

## اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية

إعداد

أ/ محمد سلمان عبد الله الغامدي      د/ عبد الله الزهراني

كلية التربية - جامعة أم القرى - السعودية

## اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية

ملخص:

حاولت هذه الدراسة في التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، لملائمته طبيعة هذه الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بمحافظة جدة المزاولين لعملهم للفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، وقد بلغ عددهم (٥٢١) مديراً. أداة الدراسة: حيث تم تطوير أداة للدراسة (استبانة) للكشف عن اتجاهات مديري مدارس التعليم العام نحو ممارسة القيادة التحويلية مكونة من (٤٠ فقرة). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة (مستوى الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية) تراوحت ما بين العالية والمتوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام حول اتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي) في مجال (الاعتبار الفردي). كما لم تظهر نتائج الدراسة بوجود أي ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات ومن أهمها ضرورة تطوير مهارات المديرين في مجال السلوكيات التي تعزز ولاء التابعين وتزيد من روح التحدي بالإضافة إلى رفع من مستوى الحماسة وتحفيزهم من قبل القائد.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديري المدارس، إدارة التعليم، جدة.

### Abstract

#### The attitudes of Directors of Public Education Schools in Jeddah Governorate Towards transformational leadership Practice

This study aimed to identify The attitudes of Directors of Public Education Schools in Jeddah Governorate Towards transformational leadership Practice. The researchers used the descriptive survey, and developed a questionnaire focused on measuring attitudes towards transformational leadership, and consisted of (40) items, distributed in four domains. Validity and reliability coefficient were ensured for the tool. The study population consisted of all public school principals at Jeddah educational zone (elementary stage, middle stage, secondary stage), and numbered (N=521), after a pilot study was drawn out from the population. Study Results: The level of (attitudes towards transformational leadership) a (high) There are statistical significant differences at (account individual) of the (attitudes towards transformational leadership), due to the variables

(scientific qualification, years of experience), while not found in the rest of the other domains. While the results showed that there are no statistical significant due to the variable (level of education) on all domains. In light of the study findings, the researcher recommends: The need to develop the skills of managers in the behaviors that strengthen the loyalty of the followers and increase the spirit of challenge in addition to raising the level of enthusiasm and motivation by the leader.

**Key words:** Transformational Leadership, School Principals, Public Schools, Jeddah Educational zone.

#### المقدمة:

نال موضوع القيادة في المؤسسات التربوية بالاهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لأهمية دور القيادة في التأثير في سلوك العاملين ودورها في إنجاح العمل الإداري، فيعد النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة وانعكاساته على الأنشطة المختلفة في المؤسسات الدور الأساسي في التفاف العاملين حول هذه القيادة وخاصة أن القيادة تمثل التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات، فإن ذلك ساهم بشكل أو بآخر في تغيير جوهر الإدارة التربوية وهدفها. وقد اشارت العجمي (٢٠١٠) إن التحديات التي تواجهها الإدارة اليوم تزداد صعوبة، خاصة في ضوء الدراسات التي حاولت معرفة السلوكيات التي تؤثر في أداء العاملين.

فقد أوضح الحضيبي وأبو عبيد (٢٠١٣) إن القيادة تبرز في عنصر رئيس من عناصر إدارة المؤسسات، والعنصر الحاسم في نجاحها، ولهذا جد المنظرون والممارسون للبحث عن نمط قيادي قادر على التعامل الإيجابي في ضوء التعاون والتشارك في تحقيق اهداف المؤسسة، حيث انتشر ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات كافة وخاصة التربوية منها. وقد أشار فينان (Feenan, 2004) بأن القيادة التحويلة تعني تنوع القيادة وتوزيعها على الآخرين مولدة الثقة والعدالة ما بين القيادة والآخرين. كما بين ارسون (Bryant, 2003) بأن استخدام المدير للقيادة التحويلية في مدرسته يشير إلى رغبته في مساعدة ودعم التابعين في المدرسة. والمملكة العربية السعودية تنظر إلى موضوع القيادة في الميدان التربوي باهتمام كبير من قبل الجهات المسؤولة عن التعليم وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم، كما أن موضوع دراسة القيادة التحويلية يعد أحد الضرورات لتطوير الجانب الإداري التربوي، خاصة لدى مديري المؤسسات التربوية ودورها في تحقيق أهداف السياسات التربوية العليا.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أصبح التغيير في المؤسسات التربوية ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لبقائها واستمرارها. وقد ذكر ميدين وشافير (٢٠٠٥) بأن ممارسة القائد للمهارات القيادية يعد تحدياً في عمليات النجاح. وقد بين الحمد (١٤٣١هـ) بأن الإدارة تمثل جهداً مشتركاً بين من القائد والتابعين يجمعهم هدف واحد مشترك وتربطهم رابطة العمل الموحد وتحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق. كما أشار دياب (٢٠٠١) إن الإدارة تحتاج إلى قيادة واعية رشيدة تستطيع تكاتف الجهود نحو القيادة السليمة، وهذا ما دعت إليه القيادة التحويلية. وقد بين الزعبي (٢٠١٣) بأن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على مواجهة كل ما هو جديد. وهذا ما عززه الرقب (٢٠١٠م) بأن القائد التحويلي هو القائد الذي يعمل على سرعة التغيير في بيئة العمل نحو الأفضل. ونظراً للمسؤولية الهامة والكبيرة للمدير ونتيجة انشغاله بأعمال كثيرة، فإن بعض مهامه تؤول للآخرين عبر تبني القيادة التحويلية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الآخرين. فالنمط القيادة التحويلي يتسم بفتح المجال للابتكار والإبداع وتسهم في تقدير جهودهم وأنهم جزء من بيئة المؤسسة (Frontiera, 2010). وتبين بأن العديد من الدراسات تنادي إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية وتصحيح الاتجاهات السلبية نحو تطبيق وممارسة القيادة التحويلية مثل دراسة يوسف (٢٠٠١) وعتياد (٢٠٠٣) والنوباني (٢٠٠٣). وذلك للتهيئة لقبول التغيير والتطوير والالتزام به في القيادة ونظراً لتفاوت النجاح الذي تحققه الإدارة التربوية من مدرسة إلى أخرى فإن هذا كان مسوغاً أساسياً نحو القيادة بهذه الدراسة. فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس التالي: ما اتجاهات مديري الوحدات الإدارية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية.

#### هدف الدراسة واسئلتها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات التي تبنتها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١. ما مستوى اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية ؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة حول اتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية) ؟

#### أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة مؤشراً ذا أهمية كبيرة للكشف عن اتجاهات مديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية. كما وتسهم في معرفة اتجاهات القادة نحو ممارسة القيادة التحويلية لإصحاب القرار في المملكة العربية السعودية، ويؤمل أن تستفيد من أجل بناء برامج تدريبية تعرف بأهمية هذا النوع من القيادة، كما وتضيف هذه الدراسة المزيد الأهمية للجهات الآتية:

١. أصحاب القرار في وزارة التعليم حيث تبين اتجاهات المديرين نحو ممارسة القيادة التحويلية ، عليه معرفة المعوقات والصعوبات بالإضافة إلى وضع البرامج التدريبية التي تساعد المديرين على التعرف بهذا النوع من القيادة تحسين.
٢. يؤمل أن تضيف المزيد من الأدب النظري للمكتبة العربية والباحثين في مجال القيادة التحويلية.

#### مصطلحات الدراسة:

الاتجاهات: يُعرف ملحم (٢٠٠٥) الاتجاه: "بأنه تنظيم لمعارف ذات ارتباطات موجبة أو سالبة. باعتبار أن اتجاه الشخص نحو موضوع معين سواء كان شيئاً أو شخصاً أم جماعة هو استعداد لاستثارة دوافعه بالنسبة للموضوع". (ص٣١٨). ويعرف إجرائياً: حالة من الاستعداد والتأهب العقلي والوجداني والرغبة لدى مديري المدارس بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية: ذكر الجارودي (٢٠١١) أن باس (Bass) يرى أن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية إلى ما فيه صالح المؤسسة، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك عن طريق تنشيط الحاجات العليا لديهم، مثل الطموح والتوقعات" (ص١١٩). وتعرف إجرائياً: الأسلوب القيادي المتمثل في ممارسة القائد لمهامه بهدف زيادة وتحفيز أداء العاملين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم والعمل على تطويرهم مهنيّاً مقدماً بها المصلحة العامة ومقدراً لجهودهم من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة ببيئة العمل. وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة عينة الدراسة على مجالات الدراسة.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اتجاهات نحو ممارسة القيادة التحويلية.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي

١٤٣٤/١٤٣٥هـ

الحدود البشرية: اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية (بنين).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لتحقيق اهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة الذين هم على رأس عملهم خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، وقد بلغ عددهم (٥٢١) مديراً، وقد تم أخذ مجتمع الدراسة كاملاً وبأسلوب (الحصر الشامل)، حيث طبقت الدراسة على كامل المجتمع، وذلك بعد استثناء العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (٢٠) مديراً من مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. وتكونت خصائص عينة الدراسة مما يلي: المؤهل العلمي: فقد بلغ عدد الحاصلين على شهادة بكالوريوس (٥١) مديراً بنسبة (١١%)، وقد بلغ حملة البكالوريوس مع دبلوم تربوي (٣٦٤) مديراً بنسبة (٨١%)، أما حملة الدراسات العليا حيث بلغ عددهم (٣٧) مديراً وبنسبة (٨%) . أما بخصوص سنوات الخبرة في الإدارة فكانت كما يلي: ذو الخبرة أقل من (١٠) سنوات (٤٢) مديراً وبنسبة (٩%) أما أصحاب الخبرة من (١٠-٢٠ سنة) حيث بلغ عددهم (٣٧٦) مديراً وبنسبة (٨٣%)، أما من ذوي الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (٣٤) مديراً وبنسبة (٨%) . أما المرحلة التعليمية فقد بلغ عدد مديري المرحلة الابتدائية (١٠٤) مديراً بنسبة بلغت (٣١%)، أما مديري المرحلة المتوسطة فقد بلغ عددهم (٢٥٩) مديراً وبنسبة (٥٧%)، أما مديري المرحلة الثانوية فقد بلغ عددهم (٥٣) مديراً وبنسبة (١٢%).

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة للدراسة للكشف عن اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وخاصة دراسة الغامدي (٢٠٠١)، ودراسة مددين (٢٠١٣) حيث تمت الاستعانة بهذه الدراسات لتطوير فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول رقم (١) مجالات أداة الدراسة، وعدد فقرات كل مجال.

الجدول (١)

مجالات الاستبانة وعدد فقراتها المتعلقة بالاتجاهات نحو ممارسة القيادة التحويلية

الرقم	المجال	عدد الفقرات
١	الجاذبية (الكاريزما)	١١
٢	الحفز الإلهامي	١١
٣	الاستثارة العقلية (التحفيز العقلي)	١٠
٤	الاعتبار الفردي	٨
المجموع		٤٠

وقد تضمنت الأداة (٤) مجالات، وبواقع (٤٠) فقرة، حيث تمت صياغة فقرات الأداة وفق سلم ليكرت الخماسي المتدرج.

#### صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض أداة الدراسة على (١٢) محكماً، وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات، حيث تم معالجة الملاحظات، وبذلك أصبحت أداة قياس الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية بصورتها النهائية تتكون من (٤٠) فقرة بمجالاتها الأربعة.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (Test-retest)، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية والمكونة من (٢٠) مديراً وبعد مضي (٢١) يوماً تم تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة، حيث تم حساب معامل الارتباط والذي بلغ لأداة الدراسة الكلي (٠,٩١) وهي تعد نسبة مقبولة لغايات تطبيقها على عينة الدراسة.

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتطوير الأداة الخاصة بجمع البيانات، والتحقق من صدقها وثباتها، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وبواقع (٥٠١) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانة المستردة (٤٦٧) استبانة من مجموع الاستبانة الموزعة، وعدد الاستبانة الغير مستردة (٣٤) استبانة، وبلغ عدد الاستبانة الغير قابلة للتحليل الإحصائي (١٥) استبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانة التي خضعت للتحليل الإحصائي (٤٥٢) استبانة، وبهذا تكون نسبة الاستبانة المسترجعة (٩٠%) . وقد تم استخدام المحك المعياري التالي لتقدير مستوى الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية. من ٤,٢ -

٥,٠٠ (عالية جداً) من ٣,٤ - أقل من ٤,٢ (عالية) من ٢,٦ - أقل من ٣,٤ (متوسطة)  
من ١,٨ - أقل من ٢,٦ (متدنية) أقل من ١,٨ (متدنية جداً).

### الاطار النظري:

أن أساليب القيادة تختلف في أنواعها وطبيعتها وتختلف في ممارستها من شخص إلى أخرى، أشار العديد من الباحثين إلى القيادة التحويلية لما لها من أثر كبير في أداء وسلوكيات واتجاهات الممارسين لها، لأنها تمثل تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الاهداف، والقيادة التحويلية تحكمها الحرية والعدالة والمساواة وخاصة القيادة التحويلية، وتشير الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية بأنها قيادة تلبى متطلبات العصر في أداء المهام.

### القيادة التحويلية:

افرز الفكر القيادي عدداً من النظريات التي حاولت استعراض خصائص القائد ومتطلبات القيادة الناجحة (القحطاني، ٢٠٠٨). وبين مصطفى (٢٠٠٢) بأن أساليب القيادة في تطور مستمر نتيجة الأبحاث المستمرة في مجال القيادة، ونتيجة هذا التطور فقد أدى إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة من أهمها القيادة التحويلية والتي ظهرت على يد عالم التاريخ والسياسية الأمريكي بيرنز، وتقوم هذه القيادة على أساس وجود علاقة مشتركة بين القادة والأتباع، فالقائد التحويلي يساهم في توحيد جهود العاملين في تحقيق أهداف عليا، كما أن القيادة التحويلية هي من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني. فقد اتسع استخدام القيادة التحويلية **Transformational Leadership** المنبثقة من المدرسة السلوكية والتي تشير بأن القيادة التحويلية تأخذ بعين الاعتبار التابعين بأنهم جزء من الهيكل العام للمؤسسة (العرايضة، ٢٠١١).

### مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفقوا الكتاب في مجال القيادة على تعريف محدد لهذا المصطلح، إلا أنهم اتفقوا على المفاهيم العامة لها، وهي في مجملها لا تخرج عن كون القائد التحويلي في أي مؤسسة يعمل على إيجاد رؤية واضحة، ويشجع على تطور الأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المؤسسة (الجارودي، ٢٠١١).

فقد عرف الهلالي (٢٠٠١) القيادة التحويلية على أنها: "عملية تتضمن عدداً كبيراً ومتنوعاً من المتغيرات المتداخلة التي تعمل في أي وقت نريده" (ص ٣٢).

وعرفها الجارودي (٢٠١١) بأنها: "عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المؤسسات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت" (ص ١٠١).



ويلاحظ بأن القيادة التحويلية في مفهومها تشير بأنها عبارة عن سلوكيات يبديها القائد بهدف التقرب من العاملين تعريف العاملين في المؤسسة بأنهم جزء منها، وأن نجاح المؤسسة يعود على أدائهم وتعاونهم مع القيادة.

### أهمية القيادة التحويلية:

تشير القيادة بأنها سلوكيات يقوم بها المدير بحكم منصبه للتأثير على الآخرين لغايات تحقيق الأهداف وتنظيم العمل. وقد بين خلف (٢٠١١) بأن القيادة الناجحة هي القادرة على إزالة الفجوات بين القائد والتابعين، فالقيادة التحويلية تحاول التقرب من كافة العاملين في المؤسسة.

وهذا ما أكده Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamed. & Yusif, (2010) بأن القيادة التحويلية تنبع أهميتها من خلال قدرتها على تركيز النشاطات بكافة أشكالها في بيئة العمل وعلى تكريسها من أجل زيادة التعاون من الأفراد. وقد بين العنزي (٢٠١٥) بأن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال الاهتمام بالعامل الإنساني وزيادة الاهتمام بالجانب الاجتماعي. كما ذكر أبو هذاف (٢٠١١) بأن القيادة التحويلية تعمل على أسلوب التغيير الجماعي بما يحقق زيادة فعالية العاملين والذي ينعكس على أداء المؤسسة. وقد أشار هاوس (٢٠٠٦) إن ممارسة القيادة التحويلية تمثل دافع قوي في تحفيز التابعين مع الآخرين وفي تكوين روابط تقوي من مستوى الدافعية والاخلاق عند كل من القائد والعامل، وهذا النوع من القيادة يلبي حاجات العاملين ودوافعهم.

### النظريات الإدارية التي ترتبط مع القيادة التحويلية:

تنوع الحديث عن النظريات التي بنيت عليها نظرية القيادة التحويلية، فهناك ثلاث نظريات يجدر الحديث عنها حيث ترتبط هذه النظريات بالقيادة التحويلية وهي:

#### أولاً: سلم الحاجات الهرمي:

تعد نظرية سلم الحاجات والتي وضعها العالم ( إبراهيم ماسلو Abraham Maslow ) ، لترتيب حاجات الإنسان، وقد خلص التوجيهي (١٩٨٩) هذه الحاجات في الأمور التالية:

١. الاحتياجات الفسيولوجية : وهي الاحتياجات اللازمة للحفاظ على الفرد من المأكل والمشرب.
٢. حاجات الأمان: وتشير للحفاظ على وجوده مثل أمان ممتلكاته الشخصية والأمان الوظيفي.

٣. الحاجات الاجتماعية: وتشمل الحاجات العاطفة والانسانية، وفي غياب هذه العناصر الكثير من الناس يصبحون عرضة للقلق والعزلة الاجتماعية والاكتئاب.
٤. الحاجة للتقدير: وتشير إلى الشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة.
٥. الحاجة لتحقيق الذات: وتشير الفرد لقدراته ومهاراته لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات.

وتتضح العلاقة بين هرم ماسلو والقيادة التحويلية حيث بين الجارودي (٢٠١١) إن القائد التحويلي الذي يعمل على تفعيل صفتي الأنا وتحقيق الذات يرتقي بالعاملين معه إلى مصاف أعلى من الحوافز، ويعمل على تحقيق الاطمئنان من خلال توفير الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجات الاجتماعية، وعلى القائد أن يسعى إلى تحقيق أكبر من ذلك كي يرتقي بالعاملين معه إلى مستوى الاهتمام بعملهم من أجل رقي المؤسسة.

ثانياً : نظرية إدارة التغيير (Theory Change Management): والتي تبين أن إدارة التغيير هي: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة معينة من القيم، والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى (بلال، ٢٠٠٤). وقد بين بالوقون وهيلي (Balogun & Hailey, 2008) عناصر هذه النظرية ومنها أهمها: أولاً: الاتصال والتعليم: وتتضمن اقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم. ثانياً: التعاون: وتتضمن المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والكيفية والتي يتم فيها التغيير ثالثاً: المشاركة والتدخل: حيث يتاح المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير، مما يترك المجال لقيادة التغيير بالتحكم بمخرجات عملية التغيير برمتها. رابعاً: التوجيه: حيث يقوم قادة التغيير باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، فيما يقوم العاملون بتنفيذ هذه القرارات. خامساً: الإكراه: وفي هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين لغايات الإسراع في تحقيق التغيير، الأمر الذي يقوم إلى مقاومة أكبر لهذا التغيير. وهذا يبين بأن العلاقة بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية علاقة واضحة للعيان، حيث لا يمكن إنجاز مهام إدارة التغيير بطريقة مرنة في ظل عدم وجود قائد تحويلي يوظف ما يمتلكه من مهارات وإمكانات للتغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين لديه من أجل نجاح ما يؤمن به ويريد تحقيقه في مؤسسته. وقد بين السلمي (٢٠٠٦) أن القائد التحويلي يجب أن يتصف بما يلي: أولاً: أن يتحول دور القائد التحويلي إلى رائد ومساند وميسر وتحفيز العاملين. ثانياً: إقامة بناء تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية، وتحسين وتطوير مهارات العاملين وتمكينهم من الأداء والمشاركة في صنع القرارات. ثالثاً: إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف ومشجعة على الإبداع والابتكار المنظم. رابعاً: تحقيق الانسجام بين توجهات القيادة ونظم العمل وحاجات العاملين والمتعاملين مع المؤسسة. خامساً: تأكيد مفاهيم اللامركزية

والتمكن الإداري، ووضع الخطط الاستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الاستراتيجية لاستثمار فرص التغيير وتجنب مهدداته ومخاطره. سادساً: تحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية وصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

### عناصر القيادة التحويلية:

نكر باس وافلو (Bass & Avolio, 1994) بأن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عناصر هي:

١. التأثير المثالي (idealized Influence): حيث يحظى سلوك القائد بإعجاب المرؤوسين واحترامهم وتقديرهم وذلك من خلال المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم الاحتياجات للمرؤوسين، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (الرضا، ٢٠١٠). والتأثير المثالي لا يأتي من خلال إعجاب الموظفين بشخصية القائد أو بطريقة الحديث، لأن القيادة التحويلية تسعى إلى أكثر من ذلك حتى لا تقتصر على شخص معين، وإنما تكون عن طريق إقناع الموظفين بأن أهدافهم لا يمكن تحقيقها بمعزل عن أهداف المؤسسة، فهو بمثابة توحيد قيمي وشخصي ومنظمي عن طريق إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين (القيوتي، ٢٠٠٠).

٢. الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation): يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وهذه السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (Bass, 1985) ويقوم القائد بإيجاد التحدي في عمل العاملين، لرفع الروح المعنوية لدى العاملين لكي تؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة ككل، ولا يمكن إغفال أن القائد التحويلي يقوم بذلك من خلال إشراك العاملين بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، وما هو المتوقع منهم في العمل (أبو دية، ٢٠٠٩).

٣. الاستشارة الفكرية (Intellectual stimulation): ومن خلالها يعمل القائد التحويلي على البحث على الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والمبدعة لآراء العمل (Bass, 1985). فهي بمثابة شحذ وإعادة تفكير من قبل العاملين بالمشاكل التي تواجههم والتي واجهتهم من خلال التعاطف الفكري معهم، وإمكانية التوجيه المحدد لعدم خروجهم عن نطاق التفكير خارج أهداف المؤسسة، ومن هنا فكأنها هي عملية لإمكانية التوافق بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية من خلال التوصل لها عن طريق العاملين، لكن بتوجيه من القادة التحويليين (العنزي، ٢٠٠٥).

٤. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): ومن خلال هذه الصفة، يظهر أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات العاملين،

وكذلك انجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والأداء. ويمكن القول أن القائد التحويلي يجب عليه الاهتمام بالعاملين من خلال الاستماع لهم، ومحاولة لتلبية حاجاتهم الوظيفية، التي من الممكن أن تكون داعمة، مع المراعاة للقدرات الجسمية والعقلية لإمكانية وجود تحدي، وليس لإمكانية أن يكون العمل بمثابة عجز لديهم، لأن المحاولة المتكررة للعمل الجاد مع عدم القدرة يشكل شعور بعدم الرغبة في العمل، أما في حالة وجود تحدي لديهم فإنه يكون بمثابة حافز (Bass, 1985).

### أسس القيادة التحويلية:

يرى الهواري (٢٠٠٥) أن القيادة التحويلية تستند على ثلاثة اسس تقوم عليها وهي: التغيير، الإبداع وروح المخاطرة. كما ذكرت (مدين، ١٤٣٤هـ) أن وونق وجوزف (Wang & Joseph, 2010) أشارا إلى أن القيادة التحويلية تقوم على الأسس التالية:

١. تبني منظور النظم: وذلك يجعل القائد يتحول من مجرد اهتمامه بالقضايا والمشكلات الإدارية الحالية إلى قائد يركز على تحقيق أهداف وعمليات التطوير المستمر.
٢. تطوير وإيصال استراتيجية المؤسسة: حيث يعمل القائد مع المرؤوسين على إيجاد رؤية ورسالة وقيم للمؤسسة، ومن خلالها تحقيق هذه الرؤية واضحة ومعلنة للمرؤوسين.
٣. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي السلطة والحرية للمرؤوسين، حيث يؤدي ذلك إلى تحفيزهم لقبول مسؤولية تطوير المؤسسة، وصناعة القرارات في طرق العمل التي يرونها مناسبة من أجل تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة.
٤. الإلهام للتغيير المستمر: من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة التحويلية هي إلهام وتحفيز الآخرين للتطوير المستمر، سواء على المستوى الشخصي، أو على مستوى المؤسسة.
٥. نظام لمكافأة الإنجازات المتميزة: حيث تعتبر المكافأة والتقدير والاعتراف بالإنجازات المتميزة من أهم أساليب تحفيز المرؤوسين.

### القيادة التحويلية في الإدارة التربوية:

تعد الإدارة التربوية إدارة تسعى إلى تحقيق السياسات العامة للدولة في تحسين الأداء والمخرجات القيادة التربوية، فإن ما توفره القيادة التحويلية من تعاون تكاملي بين القائد والمرؤوسين جعلت من القيادة التحويلية قيادة مناسبة في هذه المؤسسات. يذكر أبو هدف (٢٠١١) بأن الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية يعود إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام (١٩٨٤م - ١٩٩٠م)، وقد وصف هالنغر (Hallinger) التغيير في دور المدرسة من الإداري (Managerial) إلى المعلم

(Instructional) ثم إلى المحول (Transformational). فقد ظهرت القيادات المختلفة ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمية (Instructional Leadership) كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية (Administrative Leadership) القوية، مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل الطلبة وتقدمهم، ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً، وأكثر تعاوناً مع المعلمين، وهذا ما دعاه (بيرنز، Burns) بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership)، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته بالتأكيد من مشاركة المعلمين بالقيم، وبناء ولاء طبيعي للعمل ولمهمة المدرسة، حيث ركزت على تكوين ثقافة خاصة بالمدرسة. كما بين الشريفي والنتح (٢٠١٠) أن من السمات التي تمتع بها القيادة التحويلية بأنها أعطت تفويض السلطة للمديرين، إذ تعد هذه العملية مهمة، وقد أثبت هذا النوع من القيادة عبر الدراسات المختلفة فعالية كبيرة في تكوين البيئة المناسبة للمديرين للتطوير، والإبداع.

#### الدراسات السابقة:

تم التطرق إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وقد تم عرضها حسب التسلسل الزمني للدراسة من الأقدم إلى الأحدث ومقسمة إلى دراسات عربية وأجنبية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### الدراسات العربية:

دراسة النجار (٢٠١٢) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وكذلك معرفة أثر كل من المتغيرات: (النوع، المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، وفترة الدوام المدرسي) على متوسط تقديراتهم لهذه العلاقة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية كانت بدرجة كبيرة جداً. وقد جاءت مجالات استبانة القيادة التحويلية مرتبة حسب الحصول على الدرجة من الأعلى للأقل كالتالي (الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي). لا توجد فروق تُعزى إلى متغيرات (النوع، والمرحلة التعليمية) كما خلصت إلى وجود في المجالين (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي)، تُعزى إلى متغيرات سنوات الخدمة وكانت لصالح الأقل خدمة (أقل من ٥ سنوات). بينما توجد فروق في مجال (الحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية) تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. كذلك وجود فروق في مجال (الاعتبار الفردي) تُعزى إلى متغير فترة الدوام وكانت لصالح دوام الفترتين. وجاءت باقي المجالات بعدم وجود فروق تُعزى لمتغير الفترتين.

دراسة الغامدي (١٤٣٣هـ) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية). وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة، كما أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس وفقاً للمؤهل والتخصص والخبرة).

وأجرى مددين (١٤٣٤هـ) دراسة قد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية. كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، الجامعة، الكلية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

وقام الحمد (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين. كما هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وكذلك التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد خلصت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية. كما لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية، طبقاً لمتغيرات: (التأهيل، سنوات الخبرة، والعمر). كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة التحويلية، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

الدراسات الأجنبية:

دراسة بومر وآخرون (Bommer,& et al, 2004) وقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف بؤادر سلوك القيادة التحويلية عبر سياقات تنظيمية مختلفة، وبينت الدراسة أن القائد المتحكم يرتبط سلباً بالقائد التحويلي، ويرتبط مستوى سلوك القيادة التحويلية لدى أقران القائد ارتباطاً موجباً بمستوى هذا السلوك لدى القائد، وأن مستوى سلوك القيادة التحويلية الذي يظهر لدى زملائه سيعدل العلاقة بين تحكم القائد بإمكانية التغيير وسلوكه التحويلي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى أن المديرين الأكثر تحكماً في إمكانية التغيير الأقل احتمالاً في ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية، وبالتالي فإن المديرين كانوا أكثر ميلاً لممارسة السلوك القيادي التحويلي عندما كانوا يعتقدون أن التغيير كان ممكناً. وعلى العكس فإن القادة الذين لديهم اتجاهات تحكيمية بشأن إمكانية التغيير التنظيمي كانوا أقل ميلاً لإظهار مثل هذا السلوك، وهناك نتيجة أخرى تتمثل في أن مستوى سلوك القيادة التحويلية الذي يمارسه المديرون يرتبط إيجابياً بمستوى السلوك لدى الزملاء.

دراسة وانق وروود (Wang & Joseph,2010) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع المتغيرات وهي المناخ التنظيمي الذي يحفز على الإبداع، والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم تطبيق الدراسة على (٧١) فريق عمل تابعة ل (٥٥) مؤسسة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة. وتتكون أفراد الدراسة من (٢١٢) مرؤوساً و(٧١) مشرفاً. وبينت الدراسة أن القيادة التحويلية لا تتعلق إلى حد كبير في إبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف، كما أشارت الدراسة بأن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيرات المناخ التنظيمي يحفز الإبداع، ويوجد تفاهم عالٍ بين القائد والمرؤوس والذي يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ أن هذه الدراسة اختلفت عن الدراسات السابقة في أهدافها كما في دراسة بومر وآخرون (Bommer,& et al, 2004) والتي هدفت إلى اكتشاف بؤادر سلوك القيادة التحويلية عبر سياقات تنظيمية مختلفة. وكذلك دراسة الجارودي (٢٠٠٧) والتي تهدف إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية، لتطبيق القيادة التحويلية. ودراسة الشريفي والتنج (٢٠٠٩) ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ) والتي حاولت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى دراسة القيادة التحويلية مع بعض المتغيرات الأخرى كما في دراسة بارنيت مكورميك، كونرز ( Barnett McCormick, 1999) والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه. ودراسة لوكس ( Lucks,2002) والتي أشارت إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين. وكذلك دراسة الفقيه (١٤٢٧هـ) والتي حاولت التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية. وكذلك دراسة عيسى (٢٠٠٨) والتي بينت دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة. وكذلك دراسة غرايبة (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى سلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. وكذلك دراسة الحمد (٢٠١٠) دراسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة. وكذلك مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية. ومن خلال عرض الدراسات السابقة تبين بأنه لا توجد أي دراسة تعنى بدراسة اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية.

### عرض النتائج ومناقشتها:

وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الأول: وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول يتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية: نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشته: ما اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية في مجال الجاذبية (الكاريزما). فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، وكما في الجدول رقم (٢):

### الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال "الجاذبية (الكاريزما)"  
وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
١	٤	أشعر بأنني أتحمل كل النتائج الأخلاقية لقراراتي.	٤,٢٤	٠,٨٥	عالية جداً
٢	٣	اجد سعادة حينما أقوم بأداء عال	٤,١٢	٠,٨٤	عالية



الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
		للحصول على ثقة العاملين.			
٣	٨	استمتع بشعور العاملين بالفخر والاعتزاز لما يتحقق من نجاح.	٤,٠٣	٠,٩٢	عالية
٤	١	أشعر بسعادة حينما أجد رسالة واضحة لمنظمتي.	٣,٨٩	٠,٩١	عالية
٥	٦	أرتاح بالتضحية بمصالحي الشخصية لتحقيق مصالح العاملين.	٣,٦٥	٠,٩٨	عالية
٦	١٠	استمتع بالقرب من المعلمين ومشاركتهم آلامهم وآمالهم.	٣,٤٢	٠,٩٣	عالية
٧	٥	استمتع ببيان أهمية الثقة المتبادلة مع العاملين للتغلب على مشكلات العمل.	٣,١٩	٠,٨٤	متوسطة
٨	١١	لا أشعر بتطبيق العدل بين العاملين في كل الظروف.	٣,٠٧	٠,٧٥	متوسطة
٩	٧	يصعب علي تمثل القدوة الحسنة وتطبيقها مع العاملين.	٢,٨٣	٠,٩٣	متوسطة
١٠	٩	لا أهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهمات.	٢,٥٨	٠,٨٦	متدنية
١١	٢	اتجنب بيان القيم والمعتقدات التي أؤمن بها للعاملين.	٢,١٩	٠,٧٩	متدنية
		المجال ككل	٣,٢٣	٠,٨١	متوسطة

يظهر من جدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "الجاذبية (الكاريزما)" تراوحت ما بين (٤,٢٤-٢,١٩) بين العالية جداً والمتدنية. وبدرجة ممارسة (متوسطة) للمجال ككل وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣).

فقد حصلت، حيث حصلت الفقرة "أشعر بأنني أتحمل كل النتائج الأخلاقية لقراراتي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٥) وهذا يوضح بأن المدير يتسم بالثقة والقدرة على تبني سياسة تتسم بالمرونة من خلال القرارات التي يتخذها والتي ربما تكون هذه القرارات مبنية على الدراسة والتشاور مع الآخرين.

بينما حصلت الفقرة "اتجنب بيان القيم والمعتقدات التي أؤمن بها للعاملين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢,١٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٩). وهذا يوضح بأن المدير يحترم الخصوصيات التي يؤمن بها من قيم معتقدات ويحاول تعزيز الأداء الذي يساهم في تقرب الآخرين ولا يفرض على أي من العاملين على الإقتداء به وبقيمه.

ويعزو ذلك إلى إن سلوك القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يقتدي به المرؤوسون وأن سلوكه يحتاج إلى تعزيز ولتقوية الثقة وإلى أهمية تعزيز العدالة بين التابعين من قبل المديرين، كما يعزو ذلك بأن شخصية المديرين في هذا المجال تحتاج إلى تعزيز وتطوير من خلال الندوات والمؤتمرات التي تعرف بأهمية مهارة الجاذبية ودورها في تعزيز الجوانب الإيجابية للعاملين في المؤسسات التربوية في إيجاد رؤية تقوي وتحفز العاملين وتجمعهم للعمل كفريق واحد. كما أن الكاريزما للمدير تجمع بين حسن الخلق وحسن التعامل مع الموظفين وبين الحكمة في اتخاذ القرار.

نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشته: ما اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية في مجال الحفز الإلهامي؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، وكما في الجدول رقم (٣):

### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال "الحفز الإلهامي" وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
١	٢	يسعدني وضع أهداف طموحة تستثير قدرات المعلمين.	٤,٣٣	٠,٩٠	عالية جداً
٢	١١	أشعر بسعادة لتحفيز العاملين لتحقيق انجازات تفوق المتوقع.	٤,٢٢	٠,٨٨	عالية جداً

عالية	٠,٧٦	٤,٠٣	لدي استعداد في تحفيز العاملين لاستشراف صورة مستقبلية مشرقة للمؤسسة	٤	٣.
عالية	٠,٨٣	٣,٩١	أحس بالفخر حينما أدفع العاملين لبذل أقصى ما يستطيعون لتحقيق الاهداف.	٧	٤.
عالية	٠,٧٥	٣,٨٧	أميل لتشجيع العاملين لرفع روحهم المعنوية أثناء العمل.	١٠	٥.
عالية	٠,٨٠	٣,٥١	لدي شعور سلبي في ثقتي بالعاملين على انجاز الأهداف المحددة.	٥	٦.
عالية	٠,٨١	٣,٤٦	أقوم باستثارة روح المنافسة بين العاملين.	١	٧.
عالية	٠,٨٢	٣,٤١	لا أجد مشقة في إيجاد الانسجام بين العاملين.	٩	٨.
متدنية	٠,٩١	٢,٥٨	أجد صعوبة مع العاملين لبيان أفضل الطرق لتحقيق الأهداف.	٨	٩.
متدنية	٠,٩٣	٢,٤٨	أجد مشقة في تذكير العاملين بضرورة الالتزام برسالة المؤسسة.	٦	١٠.
متدنية	٠,٨٧	٢,٢٣	أشعر بصعوبة لإيصال توقعاتي إلى المرؤوسين بوضوح.	٣	١١.
متوسطة	٠,٨٧	٣,٣٨	المجال ككل		

يظهر من جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "الحفز الإلهامي" تراوحت ما بين (٤,٣٣-٢,٢٣) وبدرجة ممارسة (متوسطة) للمجال ككل، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨).

فقد حصلت الفقرة "يسعدني وضع أهداف طموحة تستثير قدرات المعلمين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٠)، وهذا يبين بأن المدير يهدف ويسعى بكامل طاقاته من أجل رفع من أداء العاملين من خلال مشاركته في وضع أهداف خاصة ترفع من نظرتهم وأدائهم للقيادة وأن لديهم القدر الكافي من خلق محفزات للتابعين.

بينما حصلت الفقرة "أشعر بصعوبة لإيصال توقعاتي إلى المرؤوسين بوضوح" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٢٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٧). ويعزو ذلك إلى أن في ظل عدم وجود تعاون واحترام ومشاركة التابعين في صناعة القرارات ووجود حالة من البيروقراطية في القيادة ساهمت في الحد من إيصال أفكار وتوقعات للآخرين للقيادة.

ويعزو حصول مجال الحفز الإلهامي على تقدير متوسط بأن المديرين لم يوظفوا هذا الجانب بصورة ذات فعالية أكثر وربما لعدم معرفتهم التامة في الاتجاه نحو توظيف

أساليب ممارسة القيادة التحويلية في بيئة العمل والتي تؤثر بشكل سلبي على توقعاتهم حيث أوجدت نوعاً من الضعف في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يفترض أن يثير الحفز الإلهامي في التابعين حب التحدي، والفرصة في المشاركة في تحقيق الأهداف، ويذكي فيهم الحماس، ويعزز الروح المعنوية.

نتائج السؤال الفرعي الثالث ومناقشته: ما اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية في مجال الاستثارة العقلية (التحفيز العقلي)؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، وكما في الجدول رقم (٤):

#### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال "الاستثارة العقلية (التحفيز العقلي)" وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
١	١٠	أظهر الرضا للعاملين معي عندما يتم تحقيق التوقعات.	٤,٤١	٠,٨٥	عالية جداً
٢	٤	أشجع المعلمين للمضي قدماً نحو الإبداع والتجديد.	٤,١٦	٠,٨٩	عالية
٣	٣	أشجع العاملين للمشاركة بقدر من المخاطرة المحسوبة في صناعة القرارات.	٣,٩٣	٠,٨٦	عالية
٤	٩	استمتع بمكافأة العاملين لكل جهد يبذلونه في سبيل تطوير العمل.	٣,٨٤	٠,٨٩	عالية
٥	٨	اسعى لتبني اقتراحات ومرئيات العاملين في تطوير العمل.	٣,٦٦	٠,٨٥	عالية
٦	١	أشجع العاملين على التفكير بطرق ابداعية لحل مشكلات العمل.	٣,٦٠	٠,٧٩	عالية
٧	٢	أمنح العاملين فرصة التعبير عن أفكارهم وإن تعارضت مع أفكاري.	٣,٠٦	٠,٩٠	متوسطة
٨	٦	يسهل علي منح العاملين فرصة القيام ببعض الأعمال المهمة.	٢,٨٤	٠,٨٩	متوسطة
٩	٥	لا أشعر بوجود استراتيجية لدي واضحة المعالم لتطوير اسلوب العمل.	٢,٦٧	٠,٨٦	متوسطة
١٠	٧	لا أميل إلى ايجاد قيادات جديدة فاعلة.	٢,٥٣	٠,٨٩	متدنية
		المجموع ككل	٣,٥٩	٠,٨٩	عالية

يظهر من جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "الاستشارة العقلية(التحفيز العقلي)" تراوحت ما بين (٤,٤١-٢,٥٣) وبدرجة ممارسة (عالية) للمجال ككل، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩).

حيث حصلت الفقرة "أظهر الرضا للعاملين معي عندما يتم تحقيق التوقعات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٥). وتعزو هذه النتيجة إلى أن الخطط التي يضعها القائد بالتعاون مع التابعين عندما تتحقق فإن القائد يظهرها للتابعين من خلال الشكر والتقدير والرضا عن جهودهم وتقديرها.

بينما حصلت الفقرة "لا أميل إلى ايجاد قيادات جديدة فاعلة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٥٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٩). ويعزز هذه النتيجة بعدم قدرة القائد على النظر نحو المستقبل وإيجاد القيادات الواعدة والتي ربما تسهم في زيادة فعالية وأداء المؤسسة، وهذا يكون نتيجة عدم توفير مهارات وأساليب والقدرة على الابداع لدى القادة في مجال الاستشارة الفكرية.

إلى أن المديرين يعلموا على تحرك جهود العاملين كي يكونوا مبتكرين والعمل على زيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرقٍ وإقتراحات جديدة لحل المشكلات بتعاون معه بهدف الوصول الآمن إلى تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، وكما ويساعدوا المديرين العاملين على توليد وتقديم أفكار جديدة تخدم بيئة العمل مع احترام المديرين لهذه الأفكار مهما كانت مستواها.

نتائج السؤال الفرعي الرابع ومناقشته: ما اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية في مجال الاعتبار الفردي؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، وكما في الجدول رقم (٥):

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "الاعتبار الفردي" وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
١	٥	أرغب أن تكون طريقة التعامل مع	٤,٥٦	٠,٨١	عالية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
		العاملين مبنية على أساس التفاعل والتأثير المتبادل.			جداً
٢	١	اشعر بأنني اسعى لغرس الحماس والالتزام والثقة لدى العاملين.	٤,٣٥	٠,٨٤	عالية جداً
٣	٢	أهتم بتوفير جو يسوده مشاعر التعاون والمساعدة.	٤,١٣	٠,٨٣	عالية
٤	٦	أميل إلى تفويض بعض صلاحياتي لبعض العاملين كوسيلة لتنمية إمكاناتهم.	٣,٩٤	٠,٨١	عالية
٥	٨	اشعر بسعادة عندما أقوم بإعطاء اهتمام خاص لكل فرد على حده.	٣,٧٩	٠,٨٨	عالية
٦	٤	أسعى لمساعدة من يحتاج لمساعدة لبناء قدراته العلمية والوظيفية.	٣,٧١	٠,٨٥	عالية
٧	٧	لا أهتم بمراعاة الفروق الفردية والحاجات بين العاملين.	٢,٥٩	٠,٨٩	متدنية
٨	٣	لا أهتم بمراقبة من فوضته بعض صلاحياتي.	٢,٤١	٠,٩٠	متدنية
		المجال ككل	٣,٨٨	٠,٨٦	عالية

يظهر من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات المجال الأول "الاعتبار الفردي" تراوحت ما بين (٤,٥٦-٢,٤١) وبدرجة ممارسة (عالية) للمجال ككل، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)،

حيث حصلت الفقرة "أرغب أن تكون طريقة التعامل مع العاملين مبنية على أساس التفاعل والتأثير المتبادل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٨١)، ويعزز هذه النتيجة إلى أن تعامل المدير مع الآخرين تكون واضحة ومبنية على التفاهم والتعاون وبحث أن المدير يمثل شخصية اعتباره يحاول من تفهم الآخرين وأن يتعامل مع كل فرد وفق ميوله وقدراته.

بينما حصلت الفقرة "لا أهتم بمراقبة من فوضته بعض صلاحياتي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢,٤١) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٠). ويعزو سبب ذلك أن المدير يثق بمن فوضه الصلاحية في القيام بالمهام بالإناابة عنه، حيث أن اتجاه

المدير لهذا الاجراء نابع من إيمانه بقدرات الآخرين في تنفيذ المهام بما يحقق التعاون والأداء للإدارة المدرسية.

ويعزو حصول هذا المجال على الاتجاه العالي بأن المدير يمثل قدوة الحسنة للعاملين في تحفيزهم وتطوير أدائهم من خلال القيادة التي يمارسها عليهم والمبنية على الابداع وتطوير مهاراتهم وتفويضهم الصلاحيات لإيمانه بقدرتهم على تحمل المسؤولية والثقة التي يوفرها لهم باعتبارهم جزء من القيادة التي تهدف في المحصلة النهائية على تطوير أداء المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول ومناقشته: ما اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

#### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

(الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية) والأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	رتبة المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
١	٤	الاعتبار الفردي	٣,٨٨	٠,٨٦	عالية
٢	٣	الاستثارة العقلية (العقلي)	٣,٥٩	٠,٨٩	عالية

متوسطة	٠,٨٧	٣,٣٨	الحفز الإلهامي	٢	٣
متوسطة	٠,٨١	٣,٢٣	الجادبية (الكاريزما)	١	٤
عالية	٠,٨٧	٣,٥٢	المقياس الكلي		

يظهر من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة (مستوى الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية) تراوحت ما بين (٣,٢٣- ٣,٨٨)، وبدرجة (عالية) للمقياس الكلي لأداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٥٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٧). ويعزو سبب ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تعمل جاهدة على سن النظم والأدلة التنظيمية التي من خلالها يستطيع القائد التربوي العمل وفق الممكن لديه في ظل الالتزامات الكبيرة للوزارة سواء على المستوى التعليمي أو المجتمعي، كما أن معرفة المديرين وإطلاعهم على المميزات التي توفرها القيادة التحويلية ساهمت في رفع من مستوى الاتجاه عليها في ممارستها في البيئات التعليمية وخاصة الإدارة المدرسية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بومر وآخرون (Bommer, & et al, 2004)، ودراسة الجارودي (٢٠٠٧)، ودراسة الشريقي والنتج (٢٠٠٩)، ودراسة الحمد (٢٠١٠)، ودراسة مدين (١٤٣٤هـ). وتختلف مع دراسة بارنيت مكورميك، كونرز (Barnett 1999, McCormick, Connors)، ودراسة عيسى (٢٠٠٨)، ودراسة وانق و رود (Wang & Rode, 2010)، ودراسة النجار (٢٠١٢م).

#### نتائج السؤال الرئيسي الثاني ومناقشته:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية)؟"

(المؤهل العلمي).

السؤال: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). وكما هو موضح في جدول (٧).

الجدول (٧)



تحليل التباين الأحادي ANOVA بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية
٠,١٥١	١,٥٩	٠,٤٣٢	٢	٠,٨٦٤	بين المجموعات	الجانبية (الكاريزما)
		٠,٢٧١	٤٤٩	١٢١,٨٣٥	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٢٢,٦٩٩	المجموع الكلي	
٠,٢٦٨	١,٢٥	٠,٤٨٦	٢	٠,٩٧٣	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		٠,٣٨٧	٤٤٩	١٧٣,٤٤٦	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٧٤,٤١٩	المجموع الكلي	
٠,٢٧٣	١,٧٤	٠,٥٩٢	٢	١,١٨٥	بين المجموعات	الاستثارة العقلية (التحفيز العقلي)
		٠,٣٣٩	٤٤٩	١٥٢,١٢٦	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٥٣,٣١١	المجموع الكلي	
*٠,٠٠٨	٢,٣٢	٠,٨٤٤	٢	١,٦٨٩	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		٠,٣٦٤	٤٤٩	١٦٣,٤٣٦	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٦٦,٤٩٣	المجموع الكلي	
٠,٠٨١	٢,١٦	٠,٥٥١	٢	١,١٠٣	بين المجموعات	المقياس الكلي
		٠,٢٥٥	٤٤٩	١١٤,٥٦٨	داخل المجموعات	
			٤٥١	١١٥,٦٧١	المجموع الكلي	

• الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يظهر من الجدول (٧) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية لمجالات الدراسة ككل تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) لمجالات الدراسة ككل (٢,١٦) وهي غير دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠,٨١). ويعزو ذلك إلى أن الأبعاد الثلاثة (الجانبية "الكاريزما"، الحفز الإلهامي، الاستثارة العقلية "التحفيز العقلي") جميعها يمكن أن تتحقق من خلال الممارسة اليومية من قبل مدير المدرسة بعيداً عن امتلاكه لمؤهلات عليا أو دنيا حيث يمكنه التعامل مع الجميع بروح واحدة.

بينما أظهرت نتائج التحليل بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0,05$ ) تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على مجال (الاعتبار الفردي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمجال (٢,٣٢)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٨\*). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مجال الاعتبار الفردي يعتمد على

الاسلوب الذي يتعامل به المديرين وكلما كان القائد يملك مؤهلاً اعلى كلما كان هناك اختلاف في التعامل وفي القدرة على التأثير على العاملين. وبشكل عام أن المؤهل العلمي يلعب دوراً هاماً في هذا المجال لسعة المديرين العلمية حيث يستمع للعاملين ويولي اهتمام خاص لاحتياجاتهم، وكذلك انجازاتهم من خلال تقدير أدائهم وجهودهم في المؤسسة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الفقيه (١٤٢٧هـ)، ودراسة عيسى (٢٠٠٨م)، ودراسة الحمد (٢٠١٠)، وتختلف مع دراسة الغامدي (١٤٣٣هـ)، دراسة الشريقي والتنج (٢٠٠٩)، دراسة عيسى (٢٠٠٨). ولتحديد مصادر هذه الفروق بين مستويات المتغير (المؤهل العلمي) ضمن مستوياته (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، دراسات عليا) على مجال (الاعتبار الفردي)، فقد استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمعرفة الفروق، والجدول رقم (٨) يبين نتائج هذه الطريقة.

#### الجدول (٨)

المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على مجال (الاعتبار الفردي)

مستويات المتغير (المؤهل العلمي)	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم
بكالوريوس	٣,٩٧		
بكالوريوس + دبلوم	٤,٤٦	٠,٤٩	
دراسات عليا	٤,٨٩	*٠,٩٢	٠,٤٣

• الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ).

يظهر من الجدول رقم (٨) أن مصادر الفروق كانت بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) على مجال (الاعتبار الفردي)، كانت بين مستوى (بكالوريوس) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٧)، وبين مستوى (دراسات عليا) بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٩)، حيث كانت الفروق لصالح مستوى (دراسات عليا)، وبدلالة إحصائية مقدارها (٠,٩٢\*). ويمكن أن يعزو الباحثان سبب ذلك أن المستوى التعليمي له أثر واضح في التعامل مع الأفراد في كيفية فهم النفسيات والعمل من خلالها وأن أصحاب المؤهلات العليا لديهم التجارب في الكفيلة في معرفة دوافع وحاجات التابعين والعمل على تليبيتها.

سنوات الخبرة في الإدارة:

السؤال: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو

ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة؟" للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). وكما هو موضح في جدول (٩).

### الجدول (٩)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة في الإدارة) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاتجاه نحو القيادة التحويلية
٠,٠٧٨	٢,٤٤	٠,٥٥٢	٢	١,١٠٤	بين المجموعات	الجانبيهية (الكاريزما)
		٠,٢٦٦	٤٤٩	١١٩,٦٤٢	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٢٠,٧٤٦	المجموع الكلي	
٠,٢٩٠	١,٣٩	٠,٥٢٣	٢	١,٠٤٦	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		٠,٣٨١	٤٤٩	١٧١,٢٧٣	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٧٢,٣١٩	المجموع الكلي	
٠,١٩٦	١,٦٣	٠,٥٦٨	٢	١,١٣٦	بين المجموعات	الاستثارة العقلية (التحفيز العقلي)
		٠,٣٤٧	٤٤٩	١٥٥,٨٦٩	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٥٧,٠٠٥	المجموع الكلي	
*٠,٠١١	٢,٧٥	٠,٩٨٨	٢	١,٩٦٧	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		٠,٣٥٩	٤٤٩	١٦١,٥٣٦	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٣٦,٥٠٣	المجموع الكلي	
٠,٠٦١	٢,٣٢	٠,٨٠٥	٢	١,٦١١	بين المجموعات	المقياس الكلي
		٠,٣٤٦	٤٤٩	١٥٥,٤٢٦	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٥٧,٠٣٧	المجموع الكلي	

الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

يظهر من الجدول (٩) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية لمجالات الدراسة على المقياس الكلي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة لمجالات الدراسة (٢,٣٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٦١). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الخبرة التي وفرتها بيئة العمل للمديرين أعطتهم المعلومات والمهارات الكفيلة التي توفر أرضية إدارية خصبة في كيفية التعامل مع التابعين ولتقدير جهودهم في خدمة المؤسسة.

بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) على المجال (الاعتبار الفردي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢,٧٥)، هي دالة احصائياً عند مستوى ( $0.01^*$ ). ولتحديد مصادر هذه الفروق بين مستويات المتغير (سنوات الخبرة في الإدارة) ضمن مستوياته (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، دراسات عليا) على مجال (الاعتبار الفردي)، فقد تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات لمعرفة الفروق، والجدول رقم (١٠) يبين نتائج هذه الطريقة.

#### الجدول (١٠)

المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية على مجال (الاعتبار الفردي)

مستويات متغير (سنوات الخبرة في الإدارة)	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة
أقل من ١٠ سنوات	٢,٩٦		
من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة	٣,٣١	٠,٣٥	
٢٠ سنة فأكثر	٣,٨٧	*٠,٩١	٠,٥٦

• الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يظهر من الجدول رقم (٢٢) إن الفروق بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية على مجال (الاعتبار الفردي)، كانت بين مستوى (أقل من ١٠ سنوات) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٦)، وبين مستوى (٢٠ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٧)، حيث كانت الفروق لصالح مستوى (٢٠ سنة فأكثر)، وبدلالة احصائية مقدارها ( $0.01^*$ ). ويمكن أن يعزو الباحثان سبب ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما زادت إمكانيات القائد وتولدت لديه مهارات في التعامل بطريقة ايجابية مستمدة من واقع الخبرة والممارسة كما إن اطلاع المديرين وشخصياتهم واتجاهاتهم نحو عملهم في الإدارة المدرسية وخبرتهم ساهمت في تشجيع العاملين من خلال توفير الأجواء المناسبة والاهتمام بحاجات العاملين والعمل على تطوير قدراتهم.

ويعزو الباحثان عدم جود فروق في متغير الخبرة على المجال الكلي إلى المديرين ونتيجة القيام بالمهام الروتينية في المدرسة بعيداً عن كونه حديثاً أو قديماً في ممارسة الإدارة، حيث أنها لا تخضع لمستوى معين من سنوات الخبرة قلت أو كثرت فهي مهارات شخصية يمتلكها القائد لا تخضع في الغالب لخبرات كما أن الدورات والمؤتمرات والبرامج التدريبية في مجال الإدارة ساهمت في توفير معلومات كافية لكافة المديرين في كيفية ممارسة القيادة التحويلية وكيفية التعامل مع التابعين. وتتفق مع دراسة الحمد (٢٠١٠)،

ودراسة الشريفي والتتح (٢٠٠٩)، ودراسة عيسى (٢٠٠٨). وتختلف مع نتيجة النجار (٢٠١٢)، ودراسة الغامدي (١٤٣٣هـ) (المرحلة التعليمية).

السؤال: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية؟" للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وكما هو موضح في جدول (١١).

الجدول (١١)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لاتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاتجاه نحو القيادة التحويلية
٠,٩١٢	٠,٨٤١	٠,٢٠٢	٢	٠,٤٠٤	بين المجموعات	الجابضية (الكاريزما)
		٠,٢٤٠	٤٤٩	١٠٧,٨٧١	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٠٨,٢٧٥	المجموع الكلي	
٠,٦٠٢	١,٨٩	٠,٥٨١	٢	١,١٦٢	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		٠,٣٠٧	٤٤٩	١٣٨,٢٣١	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٣٩,٣٩٣	المجموع الكلي	

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاتجاه نحو القيادة التحويلية
٠,٧٥٢	١,٠٧	٠,٣٩١	٢	٠,٧٨٣	بين المجموعات	الاستشارة العقلية (التحفيز العقلي)
		٠,٣٦٣	٤٤٩	١٦٥,٠٣٨	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٦٥,٨٢١	المجموع الكلي	
٠,٠٧٣	٢,١٦	٠,٧٤٤	٢	١,٤٨٩	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		٠,٣٤٣	٤٤٩	١٥٤,٣٧٩	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٥٥,٨٦٨	المجموع الكلي	
٠,٥٣١	٠,٤٦٥	٠,١٧٦	٢	٠,٣٥٢	بين المجموعات	المقياس الكلي
		٠,٣٧٨	٤٤٩	١٧٠,٠٥٩	داخل المجموعات	
			٤٥١	١٧٠,٤١١	المجموع الكلي	

• الفروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

يظهر من الجدول (١١) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على المقياس الكلي لأداة الدراسة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمقياس الكلي لمجالات الدراسة (٠,٤٦٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٥٣١). ويمكن أن يعزو الباحثان سبب ذلك أن المقاييس والضوابط التي يتم على ضوءها اختيار القيادات التربوية واحدة وثابته لا تتغير سواء كان الاختيار للمرحلة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية، كما أن السبب في ذلك قد يعود إلى أنه عند تدوير القيادات في المدارس لا يؤخذ بعين الاعتبار التدوير على مستوى المرحلة بل يتم التدوير بعيداً عن المرحلة وإنما حسب ما تتطلبه مصلحة العمل، كما أن الندوات والدورات التدريبية في مجال الإدارة ساهمت في توفير الكثير من المهارات والمعارف في كيفية إدارة التابعين بعيداً على المرحلة التعليمية التي يديرها المديرين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة النجار (٢٠١٢).

#### توصيات الدراسة:

- ١- ضرورة تطوير مهارات المديرين في مجال السلوكيات التي تعزز ولاء التابعين وتزيد من روح التحدي بالإضافة إلى رفع من مستوى الحماسة وتحفيزهم من قبل القائد.
- ٢- ضرورة تعريف المديرين بأهمية القيام بتلبية الاحتياجات العاملين مع التركيز على إشاعة روح العدالة لإحداث تغيير إيجابي في سلوكيات واتجاهات التابعين له.

- ٣- توفير البرامج التدريبية التي توضح القيادة التحويلية وتؤكد على محاورها وإتاحة الفرصة لكافة المديرات والمديرات الالتحاق بها.
- ٤- عقد الدورات التدريبية للقيادات التربوية في مراكز التدريب التربوي بالإدارات العامة للتربية والتعليم للتعريف بالقيادة التحويلية .
- ٥- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمختلف المستويات التعليمية من أجل التعريف بالميزات الهامة لممارسة القيادة التحويلية وأثرها على تطور الأداء ورفع الروح المعنوية للتابعين .

#### المقترحات:

- ١- إجراء دراسة عن اتجاهات العاملين في إدارات التعليم الادارية نحو ممارسة القيادة التحويلية فيها.
- ٢- الاستفادة من الكفاءات التربوية والتي تحمل مؤهلات في مجال القيادة التحويلية والتي تمتلك مهارة التدريب في تدريب القيادات التربوية في هذا المجال.
- ٣- تعديل الحقائق التدريبية التي تقدم في دورات القيادات التربوية التي تقدمها مراكز الدورات في الجامعات لتتواكب مع تطورات القيادة المستقبلية.

## المراجع:

- أبو ديه، عزيزة (٢٠٠٩). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- أبو هدف، سامي (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
- بلال، محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- التويجري، محمد ابراهيم (١٩٨٩). أهمية أولويات حاجات ماسلو للتدرج الهرمي للموظفين في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة.
- الجارودي، ماجدة ابراهيم (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الحضبي، إبراهيم وأبو عبيد، أحمد (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد ١٠.
- الحمد، ناصر أحمد (١٤٣١هـ). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- خلف، محمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- دياب، إسماعيل (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع.
- رضا، هاشم حمدي (٢٠١٠). إدارة التحول والقيادة الفعالة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- الرقب، احمد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.



- الزعبي، خلود (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العامة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- السلمي، علي (٢٠٠٥). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. جدة: الملتقى الإداري الثالث، السعودية.
- الشريفي، عباس التتج، منال (٢٠١٠). درجة ممارسة المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. مجلة علوم إنسانية، العدد (٤٥) ص (٢٠-١).
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العرايضة، منيرة محمد (٢٠١١). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. الأردن: رسالة المعلم.
- العنزي، حمود (٢٠٠٥). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- العنزي، هداية (٢٠١٥). درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في مدينة بريدة لأبعاد القيادة التحويلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- عياد، عبدالرحيم احمد موسى (٢٠٠٣). اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- عيسى، سناء (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة
- الغامدي، جمعان (١٤٣٣هـ). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
- غرايبة، حسن (٢٠٠٩). درجة ممارسة المشرقيين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- الفيهي، محمد (١٤٢٧هـ). القيادة التحويلية لمدير التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي (ط. الثانية). الرياض.
- القيوتي، محمد (٢٠٠٠). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (ط. ١). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- مديين، سحر خلف (٢٠٠٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- مصطفى، يوسف (٢٠٠٢). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، مجلة كلية التربية. العدد (٧).
- ملحم، سامي محمد (٢٠٠٥). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. ط ٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مديين، تبص وشافير، بيتر (٢٠٠٥). تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبدالعظيم حسين. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- النجار، أمل عبد الرحمن (٢٠١٢). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- النوباني، مصطفى طه (٢٠٠٣). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الاردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الادارة التربوية والاصول، جامعة عمان العربية.
- هاوس، بيتر ج نورث (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف. الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.
- الهلاي، الشربين (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية). الاسكندرية: مجلة مستقبل التربية العربية، العدد الحادي والعشرين: المكتب الجامعي الحديث.
- الهلاي، سعد الدين مسعد (٢٠٠٦). المهنة واخلاقتها: دراسة فقهية مقارنة بالقوانين الكويتية. الكويت: مجلة النشر العلمي.
- الهوري، سيد (٢٠٠٥). القائد التحويلي. ط ٢. القاهرة: مكتبة عين شمس.

- يوسف، درويش عبد الرحمن (٢٠٠١). العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة. الرياض: **مجلة جامعة الملك سعود**، مجلد العلوم الإدارية. ١٣(١)، ٢٣٥-٢٧٤.
- Balogun J ،Hope v Hailey. (2008). **Exploring Strategic Change** rd Edition). 3rd Edition, Harlow: Harlow FT Prentice Hall.
- Bass B. (1985). **Leadership and Performance Beyond**. New York: The Free Press.P.14.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bommer , William H & et al. (2004). setting the stage for effective leadership antecedents of transformational leadership behavior. **leadership quarterly**.15.195-210.
- Bryant, S. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(4), 32-42.
- Feenan, K. (2004). Personal Transformational Leadership Planning, **Knomaze Business Review**, (10), 1-8.
- Frontiera, J. (2010). Leadership and organizational culture transformation in professional sport. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 17(1), 71-86.
- Wang ,P & Joseph, R. (2010). transformational leadership and follower creativity. the moderating team effects of identification with leader and organizational climate. **Human Relations**,63(8)1105-1128.
- Ismail , A., Mohamed, I., Sulaiman, A., Mohamed, M. and Yusif, M. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. **Business and Economic Research Journal**. 2(1): 89-107.