

درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (٥٨٥) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة النماص والبالغ (١١٧٠) معلماً، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بدرجة كبيرة. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، محافظة النماص، قادة المدارس، المعلمين.

The Abstract:

The study aimed to reveal the degree of Transformational Leadership practice among school leaders in Al-Namas governorate from the point of view of teachers. In order to achieve the objective of the study, the descriptive linked approach was used, and a questionnaire was applied to a random sample of 585 teachers from the study population, consisting of all 1170 teachers of general education schools in al-Namas Governorate. The study resulted in several results, the most important of which are:

That the leaders of schools in the province of al-Namas apply a large degree of transformational leadership in all its aspects.

مقدمة:

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه (الأغا، ٢٠٠٣، ٢٥).

كما أن القيادة تهتم بمساعدة وتحفيز الآخرين، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم، والذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤، ٥١٤). كما تعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة التعليمية ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول إن القيادة جوهر العملية الإدارية، قلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، وإن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الصالح، ٢٠١٣، ٥).

ويعد القائد التربوي من أهم عناصر العملية التعليمية بما يمتلك من قدرة على التأثير في العاملين وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الهدف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين والحفاظ على تماسكهم والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل (أبو زعيتر، ٢٠٠٩، ٢). فالقائد التربوي يمثل ظاهرة وسمة من سمات المدرسة الحديثة وتظهر

أهمية النمط القيادي الذي يتبناه المدير ويمارسه وتتفاوت المدارس فيما بينها في مستوى أدائها وإنجازها تبعاً لمدى فاعلية الأنماط القيادية لمديريها (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤، ٥١٤).

فالقيادة التحويلية جاءت لتصنيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية تتعلق برؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها، واعتبرت المدير قائداً مؤثراً يجتذب جميع العاملين لتقافة جديدة للعمل معا في فريق واحد وتحويل رؤى المستقبل إلى تحقيقه (الزعبي، ٢٠١٣، ٢)، وهي نمط يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل (الغامدي، ٢٠١١، ٢)، كما أن القيادة التحويلية هي التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (الغامدي، ٢٠١١، ٣).

تعد القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه مؤسسات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (الديب، ٢٠١٢، ٤). وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية المهمة التي لاقت قبولا واسعا لدى العلماء والباحثين في هذا المجال (الأغا، ٢٠١١، ٢٦)، فهي نمط إداري حديث تدور محاوره نحو توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب للمؤسسة وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكارزماطية، والتي تجعله مصدر إلهام لمرؤوسيه، فيزيد من ولائهم للمؤسسة الأمر الذي يساعدها على التصدي للأزمات، والتكيف مع التغيرات (هياز، ٢٠١٥، ٢)، وهي نمط قيادي يبني الالتزام ويؤدي إلى الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (عيسى، ٢٠٠٨، ٤)،

والقيادة التحويلية تقود المؤسسات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتزيد من الشعور بالالتزام لديهم كما أنها ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتوفر الثقة

بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة بكل أنواعها داخل نفوس العاملين وتزيد من قيم الولاء للمنظمة التي يعملون بها (الشنطي، ٢٠١٦، ٣٢)، وتحت العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المؤسسة وأهدافها، ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف (ناصر الدين، وشقوارة، وسناء علي، الحيلة، محمد محمود، ٢٠١٢، ٤).

كذلك تسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من لقيم والمعتقدات الشخصية للقائد ولا يقوم على تبادل مصالح مع المرؤوسين (الهيبل، ٢٠٠٨، ٢٦).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية وأساليبها الإدارية على درجة عالية من الأهمية، حيث أنها تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسة، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، بالإضافة إلى رفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالانتماء وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤، ٥١٤).

والقيادة التحويلية التربوية تعمل على المساعدة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، والمحافظة على ثقافة مدرسية مهنية تعاونية وتعزز تطوير المعلم، وتساعد المعلمين على حل المشاكل بفعالية أكبر (أبو شعبان وآخرون، ٢٠٠٧، ٦)، من هنا يمكن القول بأن البيئة التربوية في المدرسة بحاجة إلى القيادة التحويلية التي تمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية بفعالية، والتعامل مع المشكلات الوظيفية، بمعنى أن يتمكن قائد المدرسة من تغيير أدائها المدرسي عن طريق إيجاد حلول وأفكار تربوية جديدة بمساعدة العاملين معه وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة، فيقوم بتهيئة البيئة المناسبة لتجريب الأفكار الإبداعية التي تتفق مع أهداف المدرسة وتحفز المبدعين من تنفيذ أفكارهم التي تساهم في إحداث تغيير يرتقي بالأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي العديد من المشكلات والتحديات نتيجة للتغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات ونتيجة لذلك توجهت هذه المؤسسات نحو مواكبة هذه التغيرات والتحديات، وظهور العديد من النظريات القيادية الحديثة ومنها نظرية القيادة التحويلية والتي تعمل على رفع دافعية العاملين لتحقيق مزايا تنافسية وتنظيم فعال (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤، ٥١٨).

وفي ظل هذه المتغيرات التي شكلت ضغوطاً على المؤسسات التعليمية والمؤسسات وعلى العاملين تبرز الحاجة للقائد التحويلي الذي يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، وهو من خلال دفعه وتحفيزه المستمر يجعلهم قادة فاعلين ويؤكد لهم أنه لا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة إلا بوجودهم (الحماد، ٢٠١٢، ٢).

حيث تواجه المدرسة في حاضرها ومستقبلها تحديات كثيرة أدت إلى تغير في فلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغير في أدوار قائد المدرسة، حيث تحول من مدير مطبق للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن مطبق للأنظمة واللوائح والتعليمات إلى ميسر ومسهل وداعم ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه وخبير تربوي يساهم في تطوير العملية التربوية، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز ويزرع الثقة في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويرفع من معنوياتهم ويشجعهم على الإبداع ويمنح كل عضو في المدرسة اهتماماً فردياً خاصاً ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين ما يجعله بهذه الأدوار قائداً تحويلياً يساهم في تحويل المدرسة بجميع عناصرها من حال إلى حال أفضل تتماشى ومتطلبات العصر (الربيع، ٢٠٠٩، ١٥).

كما أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة الشريقي والنتج (الإمارات، ٢٠١٠). على أنه بالإمكان دراسة القيادة التحويلية وتطبيقها في مؤسسات التعليم العام وذلك لأنها تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.

وأوصت دراسة الحماد (٢٠١٢) بضرورة تطور ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات التربويات.

وأشارت دراسة الغامدي (٢٠١١) إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة.

كما أشارت نتائج دراسة سميرت ومقابلة (٢٠١٤) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة، الأردن عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة.

وأشارت دراسة خلود الزعبي (٢٠١٣) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة. كما أشارت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١١) إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة.

ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي وما ينتج عن بعض الأساليب القيادية الممارسة من قبل بعض قاندي المدارس من عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب من خلال التعامل مع المعلمين والطلاب و رأى الاستفادة من قيادة تؤمن بأن الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح رؤية داخلية، وهذه القيادة تعرف حالياً بالقيادة التحويلية ذات النزعة الهادفة إلى نقل المؤسسة التعليمية من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس. كل هذه الظروف والتحديات التي تواجهها المدرسة وقيادتها، فضلاً عن المشروعات التطويرية الشاملة التي بدأتها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية مثل مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام تعني ضرورة توفر قيادات تربوية قادرة على مواجهة هذه التحديات والاضطلاع

بمثل هذه المهام الجسيمة والمسؤوليات الكبيرة.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أهمية القيادة التحويلية لدى قادة المدارس بمحافظته النماص، وذلك لمواجهة متطلبات العصر ودورها الفعال في توفير البيئة التعليمية المناسبة لتحقيق التقدم المنشود والتغيرات المطلوبة وتأثيرها المباشر على أداء المعلمين. لهذا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظته النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظته النماص لبعد التأثير المثالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٢. ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظته النماص لبعد التحفيز الإلهامي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٣. ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظته النماص لبعد الاستئثار الفكرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٤. ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظته النماص لبعد الاهتمام الفردي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظته النماص للقيادة التحويلية والتي تعزى لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومكاتب التعليم بالإدارة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظته النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظته النماص من وجهة نظر المعلمين، وذلك لكونها تسلط الضوء على دراسة نمط من أنماط القيادة وهو القيادة التحويلية قد تسهم في تطوير وتحسين الأداء لدى قادة المدارس.

كما أنها تمثل إضافة للمكتبة العربية كونها من البحوث القليلة التي تتناول (في حدود علم الباحث) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس في محافظته النماص بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية أن تساعد نتائج الدراسة القادة التربويين لممارسة القيادة التحويلية بأساليب فعالة تحقق الأهداف التربوية وتمكنهم من مواجهة التحديات التي تعترض عملية القيادة في المؤسسات التعليمية، وقد تساهم نتائج الدراسة في تطوير أداء ومهارات قادة المدارس في محافظة النماص التعليمية من خلال تعريفهم على واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارسهم.

كما تفيد نتائج الدراسة مديري مكاتب التدريب التربوي في إعداد البرامج التدريبية اللازمة لقادة المدارس في محافظة النماص التعليمية. وقد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين بوزارة التعليم للتعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب من أساليب القيادة وهو القيادة التحويلية يساهم في تحسين العملية التربوية. وربما يمكن لهذه الدراسة أن تفيد الباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية لإجراء أبحاث أخرى مشابهة على عينات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسة وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية Transformational Leadership

عرفها الغزالي (٢٠١٢، ٩)، بأنها: قدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة".

ويقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة بأنها: نمط من أنماط القيادة يمارسه قادة المدارس في محافظة النماص وسيتم الاعتماد على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، هي (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي)، من أجل رفع الأداء لدى المعلمين وتحفيزهم على التفاني في أداء العمل بدقة وإتقان، وتقاس درجة ممارستها لدى قادة المدارس بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيب من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع هذه الدراسة على درجة ممارسة القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي)، لدى قادة المدارس بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على معلمي مدارس محافظة النماص في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مدارس محافظة النماص الحكومية في المراحل التعليمية الثلاث.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، كما سيتم تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتعقيب على هذه الدراسات، وأوجه الاستفادة منها.

أولاً: الأدب النظري:

تناول الأدب النظري في هذه الدراسة محورين: الأول خاص بالقيادة التحويلية والذي اشتمل على المفهوم والأهمية والأبعاد والوظائف وخصائص القائد التحويلي والتحديات التي تواجهها. والمحور الثاني الالتزام التنظيمي والذي اشتمل على مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه وأبعاده ومراحله والآثار المترتبة عليه.

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

مفهوم القيادة التحويلية Of transformational leadership

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف ومن أهمها:

القيادة التحويلية: هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل فيما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ (أبو رمان، ٢٠١٦، ٧١٥).

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها: " مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن معا". (درويش، ٢٠٠٩، ١٠٥).

ويعرف الحراشنة (٢٠١٥، ٧) القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مروسيه من أجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل".

وعرفتها مي الحماد (٢٠١٢، ٨) بأنها: "عملية رفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والعمل على تنمية وتطوير المؤسسة والجماعات داخلها".

وعرفها الغامدي (٢٠١١، ٦) بأنها: "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين له إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

وعرفها الغزالي (٢٠١٢، ٩) بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة".

وعرفها الحمد (٢٠١٠، ٧) بأنها: "مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحداث التفاعل بينهم وبين المرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنصح إلى أعلى

المستويات،

وعرفت سناء عيسى (٢٠٠٨، ٧) بأنها: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

وعرفها الأغا (٢٠١١، ٩) بأنها: "مقدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته في داخل مدرسة المستقبل، وزيادة مقدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء المجتمع المدرسي، والرفع من مستواهم، من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية".

ومن التعريفات السابقة للقيادة التحويلية يمكن استخلاص التعريف الآتي بأنها: نمط من أنماط القيادة يمارسه قادة المدارس في محافظة النماص من أجل رفع الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتحفيزهم على التفاني في أداء العمل بدقة وإتقان، وسيتم قياسها بالدرجة التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة من قادة مدارس محافظة النماص من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

أهداف القيادة التحويلية Transformational leadership objectives

هناك أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية تحت قائد المدرسة على الالتزام بها تتمثل في الآتي: مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية: وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المعلم، ومشاركة القيادة مع الآخرين بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير. ومساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا (سنا، ٢٠٠٨، ٢٩). وتعزيز نمو المعلمين: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، فدافعية المعلمين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيتهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وتسهيل هذه العملية يتم حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون إنهم ملتزمون بها بقوة (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤، ٥١٥).

وقد أكد الشريف والتنح (٢٠١٠، ٧) أن الأهداف الخاصة بالقيادة التحويلية في المدرسة تتمثل في مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي، على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية، و تعزيز نمو المعلمين من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، و مساعدة المعلمين وسائر أعضاء المجتمع المدرسي على حل المشكلات حلا تعاونيا إيجابيا. وهناك أثر واضح للقيادة التحويلية في أسلوب تنظيم العمل التربوي بشكل عام، والعمل المدرسي بشكل خاص ويتمثل هذا الأثر في، تطور أداء العاملين في المدرسة، وتحسن مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل عزلتهم المهنية، وتدعم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية، وتشجع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وتشرك المعلمين في

وضع الأهداف والرؤية المدرسية، وتوابعهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف، وتشكل من المجتمع المدرسي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمام العامل آمالاً واسعة ممكنة التحقيق، وترسخ مناخاً تعاونياً يبعث على التميز والإبداع. (الصالح، ٢٠١٣، ١١).

أهمية القيادة التحويلية: Importance of transformational leadership

ظهرت أهمية القيادة التحويلية في التسعينات من القرن الماضي في عمليات الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وكان تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على مجموعة من المخرجات التربوية في ظل ظروف صعبة لتغيير اتجاهات المعلمين ودوافعهم وقيمهم تجاه مؤسساتهم ومجتمعهم، وقد تناول هذا التأثير الأهداف والبرامج والسياسات المدرسية، وثقافة المدرسة، وعمليات اتخاذ القرار فيها (الحراشنة، ٢٠١٥، ٥).

ولقد تزايدت أهمية القيادة التحويلية في العصر الحديث بصورة واضحة وذلك بسبب ما تشهده المؤسسات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، وتزايد للمشكلات التنظيمية والإدارية، وضعف القدرة على التنبؤ لمتطلبات البيئة الخارجية، مما يجعل من الضروري تعيين قادة يمتلكون رؤية قوية وواضحة، ويحظون بدرجة كبيرة من الثقة والمصداقية تمكنهم من التأثير الفعال في اتجاهات وقناعات التابعين، وتحفزهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يدفعهم إلى تبني أنظمة وأساليب جديدة في العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها. ولذلك أصبح يقاس نجاح المؤسسات في وقتنا الحاضر بناء على قدرتها على إنجاز أهدافها واستمرار نموها وازدهارها (سامية العواد، ٢٠١٧، ٩)، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (درويش، ٢٠٠٩، ١٠٥)، كما تعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمية والرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٤).

وتذكر نهاية القرالة (٢٠٠٨، ١١) أن أهمية القيادة مرتبطة بثلاثة عناصر، العنصر الأول: إيجاد رؤية جديدة، العنصر الثاني: تصميم هيكل للمنظمة يلبي حاجات البيئة الخارجية، ويتيح للمنظمة تحقيق مهمتها بفعالية، العنصر الثالث: إدارة الموارد البشرية وتتضمن التوفيق بين الموظفين، ومواردهم من خلال تحديد معايير العمل لجميع أنشطة المؤسسة.

وتعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى عدد من العوامل سعت القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير

مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً، وتتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة. (أبو رمان، ٢٠١٦، ٧١٦)

ويضيف الغامدي (٢٠١١، ٢١) عوامل أخرى تكسب القيادة التحويلية قوة وأهمية منها تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة. وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

ويرى الديب (٢٠١٢، ٦١) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاثة عناصر في المؤسسة، إيجاد رؤية جديدة عن طريق مهمة المؤسسة والإستراتيجية، حيث إن أهم مشكلة تواجه القائد هو تحديد المنح أو الخدمة المناسبة بالنسبة للمنظمة وتحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك، تصميم هيكل المؤسسة، ذلك أن مهمة القائد هو تصميم للهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمنظمة بتحقيق مهمتها بفاعلية، إدارة الموارد البشرية وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، والذي يتضمن التوفيق بين الموظفين وأدوارهم من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال الأيدي العاملة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث القيادة التحويلية أن تعمل على إحداث التغيير في المؤسسات بشكل دائم بما يواكب تطورات هذا العصر والتي تشمل جميع المجالات، وتتماشى مع التغييرات التي تحدث بشكل فاعل في مناخ عمل المؤسسات، والتقلبات التي تحدث في حاجات الموظفين ورغباتهم، وتساعد القائد في وضع رؤية واضحة للمؤسسة أو إيضاح الرؤية القديمة بشكل سليم، وتعمل على تمكين المرؤوسين وزيادة ثقتهم بالمؤسسة وبالقيادة وانتمائهم لها.

أبعاد القيادة التحويلية Dimensions of transformational Leadership

تتكون القيادة التحويلية من عدة أبعاد تتمثل في التأثير المثالي وهو قدرة القائد على كسب ثقة واحترام وتقدير التابعين واعتباره كنموذج وقدوة حسنة بحيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبته، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا ويمتلكون الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية ويعد الحفز الإلهامي وهو إيجاد القائد رؤية واضحة ومناقلة للمستقبل ويعمل على إقناع الأتباع بها والعمل على تحقيقها ويعمل على خلق رؤية مشتركة بينه وبين العاملين (الشنطي، ٢٠١٦، ٣٧)، كما أن الحفز الإلهامي ينبع من داخل الفرد ولا يرتبط فقط بالمحفزات الخارجية التي تحتاج إلى تجديد من الآخرين ولأن المحفزات الخارجية قد تضعف بمرور الوقت.

وهناك بعد آخر يتمثل في الإثارة الفكرية وهي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، وبعد الاعتبارات الفردية وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (الأغا، ٢٠١١، ١١).

ويضيف أبو شعبان وآخرون (٢٠٠٧، ٦) بعدين آخرين للقيادة التحويلية وهما التمكين أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم ويدعوهم باستمرار للمشاركة في اتخاذ القرارات وتوطيد العلاقات المعنوية والإيجابية بين جميع المجتمع المؤسسي، المكافآت البدائية، ذلك بأن يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير ويتجنبون العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

وتذكر سميرات ومقابلة (٢٠١٤، ٥١٥) أن تهيئة المناخ الصحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي والدافعية داخل المؤسسة التعليمية يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها وتحقيق ذلك يتطلب توفر الأبعاد المتتالية في تطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية: من خلال سلوكيات القيادة الهادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمؤسسة وبث هذه الرؤية لدى العاملين معه، وبناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة: إن بناء الثقافة المدرسية المشتركة والتي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء وتعمل على دعم المبادرات التطويرية، والتحفيز الذهني: الاهتمام بالأفراد وتقديم الدعم الفردي واستثارة تفكيرهم في كل مستويات المؤسسة التعليمية ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي وتهدف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون لصياغة أهداف مشتركة، وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين: وفيها تظهر توقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي عالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة ويقدم لهم الحوافز والمكافآت، وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به: ويتمثل في سلوك القائد كونه مثالا حيا لمعلميه ليحذوا حذوه، بحيث يعكس القيم التي يتبناها القائد ويمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزا بالنسبة لهم.

مما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تتجاوز مفاهيم وممارسات القيادة التقليدية المبنية على تبادل المنافع والمصالح إلى تقديم الرعاية المتميزة والاهتمام الواعي بكل العاملين دون شروط مما يساعد على تفجير طاقاتهم وإشعال روح الحماس والتنافس الإيجابي فيما بينهم وتعمل على تفانيهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وظائف القيادة التحويلية Transformational Leadership functions

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام حماد، منها: إدراك الحاجة للتغيير أي يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية. وكذلك صياغة الرؤية والرسالة والتي تعني أن القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المؤسسة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها. واختيار نموذج التغيير ومسارته أي أن يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتها من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها. وأيضاً إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة بان يقوم القائد التحويلي بتكثيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً، كما أن هناك وظائف أخرى تتمثل في إدارة الفترة الانتقالية وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة، وكذلك تنفيذ التغيير ومتابعته وفيه يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير (٢٠١١، ٣٩٣)؛ وهباز (٢٠١٥، ٤٤).

كما يمكن تحديد وظائف القائد التحويلي في أنه يدير التنافس أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية، و يشرف على إدارة التعقيد وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف، و يكيف المؤسسة مع التوجه العالمي ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي، و يدير الفرق العالمية و يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية، و يشرف على إدارة المفاجآت و يجب على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة، و يدير التعليم والتدريب المستمر وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها عيسى (٢٠٠٨، ٣٣).

مما سبق يتضح أن القائد التحويلي قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة للتغيير، ويقوم بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر بين العاملين، ويقوم بوضع رؤية مستقبلية تتناسب مع التوجهات العالمية، وبشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي، ويتخذ القرارات المناسبة عند التعامل مع الأزمات والمفاجآت وفي الأوضاع غير المستقرة.

خصائص القائد التحويلي: Transformational properties

يؤدي القادة التحويليين دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمدارس، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين عليهم امتلاك مهارات تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير في مؤسساتهم التعليمية. ولكي يستطيع القائد التحويلي الوصول بمدارسه نحو الأفضل لابد من توافر عدد من الخصائص منها: أن يكون صاحب رؤية مستقبلية، فالقائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها، وأن يكون صاحب نقله حضارية وهي تكمن في قدرته على نقل الناس نقله حضارية، إذ يتمتع بثقة ذاتية عالية، وبوعي خال من الصراعات الداخلية، وعلى القائد أن يكون ذو حضور واضح ونشاط بدني فيشارك الناس مشاكلهم وقدرته على تقديم الحلول المناسبة. وان يكون ذو إنتاجية عالية ويسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المؤسسة فهو مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم، ويكون القائد ذو مصداقية فيؤمن التابعين بنزاهة واستقامة القائد، والقائد عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستمرار الذي لا يؤدي إلى التطوير، (سميرت ومقابلة، ٢٠١٤، ٥١٦).

وذكرت سناء عيسى (٢٠٠٨، ٣٢) خصائص أخرى يتمتع بها القادة التحويليين في المدرسة منها يجب أن يكون له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك العاملين في المدرسة مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة، والقادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز، وتحويل مدارسهم إلى الوضع المنشود، ويسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية، ويستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، ويرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقله حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

كما أضاف الغامدي (٢٠١١، ٣٨) خصائص أخرى للقائد التحويلي وتتمثل في أن القادة التحويليين موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم، والقادة التحويليين يتقنون بأنفسهم ويتقنون في قدرات الآخرين وليسوا متسلطين. وفي السياق نفسه يركز الربيعه (٢٠١٠، ٤٦) على عدد من الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي ومنها يعتبر القائد وكبلاً للتغيير، والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول، ومحِباً للمخاطرة المحسوبة، وقادراً على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، وباحثاً يضع الفرضيات

ويفحصها، وينطلق من نظريات رصينة توجه سلوكه.

ويذكر ناصر الدين وآخرون (٢٠١٢، ٦) أن القائد التحويلي يتميز بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حسن قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكارا عن مستقبل المؤسسة، فالقادة التحويليين يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن القائد التحويلي يتميز بقيادته التي تقوم على الإقناع والشورى والمشاركة والجادبية الشخصية والتأثير على المرؤوسين، وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، ويتصف كذلك بقدرته على الإسهام في تحويل العاملين إلى منتجين متميزين وقدرته على تحقيق تغيير جوهري في سلوكهم الوظيفي، وعندما تتوافر هذه الخصائص لدى القادة التحويليين فإنهم تجعلهم متميزين عن غيرهم من القادة غير التحويليين (التقليديين).

ثانياً: الدراسات السابقة.

يتضمن هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات التي تناولت موضوع درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظة النماص وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأهم النتائج التي توصلت إليها وقد بحثت هذه الدراسات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر كل باحث وسيقدم الباحث عرضاً مختصراً لهذه الدراسات مع مراعاة ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم والتي تمكن الباحث من خلال البحث في المصادر المعرفية المتوفرة في جامعتنا وبالاستعانة بشبكة نظام المعلومات (الإنترنت) وسيتم عرضها على النحو التالي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية:

أجرى الناشر (٢٠١٦) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) معلماً من معلمي مدارس القنفذة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وقد جاءت مجالات القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً مجال التأثير المثالي، مجال الحفز الإلهامي، مجال رعاية الأفراد، ومجال الاستثارة العقلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة

التحويلية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وعلى جميع مجالات المحور، وأشارت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدافعية.

وحاولت دراسة (الشريف، ١٤٣٦) معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتها الإدارية واليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم توظيف الاستبانة كأداة لها، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، ومن أبرز التوصيات إيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي لمديري المدارس، وضرورة اهتمام المديرين بقياس الروح المعنوية للمعلمين، والعمل على تعزيز مهارات التعامل الإنساني من أجل رفع مستويات الروح المعنوية، وضرورة الاهتمام باختيار مديري المدارس من المؤهلات العليا لتولي المناصب الإدارية.

وأجرت سميرت ومقابلة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦٢٠) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة نحو (٣٢٤) معلماً ومعلمة ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة وهي الاستبانة للتأكد من صدقهما وثباتهما واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والاختبار الأتي وتحليل التباين الأحادي لمعالجة بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة وكذلك مستوى الدافعية نحو عملهم في المدارس الخاصة كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية والجنس والمؤهل العلمي وكذلك في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة عمان تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

وقامت خلود الزعبي (٢٠١٣) بإجراء دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين واستخدمت الباحثة منهج البحث المسحي الارتباطي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، إذ بلغ عدد المدارس (٥١٨) مدرسة، وعدد المعلمين في تلك المدارس (١٤٠٠١) معلم ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، تم اختيارها عن طريق العينة

العشوائية العنقودية من مجتمع الدراسة ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة وأن درجة ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

وأجرى الصالحي (٢٠١٣) دراسة هدفت تعرف ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، وتعرف مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والعلاقة بين نمطي القيادة لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية وتكونت وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أما عينة الدراسة من (٣١٥٧) معلماً من مختلف المراحل التعليمية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية والتعاملية بدرجة كبيرة، وأن مستوى الروح المعنوية عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية إلا أن هذه العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التحويلية ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين المرحلة الدراسية وكذلك المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية ونمط القيادة التحويلية والتعاملية.

وقامت مي الحماد (٢٠١٢) بدراسة هدفت الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض، وتعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض، والكشف عن دور المتغيرات التالية (الخبرة، الدورات التدريبية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض وكذلك تقديم مقترحات تسهم في تطوير أداء مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وقامت الباحثة بتصميم استبانة وقد تكون مجتمع الدراسة من (٩٣٦) مشرفة تربوية بمدينة الرياض، أما عينة الدراسة فتكونت من (٢٧٥) مشرفة تربوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك موافقة في وجهة النظر بين المشرفات التربويات على ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض للقيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفات التربويات حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض باختلاف المتغيرات (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وأن من أهم مقترحات تطور ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض للقيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات التربويات: تعزيز العمل بروح الفريق في مكاتب التربية والتعليم، وتوزيع مهام ومسؤوليات مكاتب التربية والتعليم بشكل دقيق ومحدد وتحديد معايير الأداء بشكل واضح.

وأجرى الغامدي (٢٠١١) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - طبيعة

المؤهل - سنوات الخبرة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة والبالغ عددهم (١١٠) مديراً وفق الإحصائيات الرسمية لوزارة التربية والتعليم بمحافظة المخواة وتحليل البيانات استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (Spss)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس، ووفقاً لمتغير (التخصص العلمي) لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي، ووفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

وأجرى أبو هذاف (٢٠١١) دراسة هدفت تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية البالغ عددهم (٢٦١٥)، معلماً ومعلمة، كما بلغت عينة الدراسة الأصلية (٤١٢) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٦٦) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلى متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث، وكذلك في متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح الأقل من (٥ سنوات)، وأيضاً لمتغير المحافظة وكانت لصالح محافظة رفح على حساب محافظة خان يونس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما أجرى الشريفى والنتج (٢٠١٠) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم وقد تكونت عينة البحث من (٦٩٠) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدما الباحثان الاستبانة لجمع البيانات وكذلك استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات وتحليل التباين الأحادي واختبار شي فيه لمعالجة هذه البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر معلمهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس) ولصالح الإناث ولمتغير (المؤهل العلمي)

ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة).

وأجرى الربيع (٢٠٠٩) دراسة هدفت بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، وتعرف درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمع من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين والكشف عن الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمع بين آراء مديري المدارس والمعلمين التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المجمع البالغ عددهم (٩٠) مديراً و(١٧٠٠) معلماً في (١٢١) مدرسة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وعولجت بيانات الدراسة بعدد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بلغ عددها (٢٨) كفاية، ويمارس مديرو مدارس التعليم العام كفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية وفق وجهة نظر عينة الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس حول كفايات الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفكري، باختلاف متغير المؤهل العلمي.

كما أجرت سناء عيسى (٢٠٠٨) دراسة هدفت تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (١١٧) مديراً ومديرة، كما بلغت عينة الدراسة (١١٠) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانته، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من ٦٠%، وقد احتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى بوزن نسبي ٤٨،٨٢، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي ٤٢،٢٤ في تقديرات أفراد العينة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى تقديرات المدراء في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص).

وأجرى أبو شعبان وآخرون (٢٠٠٧) دراسة هدفت تعرف مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس بفلسطين من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مدينة القدس والبالغ عددهم (٢٢٦٤) معلماً ومعلمة وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٨) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت

متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس تعزى لمتغيرات (السلطة، سنوات الخبرة).

وأجرى بارنيت مكورميك وكونيرز (Barneet) (McCormick,Connors,1999) دراسة هدفت إلى اختيار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي (٣٤) مدرسة تم اختيارها عشوائياً من المدارس الثانوية جنوب وايز في سيدني في استراليا، وقد بلغت العينة (٣٤٩) معلماً، وتم استخدام نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره باس (Bass) وأفوليو (Avolio)، ونموذج مسح التكيف في التعليم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية وقد عزى الباحثون ذلك إلى التشابك بين النمطين، وأن المعلمين لا يميزون بين المثبرات الفكرية والكارزمانية ودافع الإلهام، وقد ارتبطت القيادة التحويلية إيجابياً بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة.

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوعاً هاماً في القيادة وهو درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظة النماص من وجهة نظر المعلمين فقد تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تناولت بعض الدراسات القيادة التحويلية ومن ثم عرض العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة وتسجيل جوانب الاستفادة وأهم ما تتميز به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة التي تم عرضه.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الهدف: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في محور الدراسة الرئيسي وهو الكشف عن ممارسة القيادة التحويلية في المدارس، مثل دراسة سلمان (٢٠١٣) التي هدفت إلى بناء إطار معرفي يتناول الأنماط القيادية، وتوضيح وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وتشخيص النمط القيادي السائد، وكذلك تشخيص أي نمط من الأنماط القيادية المعاصرة الأكثر تأثيراً ودراسة سيريت (Cerit، 2010) إلى تأثير سلوكيات قيادة المدارس الابتدائية في تركيا، والبعض الآخر تناول درجة ممارسة قاندي المدارس للقيادة التحويلية مثل دراسة الغامدي (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة، التحويلية بمحافظة المخوة ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام

للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - طبيعة المؤهل - سنوات الخبرة) ودراسة الشريفي والنتح (٢٠١٠) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ودراسة أبو شعبان وآخرون (٢٠٠٧) إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس بفلسطين من وجهة نظر المعلمين ودراسة الربيع (٢٠٠٩) إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، والتعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين ودراسة سناء عيسى (٢٠٠٨) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة خلود الزعبي (٢٠١٣) التي استخدمت المنهج المسحي الارتباطي.

من حيث المجتمع: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع لدراسة وهو المملكة العربية السعودية وإن اختلفت في بيئة المكان مثل دراسة مي الحماد (٢٠١٢) على مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض ودراسة الصالحي (٢٠١٣) على مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض ودراسة الغامدي (٢٠١١) على مديري مدارس التعليم العام في محافظة المخواة ودراسة الناشري (٢٠١٦) على مديري مدارس محافظة القنفذة، ودراسة الثبيتي (٢٠١٣) على مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف ودراسة الربيع (٢٠٠٩) على مديري المدارس في محافظة المجمعة.

من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ماعدا دراسة ابتسام عاشوري (٢٠١٥) ودراسة سلمان (٢٠١٣) التي تم اختيار العينة عن طريق الحصر الشامل.

من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الهدف: اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة وهي القيادة التحويلية، مثل دراسة سميرات ومقابله (٢٠١٤) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم ودراسة خلود الزعبي (٢٠١٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ودراسة الصالحي (٢٠١٣) إلى التعرف على ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة القصيم لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والعلاقة بين نمطي القيادة لدى قادة المدارس ومستوى الروح المعنوية ودراسة مي الحماد (٢٠١٢) إلى الكشف عن

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض والتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض، والكشف عن دور المتغيرات التالية (الخبرة - الدورات التدريبية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض وكذلك تقديم مقترحات تساهم في تطوير أداء مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض، (هدفت إلى التحقق من أثر الهيكل التنظيمية، ودراسة بورش ووالتر Burch & Walter, 2007) إلى التعرف على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم، ودراسة كيرني (Kearney, 2008) إلى تتبع أثر الفروق العمرية (في السن) بين القائد وأتباعه كمقدمة، ووسيط لإيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية، وأداء فريق العمل، ودراسة بارنيت مكور ميكو كونيرز (Barneet McCormick, Connors, 1999) إلى اختيار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه.

من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع ودراسة أبو شعبان وآخرون (٢٠٠٧) ودراسة كيرني (Kearney, 2008) ودراسة الشريفي والتنج (٢٠١٠) ودراسة سلمان (٢٠١٣) ودراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، ودراسة سناء عيسى (٢٠٠٨) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة بارنيت مكور ميكو وكونيرز (Barneet McCormick, Connors, 1999)، ودراسة الربيعية (٢٠٠٩)، ودراسة بورش ووالتر (Burch & Walter, 2007) ودراسة سيريت (Cerit, 2010) التي استخدمت المنهج الوصفي ودراسة ذيب والسعود (٢٠١٤)، ودراسة مي الحماد (٢٠١٢) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

من حيث المجتمع: اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهو المملكة العربية السعودية مثل دراسة الشريفي والتنج (٢٠١٠) على مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة ودراسة أبو شعبان وآخرون (٢٠٠٧) على مديري المدارس في مدينة القدس ودراسة ابتسام مرزوق (٢٠١١) على مديري المدارس في وكالة الغوث بمحافظات غزة ودراسة سناء عيسى (٢٠٠٨) على مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ودراسة الشنطي (٢٠١٦) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة بفلسطين، ودراسة ابتسام عاشوري (٢٠١٥) على العاملين في مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة بمدينة الجلفة في الجزائر ودراسة سلمان (٢٠١٣) على المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط التابع لوزارة الصناعة والمعادن بمدينة بغداد في العراق ودراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤) على مديري المدارس الثانوية الخاصة ودراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) على مديري التربية والتعليم في الأردن ودراسة خلود الزعبي (٢٠١٣) على مديري المدارس الخاصة في عمان بالأردن، ودراسة كيرني (Kearney, 2008) على مديري المدارس في المجتمع البريطاني، ودراسة بارنيت مكور ميكو وكونيرز (Barneet McCormick, Connors, 1999) على معلمي المدارس الثانوية جنوب وايز في

سيدني في استراليا، ودراسة سيريت (Cerit,2010) على معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس تركيا، ودراسة بورش ووالتر (Burch & Walter,2007) على القادة لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد ودراسة الغولي(٢٠١٥) في منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية.

من حيث العينة: اختلفت الدراسة الحالية في عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية مع دراسة ابتسام عاشوري (٢٠١٥) ودراسة سلمان (٢٠١٣) التي تم اختيار العينة عن طريق الحصر الشامل. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة الحالية وهي درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظة النماص من وجهة نظر المعلمين، وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في اختيار منهج البحث وبناء وتصميم الاستبانة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة وكذلك الاستفادة من هذه الدراسات عند كتابة الألب النظري وسوف يتم الاستفادة عند مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تناول منهج ومجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدق وثبات الأداة ومتغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية وإجراءات تطبيق الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، لكونه يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة النماص، وعددهم (١١٧٠) معلماً، والذين هم على رأس العمل للعام الدراسي (٥١٤٣٨ / ٥١٤٣٩) حسب إحصائيات إدارة التعليم في محافظة النماص للعام الدراسي ١٤٣٨ / ٥١٤٣٩.

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب المراحل التعليمية الثلاث ومكاتب التعليم بالنماص

المجموع	مراحل التعليم						بيان بالإحصائية
	الثانوي		المتوسط		الابتدائي		
مجموع المعلمين	معلمين	مدارس	معلمين	مدارس	معلمين	مدارس	
1170	137	8	160	18	304	32	مكتب الإدارة
	71	4	90	8	164	19	مكتب تنومة
	52	5	50	4	142	10	مكتب بني عمرو
	260	17	300	30	610	61	مجموع النسب

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، لتنوع مراحل التعليم، والبالغ عددهم (٥٨٥) معلماً أي ما يشكل نسبة (٥٠%) من مجتمع الدراسة الكلي، موزعين على المراحل الثلاث وعلى مكاتب التعليم حسب عدد المعلمين في كل مرحلة ومن شروط اختيار هذه العينة أن يكونوا على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨هـ / ١٤٣٩هـ. والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	ابتدائي		متوسط		ثانوي		المجموع	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	26.7%	156	23.4%	137	22.6%	132	72.6%	425
	دراسات عليا	8.7%	51	9.9%	58	8.7%	51	27.4%	160
	المجموع	35.4%	207	33.3%	195	31.3%	183	100.0%	585
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	25.5%	149	20.0%	117	17.8%	104	63.2%	370
	١٠ سنوات فأكثر	9.9%	58	13.3%	78	13.5%	79	36.8%	215
	المجموع	35.4%	207	33.3%	195	31.3%	183	100.0%	585
مكتب التعليم الذي تتبعه المدرسة	مكتب الإدارة	16.2%	95	17.3%	101	14.4%	84	47.9%	280
	مكتب تنوّم	10.8%	63	9.2%	54	10.9%	64	30.9%	181
	مكتب بني عمرو	8.4%	49	6.8%	40	6.0%	35	21.2%	124
	المجموع	35.4%	207	33.3%	195	31.3%	183	100.0%	585

يتضح من الجدول (٢) أن ٣٥,٤% من أفراد عينة البحث من معلمي المرحلة الابتدائية، و٣٣,٣% منهم من معلمي المرحلة المتوسطة، فيما يمثل ٣١,٣% منهم من معلمي المرحلة الثانوية، كما تبين أن ٧٢,٦% من أفراد عينة البحث حاصلين على بكالوريوس فأقل، بينما ٢٧,٤% منهم لديهم مؤهل دراسات عليا، كما يتبين أن ٦٣,٢% لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر، بينما ٣٦,٨% من أفراد عينة البحث لديهم خبرة أقل من ١٠ سنوات، فيما مثل المعلمين التابعين لمكتب الإدارة ما نسبته ٤٧,٩%، والتابعين لمكتب تنوّم ٣٠,٩%، والتابعين لمكتب بني عمرو ٢١,٢%.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الديموغرافية:

- ١- المرحلة التعليمية ولها ثلاث مستويات: (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- ٢- سنوات الخبرة ولها مستويان: (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- ٣- المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

٤- مكاتب التعليم بالإدارة ولها ثلاث مستويات (مكتب التعليم بالإدارة، ومكتب التعليم بتنوامة، ومكتب التعليم ببني عمرو).

المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة مدارس محافظة النماص
أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وستتكون الاستبانة من جزئيين:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتشمل: (والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة).

الجزء الثاني: أشتمل على (٤٩) فقرة موزعة على محور القيادة التحويلية :

المحور: درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية، يتكون من (٤٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات، المجال الأول: التأثير المثالي، ويضم (١٣) فقرة، والمجال الثاني: التحفيز الالهامي، ويضم (١٢) فقرة، والمجال الثالث: الاستشارة الفكرية ويضم (١٢) فقرة، والمجال الرابع: الاهتمام الفردي ويضم (١٢) فقرة.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض الأداة بصورتها الأولية ملحق (١)، على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس لإبداء رأيهم في أداة الدراسة من حيث ملائمة الفقرات وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها ومناسبة الصياغة والوضوح، وأي حذف أو تعديل، أو إضافة، وتم التعديل والحذف بناء على توجيهات السادة المحكمين.

ثانياً: صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة

قام الباحث بحساب صدق الأداة وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات مع الدرجة الكلية للأداة بحساب معاملات الارتباط لمجالات الأداة مع الأداة ككل تبعاً لاستجابات أفراد العينة.

أ- صدق البناء الداخلي لفقرات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية لكل مجال.

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول التالي:

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه

المجال الأول: التأثير المثالي		المجال الثاني: التحفيز الإلهامي		المجال الثالث: الاستثارة الفكرية		المجال الرابع: الاهتمام الفردي	
ر	م	ر	م	ر	م	ر	م
.862**	1	.712**	14	.724**	26	.854**	38
.839**	2	.763**	15	.877**	27	.696**	39
.632**	3	.799**	16	.802**	28	.814**	40
.781**	4	.894**	17	.804**	29	.886**	41
.695**	5	.824**	18	.868**	30	.818**	42
.843**	6	.814**	19	.919**	31	.836**	43
.856**	7	.903**	20	.892**	32	.878**	44
.802**	8	.825**	21	.806**	33	.843**	45
.672**	9	.796**	22	.690**	34	.802**	46
.877**	10	.846**	23	.713**	35	.823**	47
.819**	11	.928**	24	.832**	36	.842**	48
.782**	12	.782**	25	.917**	37	.842**	49
.776**	13						

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من بيانات الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوح بين (٠,٦٣٢ - ٠,٩٢٨) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، فقيماً يتعلق المجال الأول: التأثير المثالي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال ما بين (٠,٦٣٢ - ٠,٨٧٧)، وقد تراوحت لمجال التحفيز الإلهامي ما بين (٠,٧١٢ - ٠,٩٢٨)، كما تراوحت لمجال الاستثارة الفكرية ما بين (٠,٦٩٠ - ٠,٩١٩)، وتراوحت لمجال الاهتمام الفردي ما بين (٠,٦٩٦ - ٠,٨٨٦)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه.

ب- صدق البناء الداخلي لمجالات المساءلة الإدارية:

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة كما في الجدول (٤):

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المجال والدرجة الكلية للأداة

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	المجال الأول: التأثير المثالي	13	1-13	.931**
2	المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	12	14-25	.978**
3	المجال الثالث: الاستثارة الفكرية	12	26-37	.946**
4	المجال الرابع: الاهتمام الفردي	12	38-49	.956**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من بيانات الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث بلغت لمجال التأثير المثالي قيمة ٠,٩٣١، ولمجال التحفيز الإلهامي قيمة ٠,٩٧٨، ولمجال الاستثارة الفكرية قيمة ٠,٩٤٦، ولمجال الاهتمام الفردي قيمة ٠,٩٥٦، وجميعها قيم موجبة. كما يلاحظ أن مجال التحفيز الإلهامي أكثر ارتباطاً بالدرجة الكلية للاستبيان.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي كما في الجدول (٥):

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الأداة

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: التأثير المثالي	13	1-13	0.949
2	المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	12	14-25	0.959
3	المجال الثالث: الاستثارة الفكرية	12	26-37	0.956
4	المجال الرابع: الاهتمام الفردي	12	38-49	0.958
	الأداة ككل	49	1-49	0.986

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمجال التأثير المثالي (٠,٩٤٩)، ومجال التحفيز الإلهامي (٠,٩٥٩)، ومجال الاستثارة الفكرية (٠,٩٥٦)، ومجال الاهتمام الفردي (٠,٩٥٨)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا للأداة ككل بقيمة (٠,٩٨٦) وهي قيمة مرتفعة جداً للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

فيما يلي عرض مجموعة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتعلقة بدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس بمحافظة النماص ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، كما تمت مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وطبيعة عينتها.

نتائج السؤال الرئيسي للدراسة:

ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (٩):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	المجال الأول: التأثير المثالي	585	4.12	0.616	1	كبيرة
2	المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	585	4.04	0.633	3	كبيرة
3	المجال الثالث: الاستشارة الفكرية	585	4.03	0.637	4	كبيرة
4	المجال الرابع: الاهتمام الفردي	585	4.05	0.632	2	كبيرة
	الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	585	4.06	0.599		كبيرة

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة التحويلية جميعها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغت المتوسط الحسابي لمجال التأثير المثالي (٤,١٢) بانحراف معياري (٠,٦١٦)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاهتمام الفردي (٤,٠٥)، بانحراف معياري (٠,٦٣٢)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التحفيز الإلهامي (٤,٠٤)، بانحراف معياري (٠,٦٣٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الاستشارة الفكرية (٤,٠٣)، بانحراف معياري (٠,٦٣٧)، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى أن هناك انسجام في آراء عينة الدراسة.

مما يعني أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة تزيد في التأثير المثالي عنها في باقي المجالات، وقد يرجع ذلك إلى امتلاك قائد المدرسة لرؤية واضحة وأسلوب قيادي.

هذا وقد جاء المتوسط العام للمجالات ككل بقيمة (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٥٩٩) بما يعني أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وذلك وفق وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة.

ومما سبق يتبين أن قادة مدارس محافظة النماص على وعي بأهمية نمط القيادة التحويلية في يمتلكون المهارات الكافية لهذا النمط القيادي ويعزو الباحث هذه النتائج إلى التطور الحادث في الإدارة المدرسية حيث تسعى وزارة التعليم منذ وقت بعيد على تنمية مهارات القادة ورفع مستواهم القيادي مما كان له انعكاسا واضحا على أساليب القادة بالمدارس والبعيد عن النمط الروتيني وعدم الاقتصار على إصدار الأوامر والقرارات فقط بل أصبح قائد المدرسة مهتم بتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة من خلال إشراك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة وتحفيز المعلمين وثقته بهم وحثهم على حل المشكلات بطرق إبداعية تظهر قدراتهم وتشجيعهم على التعلم الذاتي وتقدير مجهوداتهم وتحفيزهم على كسب المزيد من المهارات التعليمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الناشري (٢٠١٦) كما تتفق مع دراسة نصالحي (٢٠١٣)، ودراسة الشريقي والنتح (٢٠١٠)، ودراسة الربيع (٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة

وتختلف مع نتائج دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤) ودراسة خلود الزعبي (٢٠١٣)، ونتائج دراسة شعبان وآخرون (٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة الغامدي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة

وللتحليل المتعمق لبيانات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة نمط القيادة التحويلية من قبل قادة المدارس على مستوى مجالات الاستبانة كالآتي:

نتائج إجابة السؤال الفرعي الأول للدراسة والذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص لبعده التأثير المثالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات مجال التأثير المثالي، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين بالجدول (١٠):

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التأثير المثالي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يمتلك قائد المدرسة رؤية واضحة للمستقبل.	3.91	0.774	12	كبيرة
2	يعمل قائد المدرسة على إيصال الرؤية إلى المعلمين.	3.90	0.745	13	كبيرة
3	يلتزم قائد المدرسة بالقيم المثلى في سلوكه.	4.25	0.727	2	كبيرة جدا
4	يزود المعلمين بالملاحظات والنقد البناء.	4.03	0.790	11	كبيرة
5	يمتلك قائد المدرسة مهارات قيادية تعزز الثقة به.	4.12	0.754	9	كبيرة
6	يحرص القائد على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية.	4.22	0.775	3	كبيرة جدا
7	يشجع قائد المدرسة المعلمين على إنجاز أعمالهم وفق المعايير المحددة.	4.09	0.785	10	كبيرة
8	يتصرف قائد المدرسة بأسلوب يجعله قدوة للمعلمين.	4.15	0.788	7	كبيرة
9	يهتم قائد المدرسة ببرامج التطوير المدرسي.	4.13	0.791	8	كبيرة
10	يحظى قائد المدرسة باحترام أغلب المعلمين.	4.16	0.785	5	كبيرة
11	يؤكد القائد على أهمية الشعور الجماعي برسالة المدرسة.	4.26	0.787	1	كبيرة جدا
12	يؤكد القائد على أهمية الإحساس بالهدف من الأعمال التي يقوم بها المعلمون.	4.15	0.781	6	كبيرة
13	يهتم القائد بالنتائج الأخلاقية لقراراته.	4.20	0.799	4	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال التأثير المثالي	4.12	0.616		كبيرة

يتبين من جدول (١٠) أن هناك (٣) فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة جدا)، و(١٠) فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة).

فقد جاءت الفقرة (١١) التي نصت على "يؤكد القائد على أهمية الشعور الجماعي برسالة المدرسة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وانحراف ومعيارى (٠,٧٨٧). وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣) "يلتزم قائد المدرسة بالقيم المثلى في سلوكه." بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف ومعيارى (٠,٧٢٧)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٦) "يحرص القائد على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية." بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف ومعيارى (٠,٧٧٥).

وفي المرتبة الحادية عشر الفقرة (٤) "يزود المعلمين بالملاحظات والنقد البناء." بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف ومعيارى (٠,٧٩)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١) "يمتلك قائد المدرسة رؤية واضحة للمستقبل." بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف ومعيارى

(٠,٧٧٤)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢) "يعمل قائد المدرسة على إيصال الرؤية إلى المعلمين". بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف ومعباري (٠,٧٤٥).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى تمتع قادة المدارس بسمات شخصية لها لها تأثير كبير على المعلمين مما جعلها تأتي في مقدمة ما يشعر به المعلمون تجاه القادة حيث أشار المعلمون إلى امتلاك القادة للقيم الممتلئة وكذلك تغيب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية مما يدل على أن القادة يمتلكون سمات شخصية تجعلهم مؤهلين بقدر كبير على ممارسة دورهم القيادي داخل المدرسة، كما يقوم القائد بدوره في إيصال رؤية المدرسة للمعلمين وقد يكون بعض المعلمين لا يرون هذا الدور نتيجة لأن أهداف المدرسة ورؤيتها تنبثق من أهداف ورؤية وزارة التعليم وبالتالي فهي معلومة لدى المعلمين كافة ويقوم قائد المدرسة بتوضيح أي غموض بشأنها.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال التأثير المثالي كأحد مجالات القيادة التحويلية لدى مدارس محافظة النماص من وجهة نظر المعلمين بدرجة (كبيرة)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,١٢).

وتشير هذه النتائج إلى أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون التأثير المثالي في قيادة المدرسة بدرجة مرتفعة ولعل ذلك يعد انعكاسا على ما قامت به المملكة من تطوير المنظومة التعليمية وكذلك تماشيا مع أهداف ورؤية ٢٠٣٠ للمملكة التي تهدف إلى رفع مستوى العلمية التعليمية، ولا شك أن التطوير الذي حدث للقادة من خلال دورات التدريب أو من خلال التعلم الذاتي لهم ساهم بدرجة كبيرة في تحول أسلوب القيادة في المدارس من النمط التقليدي القائم على تنفيذ اللوائح والتعميمات إلى ظهور أنماط قيادية ومنها القيادة التحويلية التي لاقت اهتماما واسعا في الآونة الأخيرة من قبل العديد من الدارسين والباحثين والمهتمين بالشأن التربوي، كما يعزو الباحث هذه النتائج إلى ثورة المعلومات والتي أثرت بلا شك على أسلوب ونمط القيادة في المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الناشر (٢٠١٦)، ودراسة الربيع (٢٠٠٩)

نتائج إجابة السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة والذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص لبعد التأثير الفني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الفني، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين بالجدول (١١):

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحفيز الإلهامي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.787	4.12	يشرك قائد المدرسة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة.
كبيرة	0.835	3.93	يستطيع قائد المدرسة تحويل الرؤية إلى واقع ملموس.
كبيرة	0.777	4.06	تنسجم أقوال قائد المدرسة مع أفعاله.
كبيرة	0.780	4.01	يتمتع قائد المدرسة بمهارات اتصال فاعلة.
كبيرة	0.752	4.00	يعمل قائد المدرسة على تنمية مهارات المعلمين القيادية.
كبيرة	0.827	3.98	يعتبر قائد المدرسة الأخطاء تجارب علمية مفيدة.
كبيرة	0.796	4.00	يهتم قائد المدرسة بتحفيز المعلمين لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة.
كبيرة	0.803	4.15	يشجع قائد المدرسة المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد.
كبيرة	0.801	3.97	يفوض القائد بعض صلاحياته للمعلمين لتحقيق الأهداف المرجوة.
كبيرة	0.783	3.95	يضع قائد المدرسة معدلات أداء محفزة لقدرات المعلمين.
كبيرة	0.785	4.16	يعبر القائد عن ثقته في المعلمين.
كبيرة	0.803	4.15	يتحدث القائد مع المعلمين بحماس عن المطلوب إنجازه.
كبيرة	0.633	4.04	الدرجة الكلية لمجال التحفيز الإلهامي

يتبين من جدول (١١) أن جميع فقرات مجال التحفيز الإلهامي الاثني عشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٤) "يعبر القائد عن ثقته في المعلمين". بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف ومعباري (٠,٧٨٥)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢١) "يشجع قائد المدرسة المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد". بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف ومعباري (٠,٨٠٣)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢٥) "يتحدث القائد مع المعلمين بحماس عن المطلوب إنجازه". بمتوسط حسابي (٤,١) وانحراف ومعباري (٠,٨٠٣).

وفي المرتبة العاشرة الفقرة (٢٢) "يفوض القائد بعض صلاحياته للمعلمين لتحقيق الأهداف المرجوة". بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف ومعباري (٠,٨٠١)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٣) "يضع قائد المدرسة معدلات أداء محفزة لقدرات المعلمين". بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف ومعباري (٠,٧٨٣)، وفي المرتبة الأخيرة

الفقرة (١٥) "يستطيع قائد المدرسة تحويل الرؤية إلى واقع ملموس." بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف ومعيارى (٠,٨٣٥).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى هناك نوع من التعاون الإيجابي داخل المدرسة فتعبير قائد المدرسة عن ثقته بالمعلمين له انعكاس كبير على أداء المعلمين، وهذه النتائج إنما تدل على اهتمام المدرسة بجميع أفرادها على تحقيق أهداف وزارة التعليم، وتحقيق الرؤية التي وضعتها الدولة التي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الجودة في التعليم وقد أدركت الدولة درجة أهمية قادة المدارس لقيادة التطور والتقدم ولذا قدمت لهم الدعم للقيام بأدوارهم، وأهم انعكاسات تطوير مستوى القيادة هو التركيز على تحفيز المعلمين وتشجيعهم بدلا من التركيز على العقوبات بمفردها وهذا الأسلوب في القيادة هو أسلوب ناجح بلا شك فالحوافز باتفاق العديد من الباحثين هي ذو تأثير قوي وفعال على الأداء الوظيفي.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال التحفيز الإلهامي كأحد مجالات القيادة التحويلية لدى مدارس محافظة النماص من وجهة نظر المعلمين بدرجة (كبيرة)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,٠٤).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المرحلة التي تمر بها المملكة، والتحول الذي يحدث في العديد من المجالات وعلى رأسها المجال التربوي والمؤسسات التربوية والتعليمية، فالمملكة اليوم تمر بمرحلة فاصلة في تاريخها الحديث من حيث التطور التقني والفني، ولما كان المجتمع المتعلم هو هدف للدولة للنهوض بها وتحقيق ما تصبو له كان الاهتمام بالتعليم وتبني الاقتصاد المعرفي وانعكس ذلك على جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية وكان التركيز على قادة المدارس وتوجيههم لسبل تحقيق الأهداف التعليمية التي تم وضعها من قبل الدولة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الناشرى (٢٠١٦)، ودراسة الربيعة (٢٠٠٩) في التأكيد على درجة ممارسة قادة المدارس لمجال التحفيز الإلهامي من مجالات القيادة التحويلية.

نتائج إجابة السؤال الفرعي الثالث الذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص لبعث الاستشارة الفكرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات مجال الاستشارة الفكرية، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازليا، كما هو مبين بالجدول (١٢):

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاستشارة الفكرية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
26	يؤكد قائد المدرسة على أهمية الاستفسار عما يجب القيام به.	4.06	0.810	4	كبيرة
27	يعيد قائد المدرسة النظر فيما يفترض السؤال عنه.	3.99	0.822	10	كبيرة
28	يشجع قائد المدرسة المشاركة بأفكار جديدة.	4.20	0.766	1	كبيرة
29	يسأل قائد المدرسة عن الطرق غير التقليدية لأداء المهام.	4.01	0.757	8	كبيرة
30	يبحث قائد المدرسة عن رؤى مختلفة لحل المشكلات.	4.04	0.811	6	كبيرة
31	يقترح قائد المدرسة أساليب جديدة للنظر في كيفية أداء الأعمال.	3.96	0.821	12	كبيرة
32	يشجع قائد المدرسة المعلمين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.	4.04	0.800	6	كبيرة
33	يحث قائد المدرسة المعلمين لحل المشكلات بطرق ابداعية.	4.01	0.780	9	كبيرة
34	يحاول التعرف على ما يريده المعلمون في حياتهم الوظيفية.	3.98	0.752	11	
35	يحث المعلمين على التقويم الذاتي لأدائهم.	4.08	0.787	3	كبيرة
36	يساعد المعلمين على إظهار قدراتهم.	4.04	0.767	6	كبيرة
37	يعمل مع الفريق لتقليل المخاطر المحتملة على اتخاذ القرارات.	4.09	0.802	2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية	4.04	0.637		كبيرة

يتبين من جدول (١٢) أن جميع فقرات مجال الاستشارة الفكرية الاثني عشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٨) "يشجع قائد المدرسة المشاركة بأفكار جديدة." بمتوسط حسابي (٤,٢) وانحراف ومعباري (٠,٧٦٦)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٣٧) "يعمل مع الفريق لتقليل المخاطر المحتملة على اتخاذ القرارات." بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف ومعباري (٠,٨٠٢)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣٥) "يحث المعلمين على التقويم الذاتي لأدائهم." بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف ومعباري (٠,٧٨٧).

وفي المرتبة العاشرة الفقرة (٢٧) "يعيد قائد المدرسة النظر فيما يفترض السؤال عنه." بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف ومعباري (٠,٨٢٢)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣٤) "يحاول التعرف على ما يريده المعلمون في حياتهم الوظيفية."

بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف ومعباري (٠,٧٥٢)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٣١) "يقترح قائد المدرسة أساليب جديدة للنظر في كيفية أداء الأعمال." بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف ومعباري (٠,٨٢١).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى وضوح دور قادة المدارس في ظل الدليل الإجرائي والتنظيمي الذي شجع قادة المدارس على القيام بالعديد من الدور وتكوين العديد من المجالس واللجان المدرسية مما فتح المجال إلى مشاركة المعلمين في الكثير من الشؤون المدرسية ونشر هذه الثقافة بالمدرسة من شأنها أن تجعل قادة المدارس يشجعون المعلمون على المشاركة بفعالية وعدم الاكتفاء بالتقارير وتقديم الملفات فلم يعد دور قائد المدرسة مقتصر على متابعة دفتر تحضير الدروس للمعلم بل تخطى ذلك ليكون موجه ومحفز للمعلم.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال الاستثارة الفكرية كأحد مجالات القيادة التحويلية لدى مدارس محافظة النماص من وجهة نظر المعلمين بدرجة (كبيرة)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,٠٣).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني منهج الأنشطة بالمدارس فلم يعد دور المعلم مقتصر على التلقين في الصف الدراسي بل أصبح عنصراً نشطاً يبحث عن الأنشطة والفعاليات التي تسهم في قيام المدرسة بدورها من خلال فعاليات مشتركة بين قادة المدارس والمعلمين مما يحتم على قادة المدارس الطلب من المعلمين البحث عن أفضل السبل لتحقيق ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الناشري (٢٠١٦)، ودراسة الربيعية (٢٠٠٩) في التأكيد على درجة ممارسة مجال الاستثارة الفكرية كأحد مجالات القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة.

نتائج إجابة السؤال الفرعي الرابع للدراسة والذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص لبعده الاهتمام الفردي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات مجال الاهتمام الفردي، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول (١٣):

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاهتمام الفردي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
38	يقضي قائد المدرسة وقتا في توجيه المعلمين.	3.95	0.761	12	كبيرة
39	المرونة في التعامل مع المعلمين.	4.21	0.761	1	كبيرة جدا
40	يراعي قائد المدرسة احتياجات وقدرات خاصة لدى المعلمين مختلفة عن الآخرين.	4.07	0.760	4	كبيرة
41	يساعد قائد المدرسة في تطوير نقاط القوة للمعلمين.	4.05	0.816	6	كبيرة
42	يحرص قائد المدرسة بتزويد المعلم بالمعلومات الخاصة بعمله.	4.15	0.803	2	كبيرة
43	يناقش قائد المدرسة طلبات المعلمين باهتمام.	4.06	0.851	5	كبيرة
44	يشجع قائد المدرسة المعلمين على التعلم الذاتي.	4.01	0.812	7	كبيرة
45	يعلم قائد المدرسة المعلمين كيف يتعرفوا على حاجات الآخرين.	4.01	0.757	8	كبيرة
46	يسعى إلى جعل مهام المعلمين أكثر قيمة ومعنى.	3.99	0.801	10	كبيرة
47	يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين من خلال توزيع المهام.	4.00	0.763	9	كبيرة
48	يقدر مجهودات الآخرين.	4.12	0.798	3	كبيرة
49	يحرص قائد المدرسة على تحقيق التوازن بين متطلبات السلطة والمسؤوليات.	3.98	0.752	11	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الاهتمام الفردي	4.05	0.632		كبيرة

يتبين من جدول (١٣) أن هناك فقرة واحد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة جدا)، و(١١) فقرة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٩) "المرونة في التعامل مع المعلمين". بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف ومعيارى (٠,٧٦١)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٤٢) "يحرص قائد المدرسة بتزويد المعلم بالمعلومات الخاصة بعمله". بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف ومعيارى (٠,٨٠٣)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٤٨) "يقدر مجهودات الآخرين". بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف ومعيارى (٠,٧٩٨).

وفي المرتبة العاشرة الفقرة (٤٦) "يسعى إلى جعل مهام المعلمين أكثر قيمة ومعنى". بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف ومعيارى (٠,٨٠١)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٤٩) "يحرص قائد المدرسة على تحقيق التوازن بين متطلبات السلطة

والمسؤوليات. " بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف ومعيارى (٠,٧٥٢)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٨) "يقضى قائد المدرسة وقتنا في توجيه المعلمين." بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف ومعيارى (٠,٧٦١).

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب بين قادة المدارس وبين المعلمين، ويؤكد على ذلك إقرار المعلمين بمرونة قائد المدرسة والاستماع إليهم وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها، مما يعني امتلاك قائد المدرسة لمقومات القيادة الناجحة والسمات الشخصية التي تؤهله لذلك، وقد يعزو ذلك إلى أن قادة المدارس يتقلدون منصب القيادة وفق إجراءات وتدرج وظيفي مما يجعل علاقته بالمعلمين جيدة نتيجة لطول الفترة التي قضاها أثناء عمله في المدرسة قبل أن يصبح قائدا لها، وبذلك يتفهم قائد المدرسة احتياجات المعلمين ومطالبهم ويشعر بمشكلاتهم لأنه قد مر بها من قبل.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق مجال الاهتمام الفردي كأحد مجالات القيادة التحويلية لدى مدارس محافظة النماص من وجهة نظر المعلمين بدرجة (كبيرة)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,٠٥).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اختيار القادة يتم من خلال عدة معايير ومنها السمات الشخصية والقيادية للقائد وعليه فامتلاك القادة للمهارات الفردية والقدرات الفردية هو أحد أركان القيادة التحويلية الناجحة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الربيع (٢٠٠٩)

نتائج إجابة السؤال الفرعي الخامس من الدراسة والذي نص على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية والتي تعزى لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، ومكتب التعليم الذي تتبعه المدرسة)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار- ت (T -Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA -) بالنسبة لمتغيري: (المرحلة التعليمية، ومكتب التعليم الذي تتبعه المدرسة) وفيما يلي توضيح لذلك.

أولاً: بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لقيمة "ف" طبقاً لاختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة

ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية، والدرجة الكلية لها وفق متغير (المرحلة التعليمية) وهذا ما يبينه الجدول (١٤):

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
0.605	4.09	207	المرحلة الابتدائية	المجال الأول: التأثير المثالي
0.578	4.04	195	المرحلة المتوسطة	
0.651	4.24	183	المرحلة الثانوية	
0.616	4.12	585	المجموع	
0.653	4.00	207	المرحلة الابتدائية	المجال الثاني: التحفيز الإلهامي
0.564	3.95	195	المرحلة المتوسطة	
0.658	4.18	183	المرحلة الثانوية	
0.633	4.04	585	المجموع	
0.660	4.06	207	المرحلة الابتدائية	المجال الثالث: الاستثارة الفكرية
0.597	3.90	195	المرحلة المتوسطة	
0.626	4.17	183	المرحلة الثانوية	
0.637	4.04	585	المجموع	
0.657	4.04	207	المرحلة الابتدائية	المجال الرابع: الاهتمام الفردي
0.580	3.95	195	المرحلة المتوسطة	
0.642	4.17	183	المرحلة الثانوية	
0.632	4.05	585	المجموع	
0.614	4.05	207	المرحلة الابتدائية	الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية
0.542	3.96	195	المرحلة المتوسطة	
0.619	4.19	183	المرحلة الثانوية	
0.599	4.06	585	المجموع	

يتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية للمجالات، وكذلك للدرجة الكلية تبعاً للمرحلة التعليمية، وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية في مدارس محافظة النماص، قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، ويبين الجدول (١٥) نتائج هذه الإجراءات.

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١ المجال الأول: التأثير المثالي	بين المجموعات	3.945	2	1.973	5.281	0.005
	داخل المجموعات	217.389	582	0.374		
	الإجمالي	221.334	584			
٢ المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	5.757	2	2.878	7.335	0.001
	داخل المجموعات	228.378	582	0.392		
	الإجمالي	234.135	584			
٣ المجال الثالث: الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	6.630	2	3.315	8.382	0.000
	داخل المجموعات	230.163	582	0.395		
	الإجمالي	236.793	584			
٤ المجال الرابع: الاهتمام الفردي	بين المجموعات	4.392	2	2.196	5.576	0.004
	داخل المجموعات	229.219	582	0.394		
	الإجمالي	233.611	584			
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	بين المجموعات	4.914	2	2.457		
	داخل المجموعات	204.511	582	0.351	6.992	0.001
	الإجمالي	209.425	584			

وتشير النتائج بالجدول (١٥) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمحاظلة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية المتعددة كما بالجدول (١٦):

جدول (13) المقارنات البعدية المتعددة لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية طبقا لاختبار شيفيه

المجال	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
١ المجال الأول: التأثير المثالي	ابتدائي	4.09	-		
	متوسط	4.04		-	
	ثانوي	4.24	.15324	.19449	-
٢ المجال الثاني: التحفيز	ابتدائي	4.00	-		

المجال	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
الإلهامي	متوسط	3.95		-	
	ثانوي	4.18	.18231	.23623	-
المجال الثالث: الاستثارة الفكرية	ابتدائي	4.06	-		
	متوسط	3.9		-	
المجال الرابع: الاهتمام الفردي	ثانوي	4.17	.10485	.26250	-
	ابتدائي	4.04	-		
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	متوسط	3.95		-	
	ثانوي	4.17	.12327	.21520	-
	ابتدائي	4.05	-		
	متوسط	3.96		-	
	ثانوي	4.19	.13994	.22648	-

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمحافظه النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية بين معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية. مما يشير إلى أن قادة مدارس المرحلة الثانوية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة أكبر مما هي عليه في المرحلة الابتدائية والمتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرحلة الثانوية هي المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية وفيها قدر كبير من المشاركة الفعالة للمعلمين والطلاب ولطبيعة الطلاب في هذه المرحلة يسمح لهم بفرص مشاركة كبيرة مما تحتم على المعلمين أن يكونوا على نفس المستوى من طموح الطلاب وذلك يتطلب العديد من الأنشطة والفعاليات وقائد المدرسة بدوره يقوم بتوجيه المعلمين وتقديم الدعم الكافي لمواجهة تحديات هذه المرحلة العمرية للطلاب، مما يعني قيام قائد المدرسة بدور أكبر لتحفيز وإثارة تفكير المعلمين. تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة الناشر (٢٠١٦)، و دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤).

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (0.05) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظه النماص للقيادة

التحويلية من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس بمحاظفة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين طبقا لمتغير سنوات الخبرة كما هو مبين بالجدول (١٧):

جدول (14) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: التأثير المثالي	أقل من ١٠ سنوات	370	4.08	0.609	-1.998	583	0.046
	١٠ سنوات فأكثر	215	4.19	0.622			
المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	أقل من ١٠ سنوات	370	3.99	0.626	-2.424	583	0.016
	١٠ سنوات فأكثر	215	4.12	0.638			
المجال الثالث: الاستثارة الفكرية	أقل من ١٠ سنوات	370	3.98	0.628	-2.861	583	0.004
	١٠ سنوات فأكثر	215	4.14	0.641			
المجال الرابع: الاهتمام الفردي	أقل من ١٠ سنوات	370	4.01	0.616	-2.147	583	0.032
	١٠ سنوات فأكثر	215	4.12	0.655			
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	أقل من ١٠ سنوات	370	4.02	0.592	-2.468	583	0.014
	١٠ سنوات فأكثر	215	4.14	0.603			

يتبين من الجدول السابق (١٧) أن قيمت "ت" لجميع المجالات والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (١,٩٩٨ - ٢,٨٦١) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمجالاتها بمحاظفة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح المعلمين أصحاب الخبرات لأكثر من عشر سنوات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور المعلمين القدامى بتحسن كبير في أساليب القيادة داخل المدرسة فهم قد عايشوا الأنماط التقليدية من القيادة وبالتالي عند إجراء مقارنة بين اليوم والأمس يشعرون بالتغير ولذا جاءت استجاباتهم لدور القائد في ممارسة القيادة التكيفية مرتفعة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو هذاف (٢٠١١) التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح المعلمين أصحاب الخبرات لأكثر من عشر سنوات في رؤية درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية، بينما تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة الناشري (٢٠١٦)، ودراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، والشريفي والنتح (٢٠١٠)، ونتائج دراسة شعبان وآخرون (٢٠٠٧) التي لم تثبت وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في ذلك.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (0.05) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين طبقاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو مبين بالجدول (١٨):

جدول (15) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: التأثير المثالي	بكالوريوس فأقل	425	4.22	0.625	6.402	583	0.001
	دراسات عليا	160	3.86	0.510			
المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	بكالوريوس فأقل	425	4.13	0.652	5.376	583	0.001
	دراسات عليا	160	3.82	0.520			
المجال الثالث: الاستشارة الفكرية	بكالوريوس فأقل	425	4.11	0.649	4.437	583	0.001
	دراسات عليا	160	3.85	0.562			
المجال الرابع: الاهتمام الفردي	بكالوريوس فأقل	425	4.15	0.641	6.053	583	0.001
	دراسات عليا	160	3.80	0.534			
الدرجة الكلية لتطبيق المساعدة الإدارية	بكالوريوس فأقل	425	4.15	0.613	5.867	583	0.001
	دراسات عليا	160	3.83	0.493			

يتبين من الجدول السابق (١٨) أن قيمت "ت" لجميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٤,٤٣٧ - ٦,٤٠٢) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح بكالوريوس فأقل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على مؤهل ماجستير لديهم وعي أكبر تجاه الأنماط القيادية الحديثة ولذا فهم يتوقعون من قائد المدرسة القيام بهذه الأدوار مما جعل شعورهم بدرجة ممارسة القادة لدورهم في القيادة التحويلية أقل ممن هم حاصلون على مؤهل علمي بكالوريوس.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشريفي والنتح (٢٠١٠)، التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح المعلمين أصحاب الخبرات لأكثر من عشر سنوات في رؤية درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية ونتائج دراسة الربيع (٢٠٠٩)، ونتائج دراسة شعبان وآخرون (٢٠٠٧)، بينما تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة الناشر (٢٠١٦)، ودراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤) التي لم تثبت وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في ذلك.

رابعاً: بالنسبة لمتغير مكتب التعليم الذي تتبعه المدرسة

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير مكاتب التعليم، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لقيمة "ف" طبقاً لاختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مكاتب التعليم.

حيث تم حساب المتوسطات المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية، والدرجة الكلية لها وفق متغير (مكاتب التعليم) وهذا ما يبينه الجدول (١٩):

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير مكاتب التعليم

المجالات	مكاتب التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول: التأثير المثالي	مكتب الإدارة	280	4.06	0.604
	مكتب تنومة	181	4.18	0.619
	مكتب بني عمرو	124	4.16	0.629
المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	المجموع	585	4.12	0.616
	مكتب الإدارة	280	3.99	0.614
	مكتب تنومة	181	4.14	0.635
المجال الثالث: الاستثارة الفكرية	مكتب بني عمرو	124	4.01	0.662
	المجموع	585	4.04	0.633
	مكتب الإدارة	280	4.00	0.610
	مكتب تنومة	181	4.17	0.651
	مكتب بني عمرو	124	3.94	0.650

المجالات	مكاتب التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الرابع: الاهتمام الفردي	المجموع	585	4.04	0.637
	مكتب الإدارة	280	4.02	0.587
	مكتب تنومة	181	4.18	0.652
	مكتب بني عمرو	124	3.93	0.674
	المجموع	585	4.05	0.632
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	مكتب الإدارة	280	4.02	0.572
	مكتب تنومة	181	4.17	0.615
	مكتب بني عمرو	124	4.01	0.621
	المجموع	585	4.06	0.599

يتبين من الجدول (١٩) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية للمجالات وكذلك للدرجة الكلية تبعاً لمكاتب التعليم، وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير مكاتب التعليم في مدارس محافظة النماص، قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، ويبين الجدول (٢٠) نتائج هذه الإجراءات.

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير مكاتب التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١ المجال الأول: التأثير المثالي	بين المجموعات	1.830	2	0.915	2.426	0.0892
	داخل المجموعات	219.505	582	0.377		
	الإجمالي	221.334	584	-		
٢ المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	2.499	2	1.250	3.140	0.044
	داخل المجموعات	231.635	582	0.398		
	الإجمالي	234.135	584	-		
٣ المجال الثالث: الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	4.702	2	2.351	5.895	0.003
	داخل المجموعات	232.091	582	0.399		
	الإجمالي	236.793	584	-		
٤ المجال الرابع: الاهتمام الفردي	بين المجموعات	5.121	2	2.560	6.522	0.002
	داخل المجموعات	228.490	582	0.393		
	الإجمالي	233.611	584	-		
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	بين المجموعات	2.923	2	1.462	7.119	0.017
	داخل المجموعات	206.502	582	0.355		
	الإجمالي	209.425	584	-		

وتشير النتائج بالجدول (٢٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية

بمجالاتها - عدا مجال التأثير المجالي بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مكاتب التعليم. ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية المتعددة كما بالجدول (٢١):

جدول (18) المقارنات البعدية المتعددة لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير مكاتب التعليم طبقا لاختبار شيفيه

المجال	مكاتب التعليم	المتوسط الحسابي	مكتب الإدارة	مكتب تنمية	مكتب بني عمرو
٢ المجال الثاني: التحفيز الإلهامي	مكتب الإدارة	3.99	-	-	-
	مكتب تنمية	4.14	.14631~	-	.13016~
	مكتب بني عمرو	4.01	-	-	-
٣ المجال الثالث: الاستشارة الفكرية	مكتب الإدارة	4.01	-	-	-
	مكتب تنمية	4.17	.16778~	-	.23016~
	مكتب بني عمرو	3.94	-	-	-
٤ المجال الرابع: الاهتمام الفردي	مكتب الإدارة	4.02	-	-	-
	مكتب تنمية	4.18	.16355~	-	.24870~
	مكتب بني عمرو	3.93	-	-	-
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	مكتب الإدارة	4.02	-	-	-
	مكتب تنمية	4.17	.15017~	-	.15861~
	مكتب بني عمرو	4.01	-	-	-

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وكلا من المجالات الثلاثة، التحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مكاتب التعليم، لصالح مكتب تنمية.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من نتائج فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتم ممارسة القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بمدارس محافظة النماص بدرجة كبيرة، في المقدمة مجال التأثير المثالي، يليه مجال الاهتمام الفردي، يليه مجال التحفيز الإلهامي، يليه مجال الاستشارة الفكرية.
- من أبرز مؤشرات ممارسة مجال التأثير الإلهامي من قبل قادة مدارس محافظة النماص تأكيدهم على أهمية الشعور الجماعي برسالة المدرسة، التزام قائد

المدرسة بالقيم المثلى في سلوكه، وحرص القائد على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية.

- من أبرز مؤشرات ممارسة مجال التحفيز الإلهام من قبل قادة مدارس محافظة النماص تعبيرهم عن ثقتهم في المعلمين، تشجيع قائد المدرسة المعلمين للعمل بروح الفريق الواحد، التحدث مع المعلمين بحماس عن المطلوب إنجازه.
- من أبرز مؤشرات ممارسة مجال الاستثارة الفكرية من قبل قادة مدارس محافظة النماص تشجيع المعلمين المشاركة بأفكار جديدة، العمل مع الفريق لتقليل المخاطر المحتملة على اتخاذ القرارات، حث المعلمين على التقويم الذاتي لأدائهم.
- من أبرز مؤشرات ممارسة مجال الاهتمام الفردي المرونة في التعامل مع المعلمين، حرص قائد المدرسة بتزويد المعلم بالمعلومات الخاصة بعمله، وتقدير مجهوداتهم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمجالاتها بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية بمجالاتها - عدا مجال التأثير المجالي بمحافظة النماص من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير مكاتب التعليم

ثانياً: توصيات الدراسة

- على قائد المدرسة أن يكون له رؤية نقدية حول أداء المعلمين وتوضيح رؤية المدرسة لهم والتأكيد على إيصالها لهم.
- تفويض المزيد من الصلاحيات إلى المعلمين والعمل على وضع معدلات أداء كمعيار يتم من خلاله تقييم أداء المعلمين.
- على قائد المدرسة أن يكون على دراية بكل الاحتياجات الوظيفية للمعلمين واقتراح أساليب جديدة لتقييم المعلمين ومتابعة نجاحاتهم.
- التوازن بين متطلبات السلطة والمسؤوليات والعمل على إيجاد برامج توجيهية للمعلمين على أن يشرف عليها قائد المدرسة وأن يقدم خبراته المهنية للمعلمين.

ثالثاً: المقترحات

- إجراء المزيد من الدراسات حول دور القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام بالمملكة.
- إجراء دراسة حول معوقات ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام بالمملكة.
- إجراء دراسة حول إيجابيات القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة للتعرف على أثر الدورات التدريبية لقادة المدارس في النمط القيادي لديهم.
- إجراء دراسة للتعرف على أكثر الأنماط شيوعاً في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو رمان، سامي بشير. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (٣)، ٧١٣ - ٧٣٠.
- أبو زعتر، منير حسن. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- أبو شعبان، قمر. أبو سمرة، محمود، الطيطي. (٢٠٠٧). مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- أبو هذاف، سامي عايد. (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأغا، بلال فوزي جبارة. (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري الأغا، وفيق حلمي، (٢٠٠٣). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.
- الحراشنة، محمد عبود. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان التربية- آفاق مستقبلية، في الفترة ١٢-١٥/٤/٢٠١٥
- حماد، إياد. (٢٠١١). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق. (رسالة ماجستير)، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧، (٤)، ٣٨٣ - ٤٠٤.
- الحماد، مي محمد عيد الله. (٢٠١٢). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- درويش، ماهر صبري. (٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. (رسالة دكتوراه)، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، (٧٨)، ١٠٠ - ١٤٢.
- الديب، سامر كمال حامد. (٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ذيب، أحمد. السعود، الراتب. (٢٠١٤). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان العربية، الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، (٤١)، ١ - ١٩.
- الربيعة، صالح محمد. (٢٠٠٩). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس العليم العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الزعبي، خلود فواز. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- سلمان، هادي عذاب (٢٠١٣). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، بغداد.
- سميرات، سور أكنم. مقابلة، عاطف يوسف. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. (رسالة دكتوراه) جامعة عمان، الأردن، دراسات: العلوم التربوية، ٤١، (١)، ٥١٣ - ٥٣٢.
- الشريف، سعود بن سعد بن زيد (١٤٣٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الشريقي، عباس عبد مهدي. التنج منال محمود محمد. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. (رسالة دكتوراه)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الجامعة الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، (٤٥)، ١ - ٢١.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن. (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الصالحي، خالد سليمان. (٢٠١٣). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. (رسالة دكتوراه). جامعة القصيم، رسالة التربية وعلم النفس، دورية علمية محكمة، الرياض، (٤٠)، ٤ - ٤٠.
- العواودة، سامية عبد الله. (٢٠١٧). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي: " دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- عيسى، سناء محمد عيسى. (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغامدي، جمعان خلف جمعان. (٢٠١١). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان.
- المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- مرزوق، ابتسام يوسف محمد. (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

الناشري، يحيى علي (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعتهم للعمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

ناصر الدين، يعقوب. شقوارة، سناء علي. الحيلة، محمد محمود. (٢٠١٢). درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.

هباز، أنس. (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي. دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية - تقرت. (شهادة ماستر غير منشورة)، جامعة محمد خضير، الجزائر، بسكرة.

الهبيل، أحمد عيسى أحمد. (٢٠٠٨). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين،
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢، (١)، ٣١ - ٥٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Australian

Association for Research in Education Annual conference, Melbourne, (29 Nov.-2des 1999). Organizational Development Journal, vol.28, no.(8).

Cerit. (2010): The effects of servant leadership on teachers, organizational commitment in primary schools in Turkey International. Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, vol. 13,(3), P.P 301-317.

The British Psychological Society -www.bpsjournals.co.uk.