثير بهم من خلال القدوة المثالية، وتحفيزهم لبذل الجهد وتحقيق الأهداف، واستثارتهم فكرياً للوصول إلى مستوى الطموح المرجو، والاهتمام الفردي بالأشخاص الذين يحتاجون رعاية فردية.

دراسات سابقة:

١. دراسة الشريف (٢٠١٥م): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية والبيومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين من أساليب القيادة التحويلية التي يتبعها هؤلاء المديرين في تعاملاتهم مع المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، وقام الباحث بإعداد استبانة مكونة من أبعاد القيادة التحويلية التالية: (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة)، وطبقت على عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، بنسبة ٣٠% من (١٢٤٤) معلم. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية الكلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة، حيث جاءت تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها كأعلى الأبعاد يليها بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير

داخل المدرسة وأخيراً تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، هناك علاقة ارتباطية موجبة وعالية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين، توجد فروق إحصائية بين المعدل العام الكلي لتحديد المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية الكلية وإسهام تلك الممارسات بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف بين مجموعات فئات سنوات المؤهل العلمي.

٢. دراسة الزايدي (٢٠١٥م): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة والثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، وكذلك درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، وقام الباحث بإعداد استبانة مكونة من أبعاد القيادة التحويلية التالية: (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية)، وطبقت على جميع المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة بأسلوب الحصر الشامل، وبلغت (٢٠٤) مشرفاً تربوياً بنسبة ٨٨، ٣% من أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية جداً، حيث جاءت القدوة المثالية كأعلى الأبعاد يليها التحفيز الإلهامي ومن ثم الاهتمام الفردي وأخيراً الاستشارة الفكرية وجميعها كانت بدرجة عالية جداً، هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).

٣. دراسة المطيري (٢٠١٤م): هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجيبيل، كما هدفت إلى

الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبل تعزى لاختلاف متغيرات: (سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبانة تضمنت أنماط الثقافة التنظيمية التالية: (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز)، وطبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٣٦) معلماً من معلمي التعليم العام في الهيئة الملكية بالمملكة العربية السعودية. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بالجبل هو ثقافة النظم والأدوار بدرجة عالية، في حين جاءت الأنماط الأخرى على الترتيب التالي ثقافة القوة، ثم ثقافة التعاطف الإنساني بدرجة عالية، وأخيراً ثقافة الإنجاز بدرجة متوسطة، أن درجة ممارسة أنماط الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية جاءت بدرجة عالية في الأداء ككل، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بمدارسهم على الأنماط التالية (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجدت فروق حول ثقافة القوة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة ثقافة النظم والأدوار وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية مقارنة بالمرحلتين الأخرين. ولم توجد فروق دالة إحصائية على باقي الأبعاد.

٤. دراسة الغامدي (٢٠١٤م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الوحدات الإدارية بتعليم جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات مديري مدارس التعليم العام بمراحله الثلاث حول التعرف على اتجاهات الوحدات الإدارية بتعليم جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة تعزى لاختلاف متغيرات: (سنوات الخبرة في الإدارة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقام بإعداد استبانة مكونة من أبعاد القيادة التحويلية التالية: (مجال الجاذبية، الحفز الإلهامي، الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي)، وطبقت على جميع أفراد العينة من مديري مدارس التعليم العام (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بمحافظة جدة، وعددهم (٥٢١) مديراً. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: أن اتجاهات الوحدات الإدارية بتعليم جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة جاءت بدرجة عالية، حيث جاء الاعتبار الفردي كأعلى الأبعاد، يليه

الاستثارة العقلية، ثم الحفز الإلهامي والجاذبية بدرجّة متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام حول اتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في الإدارة، المؤهل العلمي) في مجال الاعتبار الفردي، بينما لا توجد في بقية المجالات الأخرى. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، أن المتوسطات الحسابية لدور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق الجودة كانت بدرجة عالية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ارتباطية دالة إحصائياً بين اتجاهات مديري التعليم العام نحو ممارسة القيادة التحويلية، وبين دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق الجودة.

٥. دراسة كنعان (٢٠١٤م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات معلمي ومعلمات مديريات التربية والتعليم حول درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين في محافظات شمال فلسطين تعزى لاختلاف متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع المدرسة والمحافظة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وقام بإعداد استبانة مكونة من أبعاد القيادة التحويلية التالية: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الإثارة الفكرية، الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية)، وطبقت على عينة عشوائية من معلمين ومعلمات مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، وعددهم (٥٦٥) معلماً ومعلمة. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية عالية، حيث جاءت على الترتيب التالي: الانضباط الوظيفي كأعلى المجالات، يليه العلاقات الإنسانية، ثم أخلاقيات الوظيفة، ثم الاعتبار الفردي، ويليه التأثير المثالي، والعلاقات الاجتماعية، ثم الإثارة الفكرية، وأخيراً الحافز الإلهامي، يوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والانتماء المهني للمعلم.

٦. دراسة تيسفاو (٢٠١٤م) Tesfaw: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية والرضا الوظيفي لدى المعلمين في إثيوبيا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أتت هذه الدراسة كدراسة وصفية ارتباطية، وقام بإعداد ثلاثة استبيانات (استبيان القيادة التحويلية، واستبيان قياس الرضا الوظيفي

لدى المعلمين، واستبيان لجمع البيانات الديموغرافية السكانية). حيث تم إجراء تحليل إحصائي لهذه الاستبيانات، وطبقت على عينة عشوائية تتكون من (٣٢٠) معلم. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية متوسطة مهمة بين القيادة التحويلية (إجمالاً) ومستوى الرضا الوظيفي الكلي للمعلمين.

٧. دراسة شاتزير وكالدبريلي وهالام وبراون (٢٠١٤م): Caldarella ، Shatzer ، Hallam and Brown. هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تأثير نظريات نوعي القيادة التعليمية والتحويلية وتدارس الأثر الفريد لقيادة المدرسة على إنجاز الطلاب، وتهدف كذلك إلى تحديد الممارسات القيادية المحددة المرتبطة بزيادة الإنجاز لدى الطلاب، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (القيادة التحويلية) ومقياس تصنيف الإدارة التعليمية للمدير، وطبقت على ٥٩٠ معلم من ٣٧ مدرسة ابتدائية في منطقة إنترمونتين غرب الولايات المتحدة، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: أن القيادة التعليمية تفسر الكثير من التنوع في أداء الطلاب عن القيادة التحويلية، واتضح أن أسلوب المديرين في القيادة له أثر ملموس على إنجاز الطالب بصورة أكبر من تأثير السياق المدرسي والتركيبية السكانية للمدير، وتم تحديد وتقرير وظائف القيادة النوعية المرتبطة بإنجاز الطالب.

٨. دراسة هدية (٢٠١٣م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لاختلاف المتغيرات التالية: (المؤهل الدراسي، الجنس، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة، التدريب في مجال الجودة الشاملة)، والوصول لتصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقام بإعداد استبانة مكونة من أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، العاملون، القادة)، وطبقت على جميع مشرفي ومشرفات الجودة الشاملة بالإدارات العامة بالتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٢٦٢) فرداً، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: حصلت آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم في أبعادها الخمسة على درجة أهمية كبيرة جداً، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مشرفي ومشرفات الجودة الشاملة حول أهم

آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة في إدارات التربية والتعليم تعزى للاختلاف في المتغيرات التالية: المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة، التدريب في مجال الجودة الشاملة، عدا متغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

٩. دراسة الهاجري (٢٠١٣م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ومركز الضبط لدى المعلمين تعزى لاختلاف متغيرات: (الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس)، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وقام بإعداد استبانة الثقافة التنظيمية مكونة من أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: (قيم العمل، وفلسفة العمل، والمعتقدات ورسالة المدرسة، والأعراف المدرسية، والتوقعات المستقبلية)، وطبقت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية في دولة الكويت في مناطقها الست وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع، وعددهم (٤٠٠) معلم ومعلمة، من (٥٧٧٥) معلماً و(٧٢٥١) معلمة، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً في جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث جاءت على الترتيب التالي: المعتقدات ورسالة المدرسة، يليها فلسفة العمل، ثم الأعراف المدرسية، ثم قيم العمل، وأخيراً التوقعات المستقبلية، وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الداخلي للمعلمين، لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي للمعلمين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، وبتغير المؤهل العلمي، وبتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح فئة (٥ - ٩) سنوات عند مقارنتها مع فئة (١٠ سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية.

١٠. دراسة ويلسون (٢٠١٢م) Wilson: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ووصف العوامل الثقافية التي يعتبرها مشرفي مدارس القطاع العام مهمة جداً في الإبقاء على نجاح المنظمات وقت الأزمات. وتهدف كذلك إلى تحديد استراتيجيات القيادة التي يتبعها المشرفون للمحافظة على نجاح المنظمات خصوصاً في وقت الأزمات،

تكونت عينة الدراسة من مشرفي المرحلة الابتدائية والثانوية وإدارات المدارس الموحدة في كاليفورنيا، حيث وافق ٥٥ منهم على المشاركة في الاستبيان الإلكتروني و٥ منهم شارك في المقابلات التي أجريت عبر الهاتف، وكانت هذه الدراسة تصميم وصفي متعدد الطرق. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، منها: أظهر تفحص البيانات الكمية والكيفية أن المشرفين يعتقدون أن القيم ووضوح الرؤيا هي أهم العناصر المؤدية إلى نجاح الثقافة التنظيمية لخلق المحافظة على نجاح المنظمة في أوقات الأزمات، يعتقد المشرفون أن دعم الآخرين للوصول لمستويات عليا من الأداء هو أهم استراتيجيات يستخدمونها للإبقاء على الثقافة التنظيمية في أوقات الأزمات.

وفي ضوء ما سبق ذكره فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات التي سبقته عموما في عدة نقاط تمثل مصدر أهميته، وتكسبه صفة الإضافة العلمية - بإذن الله تعالى - في مجال تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وسلوك القيادة التحويلية، حيث أنها تطبق في بيئة مختلفة وزمن ومجتمع مختلفين، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تحدد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وسلوك القيادة التحويلية، وخاصة المحلية والعربية - في حدود على الباحث - في حقل التعليم وخاصة مكاتب التعليم والذي يعد محور اهتمام هذا البحث.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في مجالي الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية وذلك في صياغة مشكلة البحث وتحديد منهجية البحث وبناء خلفية معرفية. وقد يستفيد منها في إعداد الإطار النظري وبناء أداة البحث وتحليل وتفسير نتائج البحث.

الإطار النظري:

المحور الأول: مكاتب التعليم

أولاً: أهداف مكاتب التعليم:

يشير الدليل التنظيمي لإدارات التعليم بالمناطق (٢٠١١، ص ص ٤٤-٤٥) إلى أن أهداف مكاتب التعليم تتمثل في:

١. الإشراف المباشر على جميع جوانب العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة للمكتب.

٢. مساعدة المدارس على القيام برسالتها التربوية على الوجه المطلوب .

٣. النهوض بالمجتمع التربوي في محيط المكتب من خلال القيام بالأدوار الفنية والمشاركة في النشاطات العلمية والتربوية والثقافية والاجتماعية.

٤. تحقيق مبدأ الاتصال الفعال من خلال تسهيل التواصل بين الجهة الإشرافية والميدان.

ثانياً: مهام مكاتب التعليم:

يشير الدليل التنظيمي لإدارات التعليم بالمناطق (٢٠١١م، ص ص ٤٤-٤٥) إلى أن مهام مكاتب التعليم تتمثل في:

١. متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالإشراف التربوي بالمكتب بعد إقرارها من صاحب الصلاحية.

٢. متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة للمكتب (مدارس التعليم العام، ومدارس تحفيظ القرآن الكريم، ومدارس رياض الأطفال، ومدارس تعليم الكبار، ومعاهد وبرامج التربية الخاصة).

٣. اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي بالمكتب ومتابعة تطويرها بعد إقرارها.

٤. إعداد احتياج المكتب من المساعدين، ومن المشرفين التربويين، والإداريين.

٥. اقتراح ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس التابعة للمكتب (المدير/ الوكيل) وفق الضوابط وبالتنسيق مع إدارة شؤون المعلمين.

٦. اقتراح ترشيح المشرفين التربويين للعمل بالمكتب.

٧. متابعة مستوى أداء المشرفين التربويين بالمكتب لتحسين عملية الإشراف التربوي، وتحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي.

٨. متابعة مستوى أداء الإدارة المدرسية بالمدارس، والمعلمين، ومحضري المختبرات، ومحضري معامل الحاسب الآلي التابعين للمكتب، والعمل على تطويرهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي.

٩. إجراء حركة النقل الداخلي لمديري ووكلاء المدارس بما فيها المدارس التابعة لمكتب التعليم (داخل المدينة) بالتنسيق مع مكاتب التعليم الخارجية وفق التنظيمات المعتمدة.

١٠. دراسة وتحليل خطط وتقارير مديري مكاتب التعليم (داخل المدينة) بما فيها التقارير حول المناهج والمقررات الدراسية والتقنيات التعليمية المصاحبة لها، ورفع نتائجها لمساعدة) مدير عام التعليم لشؤون تعليم (بنين، بنات)، تمهيداً لبعثها للجهات ذات العلاقة في الوزارة.
 ١١. معالجة العجز من المعلمين، والإداريين في المدارس التابعة للإدارة والنتائج عن الإجازات أو الحالات الطارئة وتسديده، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
 ١٢. المشاركة في إعداد تقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي المكتب والمدارس التابعة له وفق اللائحة المنظمة لذلك.
 ١٣. الإشراف على تطبيق لائحة التقويم المستمر في المدارس التابعة لمكتب التعليم في جميع المراحل.
 ١٤. متابعة توزيع الأنصبة وفق التخصص على المعلمين التابعين لمكتب التعليم وتوزيع المقررات الدراسية على الأشهر الدراسية، ومتابعة سير الدراسة وفق جدول التوزيع، وإعداد تقارير فصلية عن ذلك.
 ١٥. التنسيق مع المشرفين التربويين التابعين للمكتب وانتقاء كل ما يتعلق بالأساليب والطرق الحديثة لتطوير عمليات التعليم والتعلم، والأساليب الإشرافية المناسبة، وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- وبناءً على ما سبق ذكره يتطلب من مكاتب التعليم تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية بكل دقة واهتمام لضمان سير مهام المكتب وأدواره وفق المخطط له من قبل الإدارة العليا، وكذلك يجب عليها متابعة سير العملية التعليمية في المدارس من خلال زيارات المشرفين التربويين للمدارس ونقل توجيهات وتعليمات المكتب، ويتوجب على مكاتب التعليم الحرص على جلب الموارد البشرية التي تسد احتياجات المكتب من مشرفين ومساعدين وإداريين.
- ويتوجب على مكاتب التعليم الإشراف المباشر على اختيار مديري المدارس ووكلائها وفق ضوابط وشروط تضمن فاعلية أدائهم وتمكنهم من تحقيق الأهداف، ولا يتوقف دورها عند ذلك فقط حيث يجب على مكاتب التعليم متابعة أداء الإدارات المدرسية، وكذلك المعلمين وجميع منسوبي المدارس، وتوفير كل ما يحتاجونه من تدريب وتوجيه لتطوير أداءهم ورفع كفاءتهم المهنية، وينطبق ذلك أيضاً على جميع العاملين في مكاتب التعليم من مشرفين تربويين وإداريين.
- ويأتي أيضاً من ضمن مهام مكاتب التعليم، العمل على سد احتياج المدارس من هيئة إدارية ومعلمين قبل بداية العام الدراسي لضمان سير العملية التعليمية وفق

المخطط له، ولتجنب العجز في الكوادر التعليمية، وكذلك المشاركة في وضع درجات الأداء الوظيفي لضمان جودتها وصدقها، وكذلك الحرص على أن يطبق التقويم المستمر في المدارس بالشكل السليم لضمان نجاحه، وكذلك نقل الخبرات والأساليب وطرق التقنية الحديثة للمشرفين بين بعضهم البعض لزيادة مستويات الخبرة وتعميمها على المعلمين.

ثالثاً: مسؤوليات مدير مكتب التعليم:

يعتبر دور مدير مكتب التعليم مهم وبارز في تحقيق نجاح العملية التعليمية، حيث تعد قيادته لمكتب التعليم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التعليم أحد أهم أدوارها وأبرزها، بالإضافة إلى إعداد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، وتطوير اللوائح داخل المكتب، ومعالجة المشكلات التعليمية الخاصة بالمدارس التابعة للمكتب، وكذلك دراسة اللوائح والتوجيهات الصادرة من الجهات المسؤولة ومتابعة تنفيذها بكل دقة، وتطوير جوانب القصور فيها إن وجدت.

ويشير الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم بمحافظة جدة (٢٠١٤م، ص ص ١٤ - ١٥) إلى أن مدير مكتب التعليم يرتبط تنظيمياً بمدير عام إدارة التعليم ومساعد المدير العام للشؤون التعليمية ويذكر أبرز مهام مدير مكتب التعليم فيما يلي:

١. إعداد الخطة الإستراتيجية والتشغيلية لمكتب التعليم.
٢. اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعمل مكتب التعليم.
٣. دراسة احتياج المكتب من المساعدين والمشرفين التربويين والقيام باستكمال إجراءات الترشيح وفق الضوابط المنظمة لذلك.
٤. دراسة اقتراح المكتب بشأن ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس، واستكمال إجراءات الترشيح وفق الضوابط.
٥. تنفيذ حركة المشرفين التربويين ومديري ووكلاء المدارس في المكتب.
٦. إعداد تقويم الأداء الوظيفي للمشرف التربوي.
٧. تحديد النموذج الإشرافي وخطة تنفيذه وتقويم أثره بعد تحديد الأساليب الإشرافية المناسبة حسب متطلبات الموقف التعليمي.
٨. معالجة المشكلات التربوية والتعليمية بالتنسيق مع مشرفي المكتب.
٩. الإعداد والتنفيذ للملتقيات والندوات التربوية لمعلمي القسم.
١٠. بناء قاعدة معلومات عن المشرفين والمديرين والوكلاء والمعلمين.

١١. متابعة المسح الإحصائي للمدارس في بداية العام الدراسي.

ويشير الزايري (٢٠١٥م، ص ١٧٣) إلى أن مديرو مكاتب التعليم هم القادة التربويين المعنيون بالعملية التعليمية والتربوية بأدق تفاصيلها، إذ يوظفون بتحقيق الهدف العام لمكاتب التعليم وهو تطوير العملية التعليمية والتربوية وتقويمها في المدارس التي يشرفون عليها لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف حامد (٢٠٠٩م، ص ١٩٧) الثقافة التنظيمية المدرسية بأنها: "نماذج عميقة من القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات والشعائر التي تشكلت خلال تاريخ المدرسة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء المجتمع المدرسي".

ويعرفها القريوتي (٢٠١٢م، ص ١٧٢) بأنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية".

والثقافة التنظيمية عند السكارنة (٢٠١٣م، ص ٣٥٨) تمثل: "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم والمبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، حيث تؤثر هذه القيم والمعتقدات بشكل كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوكهم أثناء العمل".

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية في مكاتب التعليم:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كما أشار لها حلواني (٢٠٠٩م، ص ٧) كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل، وتحاسب الانحرافات القائمة، باعتبار أن الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء، وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما تعين على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

كما يذكر العميان (٢٠٠٤م، ص ٣١٣) أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات، حيث تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كما أن أي اعتداء أو تغيير على أحد بنود الثقافة سيواجه بالرفض، ولها دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر، وتعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيطهم، وتشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، وتساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه سيتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي لها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه الذي سيقوم به.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية لا تقل أهمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث ذكر المصري (٢٠١١م، ص ٥١) أن الثقافة التنظيمية المدرسية تكمن أهميتها في تحقيق التكيف بين أفراد المدرسة وتنمية القدرة الاستيعابية للعاملين، من خلال التآلف بين الأفراد وسرعة الاتصال فيما بينهم والإدارة وتحقيق التكامل بين أفراد التنظيم، وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل بالغ في تحويل السلوكات غير المقبولة وظيفياً إلى سلوكات مرغوبة، وتمنح الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين، وتعتبر أداة لتغيير ووسيلة للابتكار، ومكوناً عاماً لسلوك، وأداة للمساعدة في فهم الأنشطة، وكذلك تحدد أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتصرفات المنافسين واحتياجات العملاء، وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وتزيد سمعة المؤسسة أخلاقياً، وتسهم في زيادة ترشيد الموارد من خلال نشر السلوكات والقيم التي تساعد على صياغة الأخلاق وتجنب إهدار الأموال العامة.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها إلا أنها توجد بدرجات متفاوتة في جميع المؤسسات، حيث يذكر الصيرفي (٢٠٠٦م، ص ٢٥٧) أن هناك سبع خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل في: (التجديد والمخاطرة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجه نحو النتائج، والاهتمام بالموظفين، والتوجه بالنسبة لفريق العمل، والروح الهجومية والتنافسية، والاستقرار النسبي مقابل التغيير).

وتتمثل خصائص الثقافة التنظيمية كما أوردها حلواني (٢٠٠٩م، ص ١٠) في كون الثقافة التنظيمية نظام مركب، والثقافة التنظيمية نظام متكامل، وكذلك الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور، والثقافة التنظيمية نظام مرن ومتكيف.

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

صنف "هاريسون" الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع تشمل: (ثقافة القوة أو النفوذ، وثقافة الدور أو التخصص، وثقافة المهمة، وثقافة الناس أو الشخصية) (أورد في: المصري، ٢٠١١م، ص ٦٠).

بينما صنف "التش" الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي: (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، وثقافة التعاطف الإنساني) (أورد في: المشهراوي، ٢٠٠٦م، ص ٢٦).

ويأتي بعد ذلك تصنيف "هاندي" حيث صنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي: (ثقافة القوة، وثقافة الأدوار، وثقافة الناس، وثقافة المهام) (أورد في: عبدالاله، ٢٠٠٦م، ص ٤٣).

وأشكال الثقافة التنظيمية كما صنفها "بونو و لويس" تتمثل في: (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، والثقافة المساندة، وثقافة العمليات، وثقافة المهمة، وثقافة الدور) (أورد في: السواط والعنبي، ١٩٩٨م، ص ص ٦٢-٦٣).

وقسم "كوتر وهيسكت" الثقافة التنظيمية إلى أربعة ثقافات وهي: (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الانجاز) (أورد في: الهواري، ٢٠١١م، ص ٢٧٠).

وبناءً على ما ذكر من تصنيفات، سوف يتبع الباحث في تناوله لأبعاد الثقافة التنظيمية تصنيف كوتر وهيسكت.

المحور الثالث: القيادة التحويلية:

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

يعرف "روبرتس" القيادة التحويلية على أنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم" (أورد في: عيسى، ٢٠٠٨م، ص ٢٨).

ويعرفها الغامدي (٢٠١٤م، ص ٨) على أنها "الأسلوب القيادي المتمثل في مدير المدرسة، والذي يأخذ على عاتقه تغيير وتعديل الوضع الراهن في المدارس بما يساير متطلبات المستقبل، ويسعى إلى تحقيق رغبات وحاجات المعلمين، والعمل على تنميتهم وتطويرهم، واستثارة تفكيرهم، وتحفيزهم إلهامياً، ويسمح لهم بالمشاركة الجماعية في صناعة القرارات، بما يحقق الجودة والتنافسية التعليمية".

ويعرف الحمد (٢٠٠٩م، ص٧) القيادة التحويلية بأنها "هي تلك النوع من القيادة التي يسعى فيها القائد إلى زرع القيم المثلى في تعامله مع المرؤوسين، ونقلهم نقله نوعية؛ ليقوموا بأعمالهم بدرجة عالية من السلوك الوظيفي".

ويعرف الزايد (٢٠١٥م، ص ١٨٢) القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بأنها: "السلوكات القيادية التي يقوم بها مديري مكاتب التعليم ويسعون من خلالها لتوسيع اهتمامات المشرفين التربويين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لتحقيق أهداف التعليم عن طريق التأثير والإلهام وتعزيز قيم القائد والاستثارة الفكرية وإتاحة الفرص للإبداع".

ومما تقدم وذكر، يتضح أن الباحثون يتفقون على أن القيادة التحويلية هي السلوك الذي يسعى من خلاله القائد إلى تحقيق رغبات وحاجات العاملين معه، من خلال زرع القيم المثلى بينه وبين التابعين، والتأثير في سلوكياتهم وتوجيهها نحو الانجاز والإبداع، وتحفيز دوافعهم واستثارة أفكارهم وحثهم للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وغاياتها.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية:

وتأتي أهمية القيادة التحويلية كونها تعمل على رفع مستوى الأداء، وتستجيب للتغيرات التي تحدث في مناخ العمل، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، فضلاً عن رفع ثقة العاملين وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (السعود، ٢٠١١م، ص٢٥٨).

وتشير دراسة الربيع (٢٠١١م، ص٣٧) إلى أهمية الانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة و الاستقرار و الضبط والتحكم غير الايجابي في كثير من الممارسات إلى القيادة الحديثة القادرة على تحويل المنظمات إلى نظم قادرة على التفاعل مع معطيات القرن الواحد والعشرين ومتطلباته من خلال توفر القيادة التحويلية، التي تتمتع بالجاذبية و الإلهام وثقة التابعين، وبقدرتها على توفير الاستثارة العقلية للعاملين، و الاهتمام برغباتهم و احتياجاتهم، مما يؤدي إلى دافعية أقوى للعمل و الإنتاج.

والقيادة التحويلية تظهر أهميتها في معالمها كما ذكر "باس" حيث أن القيادة التحويلية يستطيعون إثارة اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة، إيجاد يقظة أو وعيا برسالة أو رؤية المدرسة وفريق العمل، تطوير زملائهم ومرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة، تحفيز زملائهم ومرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة، أي بالنظر إلى تلك المصالح أو

الاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام، كما أن القادة التحويليين يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه، بل غالباً ما يتجاوزن ما يعتقدون بأنه ممكن، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم، وغالباً ما يحققون أداء عال أكثر من المتوقع (أورد في: الشريف، ٢٠١٥م، ص ١٩).

ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية:

■ القيادة التحويلية ذات رؤية مستقبلية:

تعتبر القيادة التحويلية ذات رؤية مستقبلية، قادرة على الحكم على الأشياء وعلى ترجمة رؤية المنظمة ورؤى الآخرين ليقتسموها معاً (الهوري، ١٩٩٩م، ص ٥٩). وكذلك تقدم القيادة التحويلية رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف يمكن أن تبلغه (عيسى، ٢٠٠٨م، ص ٣٢).

ويشير السويديان وياشراحي (٢٠٠٣م، ص ص ١٠٨-١٠٩) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على "تحديد الرؤية المستقبلية المنشودة التي تبعث التفاؤل في نفوس التابعين، وتقوم بإيصال الرؤية للإتباع بصورة عاطفية تجعلهم يرونها بوضوح كأنها حقيقة مشاهدة فيندفعون ويتحمسون، وكذلك تقوم بتطبيق الرؤية والانتقال من النظريات والشعارات إلى العمل الجاد، وكذلك ترفع التزام الأتباع تجاه الرؤية، ما يعني الاستمرار في تحقيق الأهداف المنطلقة من الرؤية وتطويرها.

ومما سبق يتضح أن القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية تعمل على وضع رؤية مستقبلية واضحة يتبن من خلالها أهداف المؤسسة وما ينبغي على العاملين القيام به لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية، حيث يسهم ذلك في زيادة الفاعلية والإنتاجية للوصول إلى الطموح والهدف، وكذلك رفع مستوى الأداء في المؤسسة التعليمية.

■ القيادة التحويلية داعمة لعملية التغيير:

تعتبر القيادة التحويلية محرك لجهود التغيير و التطوير في المدرسة ولديها حسن التعامل مع المواقف المعقدة المتنوعة ومع الظروف المختلفة، ومعالجة المشكلات بصورة منظمة كما أن لديها القدرة على التخيل والحلم ومن تم ترجمة هذه الرؤى والأحلام إلى خطط إجرائية يمكن تحقيقها (عيسى، ٢٠٠٨م، ص ٣٢).

وتعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، 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 عن طريق التأثير الكارزماتيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي(العمرى، ٢٠٠٤م، ص ٤).

وينظر القائد التحويلي إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير، والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، وشخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة، لا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال، وقادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختبرها ويقدم فيها نظريات جديدة أيضاً(الهوري، ١٩٩٩م، ص ٥٩).

وبناء على ما سبق يتبين أن القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية تسعى لتحول الوضع التي تعيشه المؤسسة إلى ما هو أعم وأفضل، حيث تعمل على مضاعفة الجهد من أجل التغيير والتطوير، لأن القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء للتغيير ويعملون من أجله، وهذا من شأنه أن يحسن مستوى الأداء ويحول المؤسسات إلى مؤسسات منتجة ورائدة.

■ القيادة التحويلية تسهم في تكيف المنظمات:

تعمل القيادة التحويلية على تحقيق التكيف مع التوجه العالمي من خلال القيام بصياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياتها وأبعادها، وكذلك من خلال تحديد رسالة المنظمة لتعكس التوجه العالمي، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتلاءم مع التوجه العالمي(الربيعه، ٢٠١١م، ص ٤٢).

ويشير السعود(٢٠١١م، ص ٣٥٦) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على تهيئة الفرص لتحمل المخاطر المختلفة، وتعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم، وتقوم بتوكيد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل، وتتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم، وتتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفر المصادر المتنوعة للعاملين، وكذلك ترسم الطرق أمام العاملين وتوضحها، وتشجع الإبداع والنمو المستمرين، وتسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

وعليه يتضح أن القيادة التحويلية تعمل على مواجهة التحديات والصراعات والتغلب عليها وتحقيق الانسجام وتوحيد الجهود للوصول إلى مؤسسة تعليمية ذات بيئة داعمة متكيفة مع المؤسسات المحيطة بها والمجتمع الخارجي، وهذا يساعد العاملين في التكيف السريع مع العمل وتجويده ومضاعفة الجهد لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة.

■ القيادة التحويلية متمكنة في مهارات الاتصال:

ترى عيسى (٢٠٠٨م، ص ٣١) أن القيادة التحويلية لديها القدرة على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

وتتمتع القيادة التحويلية بقدرة على الاتصال تمكنها من إيصال المعنى للآخرين منطلقاً من رؤية واضحة لما تريد أن تعمل (الربيع، ٢٠١١م، ص ٣٩).

ويشير (العنبي، ٢٠٠٥م، ص ٢٨) إلى أن القائد التحويلي يتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ويتضح مما سبق أن القيادة التعليمية في المؤسسات التعليمية تدعم وتنمي التواصل بين القائد والتابع، وكذلك تقوم القيادة التحويلية بالتعامل الإيجابي المثمر مع جميع الفئات التي تتعامل معها المؤسسة التعليمية، مما يساعد ويسهم في خلق بيئة إنسانية جاذبة وداعمة للعمل الجماعي المثمر والمنتج.

■ القيادة التحويلية تواجه التحديات:

تتميز القيادة التحويلية بالشجاعة إذ تدعم التابعين وتعطيهم القدرة على الصمود في مواجهة الحالة الراهنة في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة حيث تتميز القيادة التحويلية بالمخاطرة والعقلانية، فقوة القيادة التحويلية تكمن في عملها على عدم فرض القرارات على الآخرين بل تعمل على تفويض الصلاحيات للآخرين (أحمد، ٢٠٠٨م، ص ١٠٠).

ويتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والمقصود هنا أن يكون للقائد موقفاً واضحاً يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، ويواجه الحقيقة ولو كانت مؤلمة، ويعري الحقيقة للآخرين ولو لم يريدوا رؤيتها، ولا يسعى لحماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يستفيد منها في تفويم وتطوير ممارساته (الربيع، ٢٠١١م، ص ٣٩).

ويتضح مما سبق أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق مصلحة المؤسسة التعليمية وتخاطر في ذلك بتخطيط مسبق ومنظم، ولا تخشى من مواجهة التحديات ولو كانت محبطة، حيث تعتمد القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية على مواجهة العاملين بأخطائهم ومناقشتهم فيها حتى ولو كان ذلك يسبب لهم بعض المشاكل، حيث أن تحقيق النجاح بالنسبة للقيادة التحويلية لأبد وأن يسبقه مخاطرة وتحديات.

ومن خلال عرض أهم الخصائص للقيادة التحويلية يتضح للباحث أن القيادة التحويلية تساعد على العمل كفريق واحد، وتقدر انجازات الآخرين، وتتيح فرصة

التعاون بين الموظفين وتشجيع على الإبداع، وكذلك القائد التحويلي يختلف عن غيره من حيث إثارة دافعية وحماس العاملين للاقتداء بهم، وحسن التعامل مع المشكلات والمصاعب ومعالجتها بصورة إيجابية، وكذلك من ابرز خصائصهم اطلاعهم على كل المواضيع والأنظمة الجديدة التي تخص التعليم وذلك ينعكس بشكل إيجابي على سلوك المشرفين واتجاهاتهم.

رابعاً أبعاد القيادة التحويلية:

ولقد طور "باس وأفوليو" استبانة متعددة العناصر بنيت على افتراض أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد، وهي: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية) (العامري، ٢٠٠٢م، ص ٢٢).

وقسم "هيرلجي" Herlliegi أبعاد القيادة التحويلية في ستة أبعاد تتمثل في: (القدرة على التركيز والانتباه، وتحمل المخاطرة، والثقة بالنفس والآخرين، واحترام الذات، والقدرة على الاتصال، والإحساس بالآخرين) (كنعان، ٢٠١٤م، ص ١٩).

وسوف يتبع الباحث في تناوله لأبعاد القيادة التحويلية تصنيف باس وأفوليو، حيث يعد من أكثر التصنيفات التي تحظى باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال، حيث حددوا نموذجاً متكاملًا لنظرية القيادة التحويلية من خلال السلوكيات التي يبديها القائد التحويلي وتتضمن أربعة أبعاد وهي: (القدرة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية).

الإجراءات المنهجية:

١. منهج البحث: تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة عن تساؤلاته، حدد الباحث المنهج الملائم للبحث الحالي وهو المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي.

٢. مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث الحالي في المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (٣٠٠) مشرفاً تربوياً حسب إحصائية إدارة التعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (١٤٣٦هـ/١٤٣٧هـ). موزعين على مكاتب التعليم الستة كما يلي:

جدول (١) توزيع المشرفين التربويين وفقاً لمكاتب التعليم بمحافظة جدة

م	مكتب التعليم	المشرفين التربويين	
		العدد	%
١	مكتب التعليم بشمال جدة	50	16.7

٢	مكتب التعليم بجنوب جدة	49	16.3
٣	مكتب التعليم بالصفا	56	18.7
٤	مكتب التعليم بشرق جدة	49	16.3
٥	مكتب التعليم بالنسيم	50	16.7
٦	مكتب التعليم بوسط جدة	46	15.3
	المجموع	300	100

المصدر: إحصائية إدارة التعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (١٤٣٦/١٤٣٧هـ).

٣. عينة البحث: تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، من أفراد مجتمع البحث، وقد راعى الباحث أن تشمل عينة البحث من المشرفين التربويين في مكاتب التعليم الستة والتابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة (بنين) وهي الشمال والوسط والصفا والشرق والنسيم والجنوب، وتم توزيع (٢٠٠) استبانة على أفراد مجتمع البحث بنسبة (٦٦,٧%) من المجتمع، وكانت الاستبانة المستردة (١٧٢) استبانة، واستبعد (٣) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانة المستوفاة والجاهزة للتحليل (١٦٩) استبانة، تمثل أفراد عينة البحث الحالية، بنسبة (٥٦,٣%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

ويوضح الجدول التالي الأعداد والنسب المئوية للاستبانة الموزعة والمستردة بالنسبة لأفراد مجتمع البحث الكلي.

جدول (٢) الأعداد والنسب المئوية للاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد مجتمع البحث

م	مكاتب التعليم	مجتمع البحث		الاستبانة الموزعة		الاستبانة المستردة		الاستبانة المستبعدة		الاستبانة الصالحة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
١	الشرق	١٦,٣	٤٩	١١,٣٣	٣٤	١٠	٣٠	٠,٣٣	١	٩,٦٦	٢٩
٢	الجنوب	١٦,٣	٤٩	١١,٣٣	٣٤	٩,٦٦	٢٩	٠	٠	٩,٦٦	٢٩
٣	النسيم	١٦,٧	٥٠	١١,٣٣	٣٤	١٠,٣٣	٣١	٠,٣٣	١	١٠	٣٠

٩	٢٧	٠	٠	٩	٢٧	١١,٣٣	٣٤	١٨,٧	٥٦	الصف	٤
١٠,٣٣	٣١	٠	٠	١٠,٣٣	٣١	١١	٣٣	١٥,٣	٤٦	الوسط	٥
٧,٦٦	٢٣	٠,٣٣	١	٨	٢٤	١٠,٣٣	٣١	١٦,٧	٥٠	الشمال	٦
٥٦,٣١	١٦٩	٠,٩٩	٣	٥٧,٣٢	١٧٢	٦٦,٦٥	٢٠٠	١٠٠	٣٠٠	الإجمالي	

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث: تتمثل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث فيما يلي:

(أ) توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (٣) التالي:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
٤٦,٢	٧٨	بكالوريوس
٥٣,٨	٩١	دراسات عليا
١٠٠	١٦٩	المجموع

يتضح من جدول (٣) السابق أن أغلب أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي (دراسات عليا) بنسبة (٥٣,٨%) من إجمالي أفراد العينة، وكانت النسبة الأقل للذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) بنسبة (٤٦,٢%) من أفراد عينة البحث.

(ب) توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة كما تبينه النتائج بجدول (٣-٤) التالي:

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة في الإشراف التربوي
٢٥,٤	٤٣	أقل من ٥ سنوات
٢٥,٤	٤٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٧,٨	٣٠	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٣١,٤	٥٣	١٥ سنة فأكثر
١٠٠	١٦٩	المجموع

يتضح من الجدول (٤) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم في الإشراف التربوي (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٣١,٤%) من إجمالي أفراد العينة، يليهم من خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) و (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة متساوية قدرها (٢٥,٤%)، وكانت أقل نسبة للمشرفين التربويين من أصحاب الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (١٧,٨%).

(ج) توزيع أفراد عينة البحث حسب الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير دورة الإدارة الفصلية كما تبينه النتائج بجدول (٥) التالي:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية

النسبة (%)	التكرار	الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية
٣١,٤	٥٣	نعم
٦٨,٦	١١٦	لا

المجموع	١٦٩	%١٠٠
---------	-----	------

يتضح من الجدول (٥) السابق أن أغلب أفراد عينة البحث لم يحصلوا على دورة الإشراف التربوي الفصلية بنسبة (٦٨,٦%) من إجمالي أفراد العينة، وكانت أقل نسبة للمشرفين التربويين الذين حصلوا على دورة الإشراف التربوي الفصلية بنسبة (٣١,٤%).

٤. أداة جمع البيانات (الاستبانة):

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه.

وقد تم تصميم الاستبانة من خلال الأدب النظري للبحث والدراسات السابقة ومن خلال الاطلاع على بعض أدوات ومقاييس الدراسات الأخرى ذات الصلة بموضوع البحث الحالية، وبحيث تحتوي الاستبانة على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع البحث من خلال علاقتها المباشرة بأهداف البحث وتساؤلاتها.

وتكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويشمل معلومات أولية عن عينة البحث مثل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية.
- الجزء الثاني: ويشتمل على أداة البحث الأولى التي تتعلق بقياس درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية باستخدام مقياس باس وأفوليو، واعتمد الباحث في هذه الأداة على دراسة الزايري (٢٠١٥م): حيث تكونت من أربعة أبعاد وهي:

١- البعد الأول: القدوة المثالية، واشتمل على (٨) عبارات.

٢- البعد الثاني: التحفيز الإلهامي، واشتمل على (٨) عبارات.

٣- البعد الثالث: الاهتمام الفردي، واشتمل على (٨) عبارات.

٤- البعد الرابع: الاستثارة الفكرية، واشتمل على (٨) عبارات.

وجاء توزيع العبارات على الأبعاد الأربعة المتضمنة بالجزء الثاني من الاستبانة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦) توزيع أرقام عبارات القيادة التحويلية على أبعاده

المتغير	الأبعاد	العبارات
القيادة التحويلية	القدوة المثالية	١، ٥، ٩، ١٣، ١٧، ٢١، ٢٥، ٢٩
	التحفيز الإلهامي	٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٢، ٢٦، ٣٠
	الاهتمام الفردي	٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٧، ٣١
	الاستثارة الفكرية	٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤، ٢٨، ٣٢

• الجزء الثالث: ويشتمل على أداة البحث الثانية التي تتعلق بقياس الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، من خلال أربعة أبعاد حيث استفاد الباحث في تصميم هذه الأداة من دراسة المطيري (٢٠١٤م) ودراسة السواط (٢٠١٥م) الذين اعتمدا مقياس جون كوتر وجيمس هيسكت، واشتملت أداة البحث في صورتها النهائية على الأربعة أبعاد التالية:

١- البعد الأول: ثقافة القوة، وتكون من (٧) عبارات.

٢- البعد الثاني: ثقافة النظم والأدوار، وتكون من (٧) عبارات.

٣- البعد الثالث: الانجاز، وتكون من (٧) عبارات.

٤- البعد الرابع: ثقافة التعاطف الإنساني، وتكون من (٧) عبارات.

وجاء توزيع العبارات على الأبعاد الأربعة المتضمنة بالجزء الثالث من الاستبانة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧) توزيع أرقام عبارات القيادة التحويلية على أبعاد

المتغير	الأبعاد	العبارات
الثقافة التنظيمية	ثقافة القوة	١، ٥، ٩، ١٣، ١٧، ٢١، ٢٥
	ثقافة النظم والأدوار	٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨، ٢٢، ٢٦
	ثقافة الانجاز	٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩، ٢٣، ٢٧
	ثقافة التعاطف الإنساني	٤، ٨، ١٢، ١٦، ٢٠، ٢٤، ٢٨

وقد استخدم الباحث أسلوب ليكرت (Likert) خماسي التدرج (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً) وذلك لتحديد مدى ممارسة القيادة التحويلية، أما في تحديد مدى توافر الثقافة التنظيمية فاستخدم الباحث تدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة). ليختار المستجيب إحداهما حسب درجة موافقته على الفقرة.

- صدق الاستبانة:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري:

صمم الباحث الاستبانة في صورتها الأولية مشتملة على البيانات الديموغرافية للمستجيبين وأداة الثقافة التنظيمية فقط حيث اعتمد الباحث على استبانة الزايدى (٢٠١٥م) لقياس سلوكيات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم.

وقد تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على سعادة المشرف على البحث والذي أوصى بعرضها على مجموعه من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١٢) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة شقراء، وجامعة طيبة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكلية الملك عبد الله، وكلية الملك عبد العزيز، ووزارة التربية والتعليم بالكويت، وإدارة تعليم جدة، وإدارة تعليم الفريات، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة وأهداف البحث وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: جاء صدق الاتساق الداخلي للمحورين وأبعادهما كالتالي:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (سلوكيات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (سلوكيات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم)

البعد الرابع الاستشارة الفكرية		البعد الثالث الاهتمام الفردي		البعد الثاني التحفيز الإلهامي		البعد الأول القدوة المثالية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٩٠	٤	**٠,٧٢٦	٣	**٠,٧٨١	٢	**٠,٧٤٧	١
**٠,٨٧٥	٨	**٠,٨٤٤	٧	**٠,٨٦٠	٦	**٠,٨٤٢	٥
**٠,٨٣٩	١٢	**٠,٨٥٥	١١	**٠,٨٦٨	١٠	**٠,٩٠٧	٩
**٠,٨٣٣	١٦	**٠,٧٤٨	١٥	**٠,٩١٦	١٤	**٠,٨٥٣	١٣
**٠,٨٨٣	٢٠	**٠,٨٩٨	١٩	**٠,٨٧٦	١٨	**٠,٨٥١	١٧
**٠,٨٩٤	٢٤	**٠,٩٠٦	٢٣	**٠,٨٩٧	٢٢	**٠,٩٣١	٢١
**٠,٧٥٤	٢٨	**٠,٨٧٦	٢٧	**٠,٨٩٠	٢٦	**٠,٩٢٤	٢٥
**٠,٨٨٩	٣٢	**٠,٨٣٥	٣١	**٠,٩١٤	٣٠	**٠,٨١٨	٢٩

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٨) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول سلوكيات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول القدوة المثالية بين (٠,٧٤٧ - ٠,٩٣١)، أما للبعد الثاني التحفيز الإلهامي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٨١ - ٠,٩١٦)، وللبعد الثالث الاهتمام الفردي تراوحت بين (٠,٧٢٦ - ٠,٩٠٦)، وللبعد الرابع الاستشارة الفكرية تراوحت بين (٠,٧٥٤ - ٠,٨٩٤)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (سلوكيات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة).

ب) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني (الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة)

البعد الرابع ثقافة التعاطف الإنساني		البعد الثالث ثقافة الانجاز		البعد الثاني ثقافة النظم والأدوار		البعد الأول ثقافة القوة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٩٠١	٤	**٠,٨٨٤	٣	**٠,٧٨٩	٢	**٠,٦٢٠	١
**٠,٧٨٩	٨	**٠,٨٤٩	٧	**٠,٨٥٣	٦	**٠,٦٠٦	٥
**٠,٨٦٦	١٢	**٠,٨١٧	١١	**٠,٨٦٥	١٠	*٠,١٧٤	٩
**٠,٨٣٦	١٦	**٠,٨٧٧	١٥	**٠,٨٦٨	١٤	**٠,٧٢٤	١٣
**٠,٨٨٢	٢٠	**٠,٨١٢	١٩	**٠,٨٤٣	١٨	**٠,٦٢١	١٧
**٠,٨٨٩	٢٤	**٠,٨٩٧	٢٣	**٠,٧٠٩	٢٢	**٠,٦٦١	٢١
**٠,٨٣٣	٢٨	**٠,٨١٣	٢٧	**٠,٨٨٥	٢٦	**٠,٢٦٢	٢٥

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ * دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتبين من الجدول (٩) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ما عدا العبارة رقم (٩) من البعد الأول ثقافة القوة جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول ثقافة القوة بين (٠,١٧٤ - ٠,٧٢٤)، أما للبعد الثاني ثقافة النظم والأدوار فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٠٩ - ٠,٨٨٥)، وللبعد الثالث ثقافة الانجاز تراوحت بين (٠,٨١٢ - ٠,٨٩٧)، وللبعد الرابع ثقافة التعاطف الإنساني تراوحت بين (٠,٧٨٩ - ٠,٩٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة (الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة).

ج) الصدق البنائي: جاء الصدق البنائي للمحورين وأبعادهما كالتالي:

• الصدق البنائي للمحور الأول (سلوكات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم):

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول
(سلوكات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: القدوة المثالية	**٠,٩٧٠
٢	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	**٠,٩٨٥
٣	البعد الثالث: الاهتمام الفردي	**٠,٩٧٩
٤	البعد الرابع: الاستشارة الفكرية	**٠,٩٧٣

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (٣-١٠) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٩٧٠ - ٠,٩٨٥)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (سلوكات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم).

• الصدق البنائي للمحور الثاني (الثقافة التنظيمية الساندة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة):

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الثاني من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (١١) معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (الثقافة التنظيمية الساندة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: ثقافة القوة	**٠,٧٢٨
٢	البعد الثاني: ثقافة النظم والأدوار	**٠,٩٦٤
٣	البعد الثالث: ثقافة الاجاز	**٠,٩٦١
٤	البعد الرابع: ثقافة التعاطف الإنساني	**٠,٩٥٦

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (١١) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الثاني والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٧٢٨ - ٠,٩٦٤)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني من الاستبانة (الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة).

- ثبات الأداة (الاستبانة):

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (١٢) معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الكلي ولكل بعد من أبعاد استبانة القيادة التحويلية، واستبانة الثقافة التنظيمية

الاستبانة	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
ثبات استبانة القيادة التحويلية	البعد الأول: القدوة المثالية	٨	٠,٩٥٠
	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	٨	٠,٩٥٦
	البعد الثالث: الاهتمام الفردي	٨	٠,٩٣٧
	البعد الرابع: الاستثارة الفكرية	٨	٠,٩٤٣
ثبات استبانة الثقافة التنظيمية	الثبات الكلي لاستبانة القيادة التحويلية	٣٢	٠,٩٨٦
	النمط الأول: ثقافة القوة	٧	٠,٤٨٨
	النمط الثاني: ثقافة النظم والأدوار	٧	٠,٩٢٥
	النمط الثالث: ثقافة الانجاز	٧	٠,٩٣٥
	النمط الرابع: ثقافة التعاطف الإنساني	٧	٠,٩٣٨

يتضح من الجدول (١٢) السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في استبانة القيادة التحويلية بين (٠,٩٣٧ - ٠,٩٥٦) وكان معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٨٦)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها، بينما تراوحت قيم معاملات الثبات لاستبانة الثقافة التنظيمية بين (٠,٤٨٨ - ٠,٩٣٨)، وحيث أظهرت دراسة السواط (٢٠١٥م) معامل الثبات لثقافة القوة بقيمة (٠,٨٠٩) ودراسة المطيري (٢٠١٤م) بقيمة (٠,٦٢٩) وهذا يشير إلى أن هذه القيم من معاملات الثبات تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

نتائج البحث ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جده لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جده حول سلوك القيادة التحويلية التي يمارسها مديري مكاتب التعليم بمحافظة جده، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-١) التالي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جده حول درجة ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

رقم البعد بالمحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	القدوة المثالية	٤,١٤	٠,٨٩٨	١	عالية
٣	الاهتمام الفردي	٤,٠٤	٠,٩٠٠	٢	عالية
٢	التحفيز الإلهامي	٤,٠٣	٠,٩٤٢	٣	عالية
٤	الاستشارة الفكرية	٣,٩٩	٠,٩١٦	٤	عالية
	إجمالي سلوك القيادة التحويلية	٤,٠٥	٠,٨٩٣	---	عالية

يتبين من جدول (١٣) أن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جده لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت جميعها بدرجات (عالية)، وذلك بانحراف معياري قدره (٠,٨٩٣). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠,٨٩٨ - ٠,٩٤٢) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جده حول ممارسة مديريهم لسلوكيات القيادة التحويلية المحددة بالمحور الأول من الاستبانة.

ولعل ما يفسر نتيجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية إجمالاً وبدرجة (عالية) حرص مديري مكاتب التعليم بمحافظة جده على مواكبة التغيير وقيادة المشرفين التربويين نحو التغيير من خلال بناء قناعات تمكنهم من قبول التغيير والعمل به وتحقيق أهدافه، وحصولهم على دورات تدريبية تمكنهم من ممارسة هذه

السلوكات، وكذلك دور إدارة التعليم بمحافظة جدة البارز في اختيار مديري المكاتب بدرجة عالية من الأهمية ووفق شروط مختارة بعناية ودقة، وكذلك حثهم لمديري المكاتب على ممارسة سلوكات القيادة التحولية والعمل بها نظراً لأهميتها في رفع حماس وثقة المشرفين وتحفيزهم نحو إنجاز العمل.

كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (القدوة المثالية) كأحد أبعاد القيادة التحولية جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٤)، يليه في الترتيب الثاني بعد (الاهتمام الفردي) بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، ثم في الترتيب الثالث جاء بعد (التحفيز الإلهامي) بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، ثم في الترتيب الرابع والأخير جاء بعد (الاستشارة الفكرية) بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وجميعهم بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع الباحث حصول ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحولية في بعد (القدوة المثالية) على الترتيب الأول وبدرجة ممارسة عالية، إلى أن مديري مكاتب التعليم يؤمنون بأهمية أن يتحلوا في ممارساتهم بالقيم المثلى، التي تسهم في زيادة العطاء ونشر المودة بينهم، وكذلك أن يكونوا قادة لا يلاحظ في تصرفاتهم إلا ما يدعو إلى الفخر والاعتزاز بالعمل تحت إدارتهم، وتملكهم للخبرة التي تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة وروية، وأن يتفانوا في تحقيق أهداف مكتب التعليم، وتسهيل الطرق وتذليل الصعاب أمام المشرفين التربويين للمضي نحو الانجاز وتحقيق الفاعلية في الأداء.

ويعزو الباحث حصول ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحولية في بعد (الاستشارة الفكرية) على الترتيب الرابع والأخير بين أبعاد القيادة التحولية وبدرجة عالية، مما يدل على وعي مديري مكاتب التعليم بأهمية حث المشرفين التربويين على طرح آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، ودعمهم وتوفير الحلول والطرق التي تساعدهم لتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم، وتبنيهم لابتكاراتهم وإبداعاتهم والثناء عليها رغبة منهم في الاستفادة من الأخطاء التي تحصل أثناء العمل وتواجههم، والتعامل معها على أنها تجارب مفيدة تفتح لهم آفاق للإبداع والعطاء، ومما يدعم هذا التوجه النشرة التربوية التي أصدرتها إدارة التعليم بمحافظة جدة (١٤٣٣هـ) حول التفكير المبدع وحل المشكلات وحث التلاميذ على الابتكار والإبداع وإظهار قيمة فكرهم وأهميته.

إجابة السؤال الثاني: "ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمط الثقافة

التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جده، والتي حددها الباحث في أربعة أنماط، ومن ثم ترتيب هذه الأنماط تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل نمط، ويبين ذلك الجدول (٤-٦) التالي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمط الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم مرتبة تنازلياً

رقم البعد بالمحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
٣	ثقافة الانجاز	٤,١٦	٠,٨٦٠	١	عالية
٢	ثقافة النظم والأدوار	٤,٠٩	٠,٨٧٥	٢	عالية
٤	ثقافة التعاطف الإنساني	٣,٩٩	٠,٩٨٦	٣	عالية
١	ثقافة القوة	٣,٦٦	٠,٥٥٨	٤	عالية

يتبين من جدول (١٤) أن الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جده من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت جميعها بدرجات توافر (عالية)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأنماط الأربعة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠,٥٥٨ - ٠,٩٨٦) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم والمحددة بالمحور الثاني من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول السابق أن نمط (ثقافة الانجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٦)، ويليه في الترتيب الثاني نمط (ثقافة النظم والأدوار) بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، ثم في الترتيب الثالث جاء نمط (ثقافة التعاطف الإنساني) بمتوسط حسابي (٣,٩٩)، ثم في الترتيب الرابع جاء نمط (ثقافة القوة) بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وجميعهم بدرجة توافر (عالية).

وقد يرجع الباحث حصول نمط (ثقافة الانجاز) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة على الترتيب الأول وبدرجة توافر عالية، إلى أن العاملين في مكاتب التعليم يؤمنون بأهمية الانجاز والحرص على إتقان العمل، ورغبتهم

في تحقيق الأهداف واستشعار أهمية دور المكتب في تحقيق أهداف التعليم، وذلك من خلال حث مديري المكاتب الدائم للمشرفين التربويين على إنجاز العمل بأفضل الطرق، وحرص مديري المكاتب على مناقشة المشرفين بما يتفق مع مصلحة المكتب، وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أداءهم وزيادة مهاراتهم المعرفية، وكذلك التعاون القائم بين المشرفين التربويين لإنجاز العمل، وتأدية المشرفين عملهم بروح معنوية عالية مما يسهم في خلق بيئة عمل مثمرة ومنتجة، وكذلك حرص إدارة المكتب على تكريم المشرفين المبدعين مما يسهم في رفع وتيرة العطاء وبعث روح الحماس والتحدى ومضاعفة مستوى الانجاز في العمل.

ويعزو الباحث حصول نمط (ثقافة القوة) كأحد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة على الترتيب الرابع والأخير بين أنماط الثقافة التنظيمية، ولكن بدرجة عالية مما يدل على أن صلاحيات مديري المكاتب تتناسب مع حجم مسؤولياتهم، وأنهم يطبقون مبدأ الثواب والعقاب لتسيير العمل في المكتب، ويتابعون العمل بشكل دائم، بحيث يتصرفون بطريقة توضح أنهم في موقع المسؤولية، لذلك يحرص المشرفون التربويون على أداء عملهم بشكل يرضي المدير، وبيتعدون عن مناقشة المدير حتى ولو كان مخطئاً.

إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم في محافظة جدة وسلوك القيادة التحويلية لذي مديريها؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المشرفين التربويين من أفراد عينة البحث على إجمالي القيادة التحويلية وأبعادها، وأنماط الثقافة التنظيمية ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

جدول (١٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التعليم وأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة

البعد	ثقافة القوة	ثقافة النظم والأدوار	ثقافة الإنجاز	ثقافة التعاطف الإنساني
القدوة المثالية	** ٠,٥٢٥	** ٠,٨٤٧	** ٠,٨٧٥	** ٠,٨٦٧
التحفيز الإلهامي	** ٠,٥٢٦	** ٠,٨٧٠	** ٠,٩٠٤	** ٠,٨٩٦
الاهتمام الفردي	** ٠,٥٤٧	** ٠,٨٦٧	** ٠,٨٩٨	** ٠,٩١٠

** ٠,٩٠١	** ٠,٨٩٤	** ٠,٨٤٦	** ٠,٥١٦	الاستثارة الفكرية
** ٠,٩١٥	** ٠,٩١٤	** ٠,٨٧٨	** ٠,٥٤١	(إجمال) القيادة التحويلية

** دال إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) * دال إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: ارتباط نمط(ثقافة القوة) مع إجمال القيادة التحويلية وأبعادها:

يتبين من نتائج جدول (١٥) أن العلاقة بين نمط ثقافة القوة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي سلوك القيادة التحويلية وكافة أبعادها لمديري مكاتب التعليم جاءت على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباطيه طرديه (موجبة) متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة القوة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المكاتب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٤١).
- وجود علاقة ارتباطيه طرديه (موجبة) متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة القوة في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وأبعاد سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٥)، (٠,٥٢٦)، (٠,٥٤٧)، (٠,٥١٦) حسب الترتيب، كان أعلاها مع بعد الاهتمام الفردي.

ثانياً: ارتباط نمط(ثقافة النظم والأدوار)مع إجمالي القيادة التحويلية وأبعادها:

يتبين من نتائج جدول (١٥) أن العلاقة بين نمط ثقافة النظم والأدوار في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي سلوك القيادة التحويلية وكافة أبعادها لمديري مكاتب التعليم جاءت على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباطيه طرديه (موجبة) مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة النظم والأدوار في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المكاتب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧٨).

- وجود علاقة ارتباطيه طرديه (موجبة) مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة النظم والأدوار في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وأبعاد سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٤٧)، (٠,٨٧٠)، (٠,٨٦٧)، (٠,٨٤٦) حسب الترتيب، كان أعلاها مع بعد التحفيز الإلهامي.

ثالثاً: ارتباط نمط (ثقافة الانجاز) مع إجمالي القيادة التحويلية وأبعادها:

يتبين من نتائج جدول (١٥) أن العلاقة بين نمط ثقافة الانجاز في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي سلوك القيادة التحويلية وكافة أبعادها لمديري مكاتب التعليم جاءت على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباطيه طرديه (موجبة) مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة الانجاز في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المكاتب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩١٤).
- وجود علاقة ارتباطيه طرديه (موجبة) مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة الانجاز في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وأبعاد سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧٥)، (٠,٩٠٤)، (٠,٨٩٨) حسب الترتيب، كان أعلاها مع بعد التحفيز الإلهامي.

رابعاً: ارتباط نمط (ثقافة التعاطف الإنساني) مع إجمالي القيادة التحويلية وأبعادها:

يتبين من نتائج جدول (١٥) أن العلاقة بين نمط ثقافة التعاطف الإنساني في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي سلوك القيادة التحويلية وكافة أبعادها لمديري مكاتب التعليم جاءت على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباطيه طرديه (موجبة) مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة التعاطف الإنساني في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وبين إجمالي

سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المكاتب، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٩١٥).

- وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين نمط ثقافة التعاطف الإنساني في مكاتب التعليم بمحافظة جدة وأبعاد سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧٦)، (٠,٨٩٦)، (٠,٩١٠)، (٠,٩٠١) حسب الترتيب، كان أعلاها مع بعد الاهتمام الفردي.

ويتضح من جدول (١٥) السابق أن جميع معاملات الارتباط بين إجمالي ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة السائدة في مكاتب التعليم هي معاملات ارتباط (موجبة) ومرتفعة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة القيمة وذات دلالة إحصائية بين إجمالي درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة السائدة في مكاتب التعليم. كما يظهر أن معاملات الارتباط الأعلى كانت بين سلوك القيادة التحويلية ونمط ثقافة التعاطف الإنساني (٠,٩١٥) ومن ثم نمط ثقافة الإنجاز (٠,٩١٤) ويليهما نمط ثقافة النظم والأدوار (٠,٨٧٨) ويأتي أخيراً معامل الارتباط بين سلوك القيادة التحويلية ونمط ثقافة القوة (٠,٥٤١).

ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين نمط (ثقافة التعاطف الإنساني) وممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، وحصول هذا النمط على الارتباط الأعلى، إلى أن نمط ثقافة التعاطف الإنساني أكثر تأثيراً بممارسات سلوك القيادة التحويلية كون القيادة التحويلية تلعب دوراً واضحاً في استثارة العاملين والاهتمام بهم وتحفيزهم للإنجاز والإنتاجية وتقديم نموذج القدوة المثالية، من خلال حرص مدير المكتب على توثيق العلاقات بين المشرفين التربويين ومشاركتهم في ترتيب لقاءات أخوية خارج العمل، ومراعاته للفروق الفردية بينهم في توزيع المهام المناسبة لقدراتهم، وترسخ القيادة التحويلية ثقافة العمل التعاوني لدى المشرفين، مما يساهم في خلق روح الفريق الواحد، حيث يصبح كل من المشرفين يقدم مصلحة الآخرين على مصالحهم الشخصية ويهتمون ببعضهم البعض، مما يساعد على تحقيق التغيير والتطوير والاستمرارية للمؤسسات التعليمية، وكذلك خلق بيئة إنسانية جاذبة ومحفزة للعمل وتحقيق الأهداف.

كما يعزو الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين نمط (ثقافة القوة) وممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، وحصول

هذا النمط على الارتباط الأقل، كون القيادة التحويلية لا تتناغم بالكلية مع القوة في التعامل وفرض الرأي والتسلط بل أن ممارسات القيادة التحويلية تعتمد في مجملها على رفع مستوى الأداء، وتستجيب للتغيرات التي تحدث في مناخ العمل، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، فضلاً عن رفع ثقة العاملين وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، مما جعل الارتباط بدرجة متوسطة مقارنة مع الأنماط الثقافية الأخرى.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية) ؟.

ولإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية) كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA مع متغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي) ويبين ذلك الجداول التالية:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العملي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقديرات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغير (المؤهل العلمي) ويوضح نتائج الجدول التالي:

جدول (١٦) نتائج اختبار ت T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف المؤهل العملي

البُعد	المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	القدوة المثالية	بكالوريوس	٧٨	٤,٢١٦	٠,٩٠٨	٠,٩٤٥	٠,٣٤٦
		دراسات عليا	٩١	٤,٠٨٥	٠,٨٩١		
٢	التحفيز الإلهامي	بكالوريوس	٧٨	٤,١١٠	٠,٩٣٢	١,٠٢٥	٠,٣٠٧
		دراسات عليا	٩١	٣,٩٦١	٠,٩٥١		
٣	الاهتمام الفردي	بكالوريوس	٧٨	٤,٠٩٦	٠,٩٢٦	٠,٨١٩	٠,٤١٤
		دراسات عليا	٩١	٣,٩٨٢	٠,٨٨٠		
٤	الاستشارة الفكرية	بكالوريوس	٧٨	٤,٠٣٠	٠,٩٢٥	٠,٤٠٨	٠,٦٨٣
		دراسات عليا	٩١	٣,٩٧٢	٠,٩١٣		
	إجمالي أبعاد القيادة التحويلية	بكالوريوس	٧٨	٤,١١٣	٠,٩٠٧	٠,٨١٩	٠,٤١٤
		دراسات عليا	٩١	٤,٠٠٠	٠,٨٨٣		

يتبين من جدول (١٦) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسوك القيادة التحويلية إجمالاً تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسوك القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة: (بعد القدوة المثالية، بعد التحفيز الإلهامي، بعد الاهتمام الفردي، وبعد الاستشارة الفكرية) تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وربما يرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية إجمالاً وعلى أبعادها الأربعة تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إلى تماثل إدراك وتصورات المشرفين التربويين في تقديرهم لممارسات مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية، لكون ممارسات مديري مكاتب التعليم ممارسات متكررة وإجرائية، ولأنها ترتبط بالوظيفة أكثر من ارتباطها بالدرجة العلمية، ويواجهها حملة الماجستير والبالوريوس بقدر واحد من الأهمية.

٢ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقديرات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغير (الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية) ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول (١٧) نتائج اختبار ت T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية

البُعد	المتغيرات	الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	القدوة المثالية	نعم	٥٣	٤,٢١٤	٠,٨٧٦	٠,٦٧٣	٠,٥٠٢
		لا	١١٦	٤,١١٤	٠,٩١٠		
٢	التحفيز الإلهامي	نعم	٥٣	٤,٠٩٢	٠,٩٢١	٠,٥٧٤	٠,٥٦٧
		لا	١١٦	٤,٠٠٢	٠,٩٥٤		
٣	الاهتمام الفردي	نعم	٥٣	٤,٠٩٩	٠,٩٣١	٠,٦٢٦	٠,٥٣٢
		لا	١١٦	٤,٠٠٥	٠,٨٨٩		
٤	الاستشارة الفكرية	نعم	٥٣	٤,٠٨٢	٠,٨٥٧	٠,٧٩٧	٠,٤٢٦
		لا	١١٦	٣,٩٦١	٠,٩٤٣		
	إجمالي أبعاد القيادة التحويلية	نعم	٥٣	٤,١٢٢	٠,٨٨١	٠,٦٨٣	٠,٤٩٦
		لا	١١٦	٤,٠٢٠	٠,٩٠١		

يتبين من جدول (١٧) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية إجمالاً تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، والاستشارة الفكرية) تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية.

وربما يرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية إجمالاً وأبعادها الأربعة تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية، إلى أن دورة الإشراف التربوي الفصلية لم تتضمن مقررات تتضمن

بصورة مباشرة سلوكيات القيادة التحويلية أو تطبيقاتها الميدانية، كذلك غلبة الأساليب التقليدية القائمة على التلقين في أساليب تقديم هذه الدورة مما لم يحدث تغييراً في تصورات المشرفين التربويين حول الممارسات القيادية والإشرافية لديهم، وكذلك كون هذه الممارسات متكررة وإجرائية وترتبط بمهام العمل اليومية مما يجعل الجميع يدركها بغض النظر عن حصولهم على دورة الإشراف التربوي الفصلية.

٣ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه On Way ANOVA للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، ويوضح نتائجها لجدول (١٨) التالي:

للكشف عن دلالة ANOVA جدول (١٨) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، والتي تعزى لاختلاف متغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
القدوة المثالية	بين المجموعات	٨,١٠٨	٣	٢,٧٠٣	٣,٤٩٤	*٠,٠١٧
	داخل المجموعات	١٢٧,٦٣٢	١٦٥	٠,٧٧٤		
	الكلية	١٣٥,٧٤٠	١٦٨			
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	٩,٦١٣	٣	٣,٢٠٤	٣,٧٨٤	*٠,٠١٢
	داخل المجموعات	١٣٩,٧١٦	١٦٥	٠,٨٤٧		
	الكلية	١٤٩,٣٢٩	١٦٨			
الاهتمام الفردي	بين المجموعات	٨,٤٦٠	٣	٢,٨٢٠	٣,٦٣٩	*٠,٠١٤
	داخل المجموعات	١٢٧,٨٨٣	١٦٥	٠,٧٧٥		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	الكلية	١٣٦,٣٤٣	١٦٨			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	١٠,٠٧١	٣	٣,٣٥٧	٤,٢٢٤	**٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	١٣١,١٣٢	١٦٥	٠,٧٩٥		
	الكلية	١٤١,٢٠٣	١٦٨			
إجمالي القيادة التحويلية	بين المجموعات	٨,٩٨٩	٣	٢,٩٩٦	٣,٩٥٠	**٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	١٢٥,١٥٥	١٦٥	٠,٧٥٩		
	الكلية	١٣٤,١٤٣	١٦٨			

** = عند مستوى دلالة (٠,٠١) * = عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من جدول (١٨) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسوك القيادة التحويلية في أبعاده (القدوة المثالية، التحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسوك القيادة التحويلية في بعد الاستثارة الفكرية تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول درجة ممارسة مديريهم لسوك القيادة التحويلية إجمالاً تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

وللتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما يوضح جدول (١٩) التالي:

جدول (١٩) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

البعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة فأكثر
الاهتمام الفردي	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٤,٢٤١			
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٤,٢٦٤			*
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٠	٣,٨٥٨			
	من ١٥ سنة فأكثر	٥٣	٣,٧٨٠			
الاستثارة الفكرية	أقل من ٥ سنوات	٤٣	٤,٢٢٠			
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٤,٢٥٥			*
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٠	٣,٧٢٥			
	من ١٥ سنة فأكثر	٥٣	٣,٧٦٦			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٩) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول بعدى (الاهتمام الفردي، الاستثارة الفكرية) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي وكانت الفروق لصالح المشرفين التربويين أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) مقارنة مع المشرفين التربويين أصحاب سنوات الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر).

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول ممارسة مديريهم لسلوك القيادة التحويلية حول بعدى (الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية)، ربما لأن من خبرتهم ١٥ سنة فأكثر أقرب لمديري مكاتب التعليم ويشتركون مع المديرين في كثير من اللجان ويحضرون معهم كثير من الاجتماعات والندوات أكثر من فئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، لذلك كانوا أكثر قدرة على الحكم على ممارسات مديري المكاتب.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية)؟.

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، والحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية) كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) مع متغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي) ويبين ذلك الجداول التالية:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العملي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقديرات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير (المؤهل العلمي) ويوضح نتائج الجدول التالي:

جدول (٢٠) نتائج اختبار T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العملي

النمط	المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	ثقافة القوة	بكالوريوس	٧٨	٣,٦٥٢	٠,٥٤٢	-٠,١٩٤	٠,٨٤٧
		دراسات عليا	٩١	٣,٦٦٨	٠,٥٧٥		
٢	ثقافة النظم والأدوار	بكالوريوس	٧٨	٤,١١١	٠,٨٥٤	٠,٢٦٨	٠,٧٨٩
		دراسات عليا	٩١	٤,٠٧٥	٠,٨٩٧		
٣	ثقافة الانجاز	بكالوريوس	٧٨	٤,١٩٧	٠,٨٦٩	٠,٤١٣	٠,٦٨٠
		دراسات عليا	٩١	٤,١٤٢	٠,٨٥٦		
٤	ثقافة التعاطف الإنساني	بكالوريوس	٧٨	٤,٠٧٨	٠,٩١١	٠,٩٨١	٠,٣٢٨
		دراسات عليا	٩١	٣,٩٢٩	١,٠٤٦		
	إجمالي أنماط الثقافة التنظيمية	بكالوريوس	٧٨	٤,٠١٠	٠,٧٢٧	٠,٤٧٩	٠,٦٣٢
		دراسات عليا	٩١	٣,٩٥٤	٠,٧٨١		

يتبين من جدول (٢٠) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول أنماط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الإنساني) تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

وربما يرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة والتي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي إلى تماثل إدراك وتصورات المشرفين التربويين في تقديرهم لمستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية بغض النظر عن المؤهل العلمي لأن الثقافة التنظيمية تمثل نمط الحياة والعمل في المكاتب يتفاعل المشرفون التربويون فيها وتؤثر على أدائهم ويشعرون بما فيها من مميزات ومعيقات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

٢ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقديرات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير (الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية) ويوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول (٢١) نتائج اختبار ت T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية

النمط	المتغيرات	الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	ثقافة القوة	نعم	٥٣	٣,٦٥٧	٠,٥٩١	-٠,٠٥٣	٠,٩٥٨
		لا	١١٦	٣,٦٦٢	٠,٥٤٥		
٢	ثقافة النظم والأدوار	نعم	٥٣	٤,١٩٩	٠,٩١٧	١,٠٧٧	٠,٢٨٣
		لا	١١٦	٤,٠٤٣	٠,٨٥٥		
٣	ثقافة الانجاز	نعم	٥٣	٤,١٩٩	٠,٨٩٥	٠,٣١٨	٠,٧٥١
		لا	١١٦	٤,١٥٣	٠,٨٤٧		
٤	ثقافة التعاطف الإنساني	نعم	٥٣	٤,٠٨٣	٠,٩٩٥	٠,٧٥٨	٠,٤٤٩
		لا	١١٦	٣,٩٥٩	٠,٩٨٤		

يتبين من جدول (٢١) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة الانجاز، وثقافة التعاطف الإنساني) تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية.

وربما يرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة تعزى لاختلاف متغير الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية إلى أن مضمون هذه الدورة يركز على الممارسات الإشرافية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم فلم يؤثر الحصول على هذه الدورة في إحداث تباين في تقديرات المشرفين التربويين حول

مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية، كون الثقافة هي نمط الحياة التي يحيون فيها وتشكل سلوكهم وقيمهم ومعتقداتهم ومدى قدرتهم على التفاعل والتناغم مع بعضهم البعض ولا تتأثر بحصول المشرفين التربويين على دورة الإشراف الفصلية.

٣ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه **On Way ANOVA** للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، ويوضح نتائجها لجدول (٢٢) التالي:

جدول (٢٢) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه **ANOVA** للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي)

الأنماط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
ثقافة القوة	بين المجموعات	٢,٠٣٦	٣	٠,٦٧٩	٢,٢٢٠	٠,٠٨٨
	داخل المجموعات	٥٠,٤٤٣	١٦٥	٠,٣٠٦		
	الكلية	٥٢,٤٨٠	١٦٨			
ثقافة النظم والأدوار	بين المجموعات	٨,٥٠٨	٣	٢,٨٣٦	٣,٨٨٩	**٠,٠١٠
	داخل المجموعات	١٢٠,٣٢٢	١٦٥	٠,٧٢٩		
	الكلية	١٢٨,٨٣١	١٦٨			
ثقافة الانجاز	بين المجموعات	٨,٩٥٥	٣	٢,٩٨٥	٤,٢٦٩	**٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	١١٥,٣٨٥	١٦٥	٠,٦٩٩		
	الكلية	١٢٤,٣٤٠	١٦٨			
ثقافة التعاطف الإنساني	بين المجموعات	٧,٨١٤	٣	٢,٦٠٥	٢,٧٦١	*٠,٠٤٤
	داخل المجموعات	١٥٥,٦٥٥	١٦٥	٠,٩٤٣		
	الكلية	١٦٣,٤٦٩	١٦٨			

** = عند مستوى دلالة (٠,٠١) = عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من جدول (٢٢) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمط ثقافة القوة تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمطي: (ثقافة النظم والأدوار، وثقافة الانجاز)تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمط ثقافة التعاطف الإنساني وإجمالي الثقافة التنظيمية تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي.

وربما يعود عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمط ثقافة القوة تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، كون الثقافة هي نمط الحياة التي يحيون فيها وتشكل سلوكهم وقيمهم ومعتقداتهم ومدى قدرتهم على التفاعل والتناغم مع بعضهم البعض لذلك لم تتأثر تصورات المشرفين حول نمط ثقافة القوة.

وللتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما يوضح جدول (٢٣) التالي:

جدول (٢٣) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول أنماط الثقافة

التنظيمية الساندة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

نمط ثقافة النظم والأدوار (الثقافة التنظيمية)						
عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٤٣	٤,٢٩٢				
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٤,٣١٨		*		
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٠	٣,٧٦٦				
من ١٥ سنة فأكثر	٥٣	٣,٩٢٩				

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢٣) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمط (ثقافة النظم والأدوار) تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي وكانت الفروق لصالح المشرفين التربويين أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) مقارنة مع المشرفين التربويين أصحاب سنوات الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة).

ويعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة حول نمط ثقافة النظم والأدوار تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، لصالح أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، مقارنة مع من خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة. إلى أن مديري مكاتب التعليم يقومون بتخفيف الأعباء والمهام والمسؤوليات عن المشرفين ذوي الخبرات الكبيرة ويعاملونهم معاملة استثنائية مقارنة مع من هم أقل خبرة منهم.

توصيات البحث:

في ضوء أدبيات البحث ونتائجه الميدانية وخبرة الباحث بالميدان، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات على النحو التالي:

- العمل على تعزيز وتطوير الممارسات القيادية لمديري مكاتب التعليم لاسيما سلوك القيادة التحويلية لعلاقته القوية بقيادة التغيير وذلك من خلال تشجيع مديري مكاتب التعليم على ممارسات سلوك القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة.
- إعطاء سلوكيات بعد الاستثارة الفكرية مزيداً من الاهتمام لما له من أهمية في تمكين المشرفين التربويين وتشجيعهم على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التربوية.
- ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في موضوع القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم وتضمينه من ضمن مشروع تطوير القيادات التربوية.
- تشجيع مديري المكاتب على ممارسة القيادة التحويلية، والاهتمام بتقويم تلك الممارسات، والعمل على تقويم مكاتب التعليم بناء على ممارسة القيادة التحويلية.
- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بمكاتب التعليم باعتبارها مركزاً هاماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية.
- الحرص من قبل الإدارة العامة للإعلام التربوي بوزارة التعليم على توعية الميدان التربوي بالأثر البالغ التي تحدثه الثقافة التنظيمية السائدة به في مجال مساندة عمليات التطوير التي تحدثه داخلها إما سلباً أو إيجاباً وذلك وفقاً لنوع الثقافة التنظيمية.
- العمل على زيادة معرفة المشرفين التربويين بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام في مكاتب التعليم، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على إنجاز العمل وكفاءة الأداء.
- دور مدير المكتب الريادي في إدارة عملية التغيير الثقافي وقيادته وتنسيقه، وتقتصر الدراسة قيام عدد من الدراسات في هذا المجال.
- تفويض الصلاحيات من قبل إدارة التعليم الجهة المشرفة على مكاتب التعليم لتمكين مديري المكاتب من تحفيز المشرفين التربويين والعمل على أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي على مستوى الثقافة التنظيمية فيها.
- تنمية الاتجاهات الحديثة من الثقافة التنظيمية التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية في مكاتب التعليم من خلال العمل على إلحاق مديري مكاتب التعليم بمدينة

جدة بدورات تدريبية حول التخطيط المستقبلي، ومهارات حل المشكلات، وكذلك المهارات الابتكارية والإبداعية.

الدراسات المقترحة:

نتيجة الخبرة والمعرفة التي تبلورت لدى الباحث على مدار إجراءات البحث وما عاينه من واقع التعليم ومشكلاته في مجال بحثه فإنه يقترح:

- دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال الفكري بمكاتب التعليم.
- إسهام القيادة التحويلية في التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة.
- الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق التميز التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي لدى المعلمين.

مراجع البحث

١. أحمد، شهناز فاضل. (٢٠٠٨م). تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية. مجلد ٧ (٢٠). ١٢٧-١٤٧.
٢. البدراني، بدر سالم. (٢٠٠٦م). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٣. البركاتي، ملكه يحيى. (٢٠٠٣م). ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الأشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٤. جمال الدين، نجوى؛ الكمالي، عبد الله؛ حسان، محمود. (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية. مجلد ٢٢ (٣). ٤٩٧-٥٣٢.
٥. حامد، سليمان. (٢٠٠٩م). الإدارة التربوية المعاصرة. (ط١). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
٦. الحريري، رافده. (٢٠٠٨م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٧. حلواني، ابتسام عبدالرحمن. (٢٠٠٩م، ذو القعدة). التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض. جامعة الملك عبدالعزيز.
٨. الحمد، ناصر أحمد. (٢٠١١م). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
٩. الحمود، حمد. (٢٠١٠م). خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية: عمان.
١٠. درويش، محمد أحمد. (٢٠٠٩م). نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة. القاهرة: عالم الكتب.
١١. الدليل التنظيمي. (٢٠١٤م). مكتب التربية والتعليم بشرق جدة.

١٢. الربيعة، صالح محمد. (٢٠١٠م). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
١٣. الروسان، محمد؛ المعاينة، رقية. (٢٠٠٨م). القيادة التحويلية. رسالة المعلم. مجلد ٤٦ (٤). ٥٩-٦٣.
١٤. الزايد، أحمد محمد. (٢٠١٥م). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية. ٥، ١٦٩-٢٤٢.
١٥. الزهراني، عبد الله عطية. (٢٠٠٧م). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية بين المنظمات الحكومية والخاصة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق: سوريا.
١٦. السعود، يوسف. (٢٠١١م). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطور المدارس الخاصة. المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص. الأردن.
١٧. السكارنه، بلال خلف. (٢٠١٣م). التطوير التنظيمي والإداري. (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٨. السواط، مطلق؛ والعنبي، سعود. (١٩٩٨م). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. مجلد ١٢ (١). ٥٣.
١٩. السويدان، طارق محمد؛ باشراحيل، فيصل عمر. (٢٠٠٣م). صناعة القائد. (ط٢). الرياض: مكتبة جرير.
٢٠. السيادة، نوال؛ مساعده، رائد؛ الزعبي، زعيبي. (٢٠١٥م). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد ١١ (١). ٢٣-٥٧.
٢١. الشريف، سعود سعد. (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٢٢. الشريف، سعود سعد. (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

٢٣. الشهري، مريم محمد. (٢٠١٢م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى وكيلات الأقسام الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
٢٤. صيام، محمد. (٢٠١٣م). أثر الأنماط القيادية على أداء المنظمات العامة. مجلة القراءة والمعرفة. ١٤٠، ٤٥-٦٤.
٢٥. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٦م). التطوير التنظيمي. مصر: دار الفكر الجامعية.
٢٦. عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٣م). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد ١٤ (١). ٧٠-٤١.
٢٧. العامري، أحمد سالم. (٢٠٠٢م). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلد ٩ (١). ٣٩-١٩.
٢٨. عبد الإله، سمير يوسف. (٢٠٠٦م). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
٢٩. العتيبي، سعد مرزوق. (٢٠٠٥م). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. المملكة العربية السعودية: جدة.
٣٠. العرايضة، منيرة محمد. (٢٠١١م). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. رسالة المعلم. مجلد ٤٩ (٣). ٤١-٣٨.
٣١. علي، برنية طروم. (٢٠١٤م). القيادة التربوية مفهومها وأنماطها. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية. مجلد ٣ (٥). ٢٠١-١٧٣.
٣٢. العمر، أمينة سليمان. (٢٠٠٩م). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
٣٣. العمري، مشهور ناصر. (٢٠٠٤م). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود: الرياض.

٣٤. العميان، محمود سلمان.(٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٣٥. عيسى، سناء محمد.(٢٠٠٨م). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
٣٦. الغامدي، جمعان خلف.(٢٠١٢م). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٣٧. القحطاني، عائض عبد الله.(٢٠١٣م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لموظفي إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية في مدينة الجبيل الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
٣٨. القريوتي، محمد قاسم.(٢٠١٢م). السلوك التنظيمي. (ط٦). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
٣٩. كنعان، رؤيا محمود.(٢٠١٤م). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
٤٠. الليثي، محمد علي.(٢٠٠٨م). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٤١. المشهراوي، حسين محمد.(٢٠٠٦م). أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
٤٢. المصري، كمال مصطفى.(٢٠١١م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في

- مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
٤٣. المطيري، سعد سعيد. (٢٠١٤م). أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك فيصل: الأحساء.
٤٤. المقبل، عبير عبد العزيز. (٢٠١٠م). الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
٤٥. نعساني، عبد المحسن. (٢٠٠٨م). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية). مجلد ٣٠ (١). ٦٧-٩٨.
٤٦. النوح، عبد العزيز سالم. (٢٠١٢م). الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بالإسكندرية. مجلد ٢٢ (١). ٢٣٧-٢٤٩.
٤٧. الهاجري، ناصر مفرج. (٢٠١٣م). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.
٤٨. هدية، سعيد علي. (٢٠١٣م). آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
٤٩. الهواري، سيد. (١٩٩٩م). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١. مصر: مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربي.
٥٠. الهواري، سيد. (٢٠١١م). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

٥١. وكالة التخطيط والتطوير. (٢٠١١م). الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

52. Shatzer, Ryan H; Caldarella, Paul; Hallam, Pamela R; Brown, Bruce L.(2014). Comparing the Effects of Instructional and Transformational Leadership on Student Achievement: Implications for Practice. *Educational Management Administration & Leadership*. 42 (4). 445-459.
53. Tesfaw, TadeleAkalu.(2014). The Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Government Secondary School Teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*. 42 (6). 903-918.
54. Wilson, Marylou K.(2012). *Elements of Organizational Culture Superintendents Perceive as Important to Create and Maintain a Successful Organization in Times of Crisis*. ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, University of La Verne: California.