

درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

**The practicing degree of schools headmasters in Aljouf region
to the transformational leadership dimentions according to the teachers
viewpoints.**

إعداد

د. فيصل مدالله الرويشد

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - جامعة الجوف

Dr.faisal555@hotmail.com

درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم

من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف، لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم، تبعاً لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخبرة ونوع المرحلة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٣) معلماً ومعلمة.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت بدرجة (عالية)، وجاء أعلى الأبعاد (الحفز الإلهامي)، تلاه البعد (التأثير المثالي)، ثم تلاه البعد (الاهتمام بالفرد)، وأخيراً جاء البعد (الاستشارة الفكرية) وجميعها جاءت بدرجة ممارسة (عالية). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في الأبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في البعد (الحفز الإلهامي)، ولصالح الإناث. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص في جميع أبعاد القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الأبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في البعد (الحفز الإلهامي)، ولصالح سنوات الخبرة ٥-١٠ سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المرحلة في البعدين (الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المرحلة في البعدين (التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد) ولصالح مرحلة رياض الأطفال.

وجاءت أبرز توصيات الدراسة تخصيص جائزة سنوية تحفيزية تقدمها وزارة التعليم لقادة المدارس الممارسين للقيادة التحويلية، وتفعيل إدارات التعليم للقاءات التربوية بين قادة المدارس؛ لتبادل الخبرات في ممارسة القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، قادة المدارس، المعلمات.

Abstract

The practicing degree of schools headmasters in Aljouf region to the transformational leadership dimentiones according to the teachers viewpoints.

This study aimed to identify the practicing degree of schools' headmasters in Aljouf region to the transformational leadership dimensions from the teachers point of view, and to explore the differences of statistical significance between the responses to the degree of headmasters practicing in Aljouf region to the dimensions of transformational leadership in their schools according to: gender, specialization, years of experience and educational level. The study followed the descriptive methodology, and the questionnaire was used as a tool for data collection. The study sample included (653) teachers (Males and Females).

The results showed that the practicing degree of schools headmasters in Aljouf region to transformational leadership dimensions from the teachers point of view were high, and (Inspirational stimulation) dimension was the highest followed by (Ideal effect) dimension then (Attention to the individual) dimension and the (Intellectual stimulation) dimension was in the last rank, and there were no statistically significant differences due to gender variable in dimensions: Ideal effect, Intellectual stimulation and Attention to the individual, whereas there were significant differences for females in (inspirational stimulus) dimension. The results also showed no statistically significant differences due to the specialization variable in all dimensions of transformational leadership and there were no statistically significant differences due to (years of experience) variable in dimensions (ideal effect, intellectual stimulation, attention to the individual). While there were significant differences for year of experience 5-10 years in the dimension (Inspirational stimulation), and there were no significant differences due to educational level in dimensions (Inspirational stimulation and intellectual stimulation), while there were significant differences due to educational level for Kindergarten level in dimensions (ideal effect and attention to the individual).

The main recommendations of the study were determining annual award by the Ministry of Education to the headmasters whom use and practice the transformational leadership. In addition, the researcher recommends to holding educational meetings for schools' headmasters to share their experiences in the practice of transformational leadership.

Keywords: Transformational leadership, Schools Headmasters, Teachers

المقدمة:

لقد باتت إعادة النظر في المفاهيم والأساليب الإدارية أمرًا ملجأً وضرورة لا يمكن تجاهلها، لاسيما وأن الإدارة تشكل أهم النشاطات التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التهاون في أدائها؛ لأنها المحرك الرئيس لكافة الأعمال، والموجه الحقيقي لجهود الأفراد والجماعات واستغلال إمكاناتهم وطاقاتهم، والتي من خلالها يمكن تنسيق كافة الجهود دون هدر. وإن المتعمق في الأطر الإدارية التي تتبعها العديد من المؤسسات التربوية، ليجد أن العديد من هذه الأساليب لا تتوافق وطبيعة التطورات السريعة التي تواجه المجتمع اليوم، وتتطلب من المديرين والمسؤولين في كافة المجالات مواكبة المتطلبات الجديدة، والتي قد تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق أكبر قدر من الفعالية لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها الفرد والمجتمع. ويعد مدير المدرسة اليوم أحد لبنات البناء التي تعلق عليها الآمال؛ باعتباره عنصرًا أساسيًا من عناصر التنمية؛ فهو المسؤول الأول في البيئة المدرسية، وهو المخطط والمنظم لكافة الأعمال والمهام الإدارية والتعليمية فيها، ولذا فهي تتطلب منه مجهوداً كبيراً لما يترتب عليه من قرارات تنعكس على الطالب والأسرة والمجتمع بأسره. وبالتالي يتوجب عليه امتلاك الكثير من المهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب.

ومن هنا كان لزاماً على مدير المدرسة استخدام أساليب جديدة تواكب التطور والتغير السريع الذي نشهده اليوم، عوضاً عن الأساليب السائدة كالإدارة الأوتوقراطية وغيرها، وبحكم أن المعلمين والطلاب شركاء في العمل، فيجب العمل على تحفيزهم والإحساس بمشكلاتهم وإثارة دافعيتهم.

ولقد ساعدت الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير العمل في المؤسسات التربوية، تلك الأساليب التي من شأنها إيجاد التأثير الفعال في أداء العاملين.

ومن هذه الأساليب القيادة التحويلية، فهي نمط قيادي يبنى الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل، وإمكانية التخطيط والعمل المشترك؛ فالقيادة التحويلية 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 أهدافهم (Robert, 1985).

كما عرفها (Bass & Avolio, 1993) أيضاً بأنها القيادة التي تتضمن عددًا من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من التأثير المثالي (السلوك أو الصفات)، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، ويؤثر سلوك القيادة التحويلية في تغيير دوافع المرؤسين؛ إذ يصبحون أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة العمل.

ولقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال الإدارة؛ لما لها من التنوع الواضح في الاهتمامات التنفيذية والجوانب النفسية، فكان من أهم الجوانب التي تناولتها القيادة التحويلية: التأثير المثالي ليحظى القائد باهتمام وإعجاب

جميع العاملين معه باعتباره النموذج المثالي لهم، حيث يتم فيه التركيز على سلوك القائد، مما يكون لديهم مبدأ الحفز الإلهامي الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد، التي تثير في العاملين حب مواجهة المشكلات والعمل على حلها بجد. كما اهتمت بالاستشارة الفكرية للعاملين، من خلال اهتمام القائد نفسه بتشجيع العاملين واستشارة طاقاتهم الكامنة وحسن استغلالها. وكما اهتمت القيادة التحويلية بالعناصر السابقة، فإنها لم تغفل العنصر الإنساني الهام في العملية الإدارية والتربوية؛ فكانت هناك اعتبارات للعنصر البشري كونه الأداة الرئيسية في هذا التنظيم، فأولت الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي المناسب، من خلال اهتمامها بحاجات العاملين الفردية وإشباعها، وتحقيق الرضا والأمان لهم.

مشكلة الدراسة:

تمثل التحديات التي تواجه مستقبل التعليم في ظل التطورات السريعة منعطفاً خطيراً يتطلب من قادة المدارس تتبعها والنظر إليها بطريقة تنسجم مع ما يعترها من غموض وتسارع، فقد بات استخدام الأساليب الروتينية في تسيير الأعمال والإجراءات أمراً لا يتماشى مع تعقد مدخلات هذا النظام وكيانه، كونها تتعامل مع عناصر متعددة: كالمعلم، والطالب، وطرائق التدريس، ومتطلباته فضلاً عن تطلعات المجتمع وطموحاته، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في مجريات العملية التعليمية ومواكبة المستقبل، وتتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤلاتها التالية الذكر.

أسئلة الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة عدداً من الأهداف والتي تمثل في مجملها الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

- ١- ما درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- ٢- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \infty$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخبرة ونوع المرحلة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- ٢- الكشف عن الفروق الدالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخبرة ونوع المرحلة.

أهمية الدراسة:

تمثل القيادة المفتاح الرئيس لنجاح عملية التحول والتغيير والتي هي سمة العصر وطبيعته، ولا شك أن القادة هم الذين يقودون دفة التغيير اللازم لمواكبة التطورات التي نشهدها اليوم. وتأتي أهمية هذه الدراسة في أنها ستفيد كافة العاملين بالميدان التربوي من قادة ومعلمين ومشرفين لتوجيه اهتماماتهم، ولفت انتباههم إلى نتائج هذا الأسلوب ودرجة تأثيره الإيجابي فيما يحقق الأهداف المشتركة، ناهيك عن أن القيادة التحولية أسلوب إداري يعمل القائد من خلاله على تحفيز العنصر البشري، واستشارة تفكيره، وشحذ همته في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة، إلى جانب استغلال طاقاته من خلال عمل الفريق، إضافة إلى التأثير في الأفراد وإيجاد بيئة تنظيمية جاذبة من شأنها تحديد اتجاهات التطور ومواكبة تحدياته وتداعياته.

حدود الدراسة:

طبقت الدراسة على مدارس منطقة الجوف التعليمية التابعة للإدارة العامة للتعليم في العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ من الذكور والإناث.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحولية: وتعرف إجرائياً بأنها القيادة التي تعمل على رفع أداء المعلمين من خلال التركيز على استشارة دافعيتهم والاهتمام بحاجاتهم وإلهامهم والتأثير فيهم.

الإطار النظري للدراسة:

لقد ظهرت نظرية القيادة التحولية في أواخر الثمانينات على يد العالم الأمريكي James McGroger Burns في كتابه "القيادة" والذي أكد من خلاله أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة بدلاً من القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة (العمرى، ٢٠٠٤).

وقد عرفها (Burns, 1978) بأنها مفهوم يختص بالسلوك الذي يظهر عندما يدخل الأفراد قادة ومرؤوسون في علاقة ما فيما بينهم بحيث يرتقي كل منهم بالآخر إلى مستويات أعلى من الدوافع والجوانب الأخلاقية والمعنوية.

ويصفها كونجر (Conger, 1999) بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

فالقيادة التحولية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة، والعلاقات والإنسانية. فسلوك القيادة التحولية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1985). فهي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، من خلال اهتمامها برفع مستوى العاملين لتحقيق

الإنتاج والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الحواري، ١٩٩٩).

واعتمادا على ذلك فإن القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية مخرجات الوظيفة وقيمها، وتلبية احتياجات وطلبات التابعين، وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة، وكنتيجة لذلك يشعر التابعون بالثقة والاحترام تجاه القائد، ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع. (yuki , 1989)

وبذات الاتجاه يعرف القادة التحويليين بأنهم أولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل أهداف ودوافع التابعين وبهذا النمط من القيادة تدرك اهتمامات القادة والتابعين والتأكيد على الحاجة الى العمل باتجاه الأهداف العامة (megginson,1989,366,et.al.)

وفي عام (1994) قام Bass and Avolio بتطوير نموذج متكامل يمثل أبعاد القيادة التحولية وعناصرها، والتي يستند إليها في تطبيقات القيادة التحولية والتحقق من مدى فاعليتها على النحو الآتي :

- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم وتقديرهم. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
 - الحفز الإلهامي: ويركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته، التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
 - الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
 - الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين ولإنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.
- وتتناسب طبيعة هذه النظرية والتعامل مع إدارة النظم الاجتماعية بشكل عام، وإدارة النظام التربوي على وجه الخصوص باعتبارها نظامًا اجتماعيًا متكامل وظائفه وتمارس النشاطات فيه عبر متخصصين يعملون كفريق لتحقيق أهداف ومرام تجسد رؤى متفقا عليها. فالنظام التربوي لا يعرف فقط بأطره وحدوده وأبعاده البنائية بقدر ما يعرف بالمناشط والممارسات التي تنظمها سلسلة من المكونات الفرعية، التي تربط بينها شبكة علاقات مؤداها إلى تحقيق مخرجات تربوية ناجحة(عبدالعال، ٢٠١٥).

الدراسات السابقة:

أجرى العمراني (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تطوير أداة لقياس سلوك القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، وقد حددت أبعاد الأداة وصيغت فقراتها بما يتناسب مع البيئة التربوية اليمنية، وتم إيجاد صدقها وثباتها، وبعد ذلك طبقت على عينة بلغ عدد أفرادها ٨٢٢ معلماً ومعلمة واختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وباستخدام التحليل العاملي تم التأكد من صلاحية الأداة لقياس سلوك القيادة التحويلية للمديرين اليمنيين.

وأجرى الشريفي والتنع (٢٠١٠) دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، وقد تكونت عينه الدراسة من ٦٩٠ معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية، تعزى لمتغير الجنس و لصالح الإناث، و لمتغير المؤهل العملي و لصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة .

وأجرى الخاليلة وسعادة (٢٠١٠) دراسة بعنوان: درجة ممارسة مديري محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، تكونت عينة الدراسة من ٢٥٦ معلماً و معلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأتماتها الأربعة، متفرقة ومجتمعة، وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأربعة أبعاد منها : التعاون، والوعي، والاهتمام، والسلوك الحضاري والكيافة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تنبيء بمتوسط ذي دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (٠.٧٣) وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (٠.٤٧) ويليه الدفع الإلهامي (٠.٣٦)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية والاستشارة الفكرية.

وفي دراسة السميح (٢٠١٠) والتي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على أعضاء الهيئة التعليمية الذكور في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة نمط القيادة التعاملية أكبر من التحويلية ومشاركة الأعضاء في صنع القرارات بدرجة كبيرة، وأوصت بضرورة ممارسة نمط القيادة التحويلية؛ لأنه يمكن بممارستها التغلب على التحديات الحديثة، وتفعيل المشاركة في صنع القرارات بمختلف الوسائل والطرق الممكنة، والتدريب ضمن برامج مشروع تنمية الإبداع و التميز وأساليب تطبيق المشاركة.

كما أجرى الغامدي (١٤٣٢) دراسة بعنوان "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظه المخوة"، هدف من خلالها إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظه المخوة، والفروق ذات

الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بتطبيق الدراسة على جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للعام الدراسي ١٤٣١هـ ١٤٣٢هـ، والبالغ عددهم ١١٠ مديراً. وقد أظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحولية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي ٢.٥٠، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول درجة ممارسة مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحولية، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس. كما أفرزت الدراسة عدداً من التوصيات، أبرزها: ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحولية، من خلال عقد ندوات محاضرات، توضح أهمية ممارستها وأهميتها في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة، وضرورة تشجيع مديري المدارس الذين مؤهلهم أقل من بكالوريوس، للحصول على درجة البكالوريوس، والاستفادة من الدورات التدريبية في مجال القيادة التحولية. وفي دراسة عواد (٢٠١٢) بعنوان علاقة القيادة التحولية بالمنخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحولية والمنخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، إضافة إلى بيان الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخدمة والتخصص، في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحولية وعلاقتها بالمنخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لتحقيق أغراض الدراسة على عينة قوامها (٢٨٨) مديراً ومديرة، حيث تم أخذ عينة بطريقة طبقية عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها درجة تطبيق عالية جداً للقيادة التحولية في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، وقد أتى بوزن نسبي (٨٦%)، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين القيادة التحولية والمنخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين.

وفي دراسة الحبابي (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحولية في تحفيز العاملين من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٨٣ مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من خمس محافظات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة من أدواته بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبارات، وتحليل التباين الأحادي، كوسائل إحصائية لمعالجة البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في تحفيز العاملين في ضوء القيادة التحولية بشكل عام كانت متوسطة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما أظهرت نتائج الدراسة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم القيادية في ضوء القيادة التحولية تعزى لمتغير سنوات العمل أو الخبرة، في تحفيز العاملين، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، هذا وقد أوصت الدراسة بإجراء بحوث مماثلة للبحث الحالي عن القيادة التحولية في مؤسسات تربوية أخرى، تتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

وأجرت عبدالعال (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانتين

لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، حيث تكونت الاستبانة الأولى من (٥٠) فقرة، والثانية من (٢٧) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٥٣٨) معلماً ومعلمة، للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٤٠٠) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الباحثة إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومن وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوزن نسبي (٧٥.٢٠%)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية. وقد أوصت الباحثة في العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية، وتدريبهم عليها، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية، وضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم وعقد اختبار لهم، والحاجة إلى عمل لقاءات ثقافية وترفيهية للجميع بين المديرين والمعلمين.

كما أجرى (Tichy & Devanna, 1990) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية وأبرز خصائصها وممارستها، وفهم ديناميات التغيير الناجحة، وإدراك الهيكلة والعمليات والإجراءات المطلوبة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسة. وتتألف عينة الدراسة من ١٢ قائداً للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح وتميز. وقد استخدم الباحثان منحنى الدراسات النوعية، وقاما بإجراء مقابلات ميدانية مع كل فرد من أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن قادة التغيير يشتركون بصورة واضحة في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين.

وهدف دراسة (BarneetMcCormick, Connors, 1999) إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، وتكونت عينة الدراسة من معلمي ١٢ مدرسة تم اختيارها عشوائياً من المدارس الثانوية جنوب وايزر في سيدني في استراليا، وبلغت العينة ١٢٤ معلماً، وتم استخدام نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره (Bass&Avolio,1994) 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 المثيرات الفكرية والكارزمانية ودافع الإلهام. وارتباط القيادة التحويلية إيجابياً بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية، والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل.

وأجرى (Supising, 2001) دراسة هدفت إلى تعرف نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا. وقد تكون مجتمع الدراسة من ١٩٢ مديراً، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لجمع البيانات.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، واتصف المديرون من ذوي الخبرة (١١ - ١٥) سنة بممارستهم للتأثير المثالي، والإثارة، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية، وهي مجالات القيادة التحويلية، بدرجة عالية.

وأجرى (LUCKS,2002) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، من خلال اختبار الفرضية: أن اتجاه القائد نحو القيادة التحويلية يزيد دافعية المعلمين للعمل. وتكونت عينة الدراسة من المعلمين في ١٠٨٠ مدرسة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وأداة مسح

الرضا الوظيفي وسيلتين لجمع البيانات. وبينت النتائج عدم وجود دليل على أن للقيادة التحويلية أثراً في دافعية المعلمين في المدارس، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية. كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل.

ودراسة (bryant , 2003) بعنوان " أثر نمط القيادة التحويلية للإدارة المدرسية على بيئة التدريس و نتائج المعلمين، هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة التحويلية وأثرها على كل من الطلاب، وأدوات التدريس، والنتائج لدى المعلمين، وقد شملت عينة الدراسة (٥٢) مدرسة عشوائية و(٤٥٨) مدرسا في منطقة جنوب ويلز، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر كبير للقيادة التحويلية على طبيعة الإدارة المدرسية، وعلى شكل العلاقة بين المدير والمعلمين، وعلى طبيعة وحجم الإنجاز الأكاديمي.

وقام (Layton، 2003) بدراسة هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية إنديانا (Indianan) وبين تعلم الطلبة، وتساءلت الدراسة هل نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين؟ وتكونت عينة الدراسة من ١٢٥ مديراً، استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحويلية إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى(٠.٠٥) بالرضا الوظيفي للمعلمين .

وأجرى (Griffith، 2004) دراسة كان الهدف منها: بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة العدد من الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

وأجرى (Ejmofofor، 2007) دراسة بعنوان مهارات القيادة التحويلية للإدارة المدرسية ورضا المعلمين في نيجيريا. هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات القيادة التحويلية ودرجة رضاهم عن وظيفتهم، كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وقابلية المعلمين لممارسة هذا النمط من القيادة.

شملت عينة الدراسة (٥١٨) معلماً و(٤٨) مديراً من معلمي ومديري المدارس الثانوية في منطقة نيجيريا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل من اتباع المعلم لخصائص القيادة التحويلية، ورضاه الوظيفي، كما بينت الدراسة أن عدد سنوات الخبرة في المدرسة تزيد من قدرة المعلم على تبني منهج القيادة التحويلية واتباعها.

وفي دراسة (ceri –Booms, 2010) حيث هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين مفاهيم القيادة التحويلية والقائد الحقيقي، وبين الثقة بالقائد والتمائل المنظمي، وأجريت الدراسة في تركيا؛ حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الشركات التركية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٢ شركة تركية، حيث تم استخدام هذه البيانات ومعالجتها للتوصل إلى أهم نتائج الدراسة، والتي تمثلت في أن أنواع القيادة لها علاقة موجبة مع مقدار الثقة بالقائد، كما بينت الدراسة أن الثقة بالقائد من شأنها أن تطور التماثل الوظيفي بين الموظفين .

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً، بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها (عبيدات وعبد الحق وعدس، ٢٠١٦).

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، وبعد عملية جمع الاستبانات، بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٦٥٣) استبانة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة مع المحافظة على نسب خصائص المجتمع، ويوضح جدول (١) خصائص العينة وفقاً للجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، ونوع المرحلة.

جدول (١): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، ونوع المرحلة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١٩٦	٣٠%
	أنثى	٤٥٧	٧٠%
المجموع		٦٥٣	١٠٠%
التخصص	علمي	٢٧٢	٤١.٧%
	أدبي	٣٨١	٥٨.٣%
المجموع		٦٥٣	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	١٦٣	٢٥%
	من (٥) إلى أقل (١٠) سنوات	١٦٨	٢٥.٧%
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٢٢	٤٩.٣%
المجموع		٦٥٣	١٠٠%
نوع المرحلة	رياض الأطفال	٦٩	١٠.٦%
	ابتدائي	٣٤٦	٥٣%
	متوسط	١١٨	١٨.١%
	ثانوي	١٢٠	١٨.٤%
المجموع		٦٥٣	١٠٠%

يتضح من جدول (١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، وبلغ عددهم (٤٥٧) معلمة ونسبة (٧٠%)، وبلغ عدد الذكور (١٩٦) معلماً ونسبة (٣٠%)، بينما توزع أفراد عينة الدراسة بين التخصصات العلمية والأدبية، حيث بلغ عددهم في التخصصات الأدبية (٣٨١) معلماً ومعلمة ونسبة (٥٨.٣%)، تلتها التخصصات العلمية وبلغ عددهم (٢٧٢) معلماً ومعلمة، ونسبة (٤١.٧%)، وجاءت أعلى سنوات الخبرة للفئة ١٠ سنوات فأكثر، وبلغ عددهم (٣٢٢) معلماً ومعلمة، ونسبة (٤٩.٣%).

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، تم بناء أداة للدراسة الحالية (الاستبانة)، وتكونت من قسمين: القسم الأول: تضمن المتغيرات (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، ونوع المرحلة)، وتكون القسم الثاني من (٤٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، واشتمل على (١٢) فقرة، والحفز الإلهامي، واشتمل على (١٢) فقرة، والاستشارة الفكرية، واشتمل على (٨) فقرات، والاهتمام بالفرد، واشتمل على (١١) فقرة، تقيس في مجملها ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم، ويقابل كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

صدق أداة الدراسة:

١. **الصدق الظاهري:** تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الفقرات موزعة حسب البعد الذي تنتمي إليه كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (٧) محكمين، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية وانتمائها للبعد الذي صنفت فيه، وفي ضوء التغذية الراجعة وبنسبة اتفاق (٨٠٪)، تم اعتماد أداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية.

٢. **صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من صدق بناء الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة، وحساب معامل الارتباط المصحح بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة والدرجة الكلية، وجدول (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٢): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة في العينة الاستطلاعية.

الرقم	البعد	معامل الارتباط
١	التأثير المثالي	٠.٦٧٣**
٢	الحفز الإلهامي	٠.٥٤٢**
٣	الاستشارة الفكرية	٠.٤٦٠**
٤	الاهتمام بالفرد	٠.٥٨٨**

**وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠.٤٦٠) و(٠.٦٧٣) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، بما يعكس درجة مقبولة من صدق الاستبانة. وحساب معامل الارتباط المصحح بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة والدرجة الكلية، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): معاملات الارتباط المصحح بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه الفقرة والدرجة الكلية .

معامل الارتباط المصحح			معامل الارتباط المصحح			معامل الارتباط المصحح			معامل الارتباط المصحح		
الدرجة الكلية	البعد الرابع	م	الدرجة الكلية	البعد الثالث	م	الدرجة الكلية	البعد الثاني	م	الدرجة الكلية	البعد الأول	م
٠.٥١١	٠.٥٦٣	١	٠.٤٨٨	٠.٥٥٠	١	٠.٤٩٠	٠.٥٩٩	١	٠.٤٨٩	٠.٥٦٢	١
٠.٣٠٢	٠.٣٩٩	٢	٠.٥٠٢	٠.٥٣٣	٢	٠.٤٠٣	٠.٤٤٩	٢	٠.٤٠٠	٠.٤٩٩	٢
٠.٣٨٠	٠.٤٠٠	٣	٠.٤١٣	٠.٤٩٩	٣	٠.٥٥٦	٠.٦٢٩	٣	٠.٥٨٢	٠.٦٠٢	٣
٠.٣٧٩	٠.٤٥٣	٤	٠.٤١٥	٠.٤٣٠	٤	٠.٤٢٢	٠.٥٠٩	٤	٠.٤٨٨	٠.٥٥٥	٤
٠.٤٠٣	٠.٤٤٩	٥	٠.٤٣١	٠.٤٧٩	٥	٠.٥٦٦	٠.٦٧١	٥	٠.٤١١	٠.٤٧٠	٥
٠.٤٨٩	٠.٥٦٦	٦	٠.٤٠٧	٠.٤٥٨	٦	٠.٥٠٠	٠.٥٦٥	٦	٠.٤٢٩	٠.٤٨٨	٦
٠.٤٤٤	٠.٥٠٧	٧	٠.٤٨٩	٠.٤٩٩	٧	٠.٤٠٢	٠.٤٩٩	٧	٠.٣٨٤	٠.٤٠٠	٧
٠.٤٧٧	٠.٥٠٠	٨	٠.٣٩٢	٠.٤٣٣	٨	٠.٥٣٣	٠.٦٦٦	٨	٠.٤٨٢	٠.٥٦٢	٨
٠.٥٠٥	٠.٥٤٤	٩				٠.٥٠٠	٠.٥٦٠	٩	٠.٥٠٦	٠.٦٦٢	٩
٠.٥١٧	٠.٥٦٢	١٠				٠.٥١٩	٠.٥٤٤	١٠	٠.٥٣٣	٠.٥٦٩	١٠
٠.٤١٠	٠.٤٢٩	١١				٠.٤٩٩	٠.٥٠٧	١١	٠.٥٩٩	٠.٦٢٢	١١
						٠.٥١٢	٠.٥٤٨	١٢	٠.٤٧٧	٠.٥٦١	١٢

يتضح من جدول (٣) أن معامل الارتباط المصحح للفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه، تراوحت بين (٠.٣٩٩) - (٠.٦٧١) ولجميع أبعاد القيادة التحويلية، وللحكم على انتماء الفقرة للبعد تم الاعتماد على ما أشار إليه جيلفورد (Guilford, 1954)، والذي يشير إلى رفض الفقرة إذا ما كان معامل ارتباطها أقل من (٠.٣٠)، وعليه تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على (٤) أبعاد تمثل ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم.

ثبات أداة الدراسة: تم تقدير معامل ثبات الاستبانة الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا" كرونباخ (Cronbachs Alpha)، لجميع أبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل على العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) معلماً ومعلمة ومن خارج عينة الدراسة، ويوضح ذلك جدول (٤).

جدول (٤): معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α" لأبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل في العينة الاستطلاعية

الرقم	البعد	معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α"
١	التأثير المثالي	٠.٨٨
٢	الحفز الإلهامي	٠.٨٥
٣	الاستشارة الفكرية	٠.٧٩
٤	الاهتمام بالفرد	٠.٨٣
٥	الاستبانة ككل	٠.٨٥

يُظهر جدول (٤) أن معاملات الثبات المقدرة بمعادلة كرونباخ ألفا "α" لأبعاد الاستبانة قد تراوحت بين (٠.٧٩ - ٠.٨٨)، وقد بلغت درجة الثبات الكلية للاستبانة (٠.٨٥)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة (Crocker & Algina, 1986).

تصحيح أداة الدراسة: تكونت الاستبانة من (٤٣) فقرة، أمام كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كالاتي: (بدرجة كبيرة جدًا) أعطيت ٥ درجات، (بدرجة كبيرة) أعطيت ٤ درجات، (بدرجة متوسطة) أعطيت ٣ درجات، (بدرجة قليلة) أعطيت درجتين، (بدرجة قليلة جدًا) أعطيت درجة واحدة. ولتحديد درجة الممارسة وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي، تم تحويل المقياس الخماسي إلى مقياس معياري ثلاثي، وعليه تصبح فئات الحكم على المتوسطات للفقرات والأبعاد كما يلي: أقل من ٢.٣٣ بدرجة ضعيفة، من ٢.٣٣ - ٣.٦٦ بدرجة متوسطة، أكثر من ٣.٦٦ بدرجة عالية (أبو صالح، ٢٠٠٤).

الأساليب الإحصائية: للإجابة على أسئلة الدراسة تم تنفيذ الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار (٢٠) (SPSS) V20 Statistical package for Social Sciences كما يلي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) ومعامل الارتباط المصحح، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، لتقدير معاملات ثبات الاستبانة.
- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول درجة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية تبعًا للمتغيرات (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، ونوع المرحلة).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف، لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وجدول (٥) يوضح البعد الأول (التأثير المثالي).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعد

التأثير المثالي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٢	يملك أخلاقاً عالية لها التأثير في شخصيات مرؤوسيه	٤.٤١٣٥	٠.٧٨٩٤٦	عالية
١	يحظى باحترام جميع مرؤوسيه	٤.٣١٨٥	٠.٧٧٣١٦	عالية
٨	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	٤.٢٨٣٣	٠.٩٣٠٥٥	عالية
٢	يشارك الجميع في تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها	٤.٢٦٨٠	٠.٨١٤٠٨	عالية
٩	يشعر الجميع بصدق أقواله عندما يرون أفعاله وممارساته	٤.٢٦٠٣	٠.٩٣٦٤٣	عالية
٦	يتبنى دائماً عمليات التغيير والتحسين المستمر	٤.٢١١٣	٠.٩١٠٧٧	عالية
١١	يراعي النتائج المهنية والأخلاقية للقرارات التي يصدرها	٤.٢٠٢١	٠.٩٠١٠٢	عالية
٣	يعطي الأولوية لبرامج التطوير والتغيير	٤.١٩٩١	٠.٨٥٦٣٤	عالية
١٠	يتمتع بالحكمة والخبرة التي تساعد في مواجهة المواقف الصعبة وإدارة الأزمات	٤.١٧٦١	٠.٩٥١٨٧	عالية
٥	يواجه مصاعب ومعوقات النجاح بشجاعة وتفان	٤.٠٩١٩	٠.٩١٨٨٦	عالية
٤	لا يتردد في اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى جرأة	٤.٠٥٥١	٠.٩٧٨٣٠	عالية
٧	يشارك جميع المرؤوسين في إدارة المخاطر	٤.٠٣٢٢	٠.٩٣٨٥٤	عالية
	الدرجة الكلية	٤.٢١		عالية

يتضح من جدول (٥) أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعد التأثير المثالي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٢١). كما يتضح من النتائج أن جميع فقرات البعد (التأثير المثالي) جاءت بدرجة (عالية) وتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (٤.٠٣٢٢ إلى ٤.٤١٣٥)، وجاء أعلى الفقرات للفقرة رقم (١٢) والتي تنص على: "يملك أخلاقاً عالية لها التأثير في شخصيات مرؤوسيه" بمتوسط حسابي (٤.٤١٣٥) وانحراف معياري (٠.٧٨٩٤٦)، تلتها الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "يحظى باحترام جميع مرؤوسيه" وحازت على متوسط حسابي (٤.٣١٨٥) وانحراف معياري (٠.٧٧٣١٦)، تلتها الفقرة رقم (٨) والتي تنص على: "يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة" وحازت على متوسط حسابي (٤.٢٨٣٣) وانحراف معياري (٠.٩٣٠٥٥)، تلتها الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: "يشارك الجميع في تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها" وحازت على متوسط حسابي (٤.٢٦٨٠) وانحراف معياري (٠.٨١٤٠٨)، تلتها الفقرة رقم (٩) والتي تنص على: "يشعر الجميع بصدق أقواله عندما يرون أفعاله وممارساته" وحازت على متوسط حسابي (٤.٢٦٠٣) وانحراف معياري (٠.٩٣٦٤٣)، تلتها الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: "يتبنى دائماً عمليات التغيير والتحسين المستمر" وحازت على متوسط حسابي (٤.٢١١٣) وانحراف معياري (٠.٩١٠٧٧)، تلتها الفقرة رقم (١١) والتي تنص على: "يراعي النتائج المهنية والأخلاقية للقرارات التي يصدرها" وحازت على متوسط حسابي (٤.٢٠٢١) وانحراف معياري (٠.٩٠١٠٢)، تلتها الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: "يعطي الأولوية لبرامج التطوير والتغيير"، وحازت على متوسط حسابي (٤.١٩٩١) وانحراف معياري (٠.٨٥٦٣٤)، تلتها الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على: "يتمتع بالحكمة والخبرة التي تساعد في مواجهة المواقف الصعبة وإدارة الأزمات"، وحازت على متوسط حسابي (٤.١٧٦١) وانحراف معياري (٠.٩٥١٨٧)، تلتها الفقرة

رقم (٥) والتي تنص على: "يواجه مصاعب ومعوقات النجاح بشجاعة وتفان"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٩١٩) وانحراف معياري (٠.٩١٨٨٦)، تلتها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: "لا يتردد في اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى جرأة"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٥٥١) وانحراف معياري (٠.٩٧٨٣٠)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على: "يشارك جميع المرؤوسين في إدارة المخاطر"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٣٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٣٨٥٤).

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى امتلاك قادة المدارس في منطقة الجوف قوة الشخصية والحرفية المهنية، التي تتسم بالصدق والعدالة، مما يجعل العلاقة بين القادة التربويين والعاملين علاقة تتسم بالثقة المتبادلة والاحترام والتقدير، حيث يضع القادة التربويون أهدافاً مشتركة لجميع العاملين في المدرسة، وتشجيع فرق العمل المختلفة، وتنمي فكرة العمل ضمن مجموعات لما فيه من إثراء للعاملين وتقديم نماذج ذات قيمة ومعنى في العمل، مما يؤثر إيجابياً في الأداء، الأمر الذي يترتب عليه زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والتمكين الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخلايلة وسعادة (٢٠١٠) والتي أظهرت أن التأثير المثالي جاء من أعلى أنماط القيادة التحولية وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة للبعد الثاني (الحفز الإلهامي)، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعد الحفز الإلهامي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٨	يشجع على استخدام التقنية في العمل	٤.٤٠١٢	٠.٨٠٥٣٥	عالية
٢٢	يفضل العمل من خلال روح الفريق	٤.٣٥٠٧	٠.٨٥٨٦٤	عالية
٢٤	يشعر مرؤوسيه دائماً بأهمية العمل الذي يقومون به	٤.٣١٠٩	٠.٨٧٠٣٥	عالية
١٥	يمتلك القائد المهارات الإنسانية التي تساعد على بناء فريق العمل	٤.٣٠٦٣	٠.٨٥٨٦٨	عالية
٢٠	لديه تفاؤل وحماس لتحقيق الانجازات المستقبلية	٤.٣٠٤٧	٠.٨٦١٩٠	عالية
٢١	يشجع على تحقيق الأهداف المستقبلية	٤.٢٦٠٣	٠.٨٥٧٧٩	عالية
١٣	ينمي القائد لدى المرؤوسين المسؤولية تجاه تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها	٤.٢٥١١	٠.٨٣٧٠٤	عالية
٢٣	يعد مثلاً لإلهام المرؤوسين في الالتزام والإخلاص في بيئة العمل	٤.٢٤٩٦	٠.٩٣٠٣٣	عالية
١٩	ينمي في مرؤوسيه روح التحدي والثبات ليقدموا أفضل ما لديهم في جميع الظروف	٤.٢٠٨٣	٠.٩١٩٨٥	عالية
١٤	يمتلك القائد المهارات الإدارية التي تساعد في بناء فريق العمل	٤.٢٠٨٣	٠.٩٢٣١٨	عالية
١٦	يولد الدافعية لدى مرؤوسيه بأسلوب إدارته	٤.١٥١٦	٠.٨٩٦٤٧	عالية
١٧	يبرر قراراته بأسلوب منطقي	٤.٠٦١٣	٠.٩٦٢١٣	عالية
	الدرجة الكلية	٤.٢٦		عالية

يتضح من جدول (٦) أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعد الحفز الإلهامي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٢٦). كما يتضح من النتائج أن جميع

فقرات البعد (الحفز الإلهامي) جاءت بدرجة (عالية) وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤٠٠٦١٣ إلى ٤٠٤٠١٢)، وجاء أعلى الفقرات للفقرة رقم (١٨) والتي تنص على: "يشجع على استخدام التقنية في العمل"، بمتوسط حسابي (٤٠٤٠١٢) وانحراف معياري (٠.٨٠٥٣٥)، تلتها الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على: "يفضل العمل من خلال روح الفريق"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٣٥٠٧) وانحراف معياري (٠.٨٥٨٦٤)، تلتها الفقرة رقم (٢٤) والتي تنص على: "يشعر مرؤوسيه دائماً بأهمية العمل الذي يقومون به"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٣١٠٩) وانحراف معياري (٠.٨٧٠٣٥)، تلتها الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على: "يملك القائد المهارات الإنسانية التي تساعد على بناء فريق العمل"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٣٠٦٣) وانحراف معياري (٠.٨٥٨٦٨)، تلتها الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على: "لديه تفاؤل وحماس لتحقيق الانجازات المستقبلية"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٣٠٤٧) وانحراف معياري (٠.٨٦١٩٠)، تلتها الفقرة رقم (٢١) والتي تنص على: "يشجع على تحقيق الأهداف المستقبلية"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٢٦٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٥٧٧٩)، تلتها الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على: "ينمي القائد لدى المرؤوسين المسؤولية تجاه تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٢٥١١) وانحراف معياري (٠.٨٣٧٠٤)، تلتها الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على: "يعد مثلاً لإلهام المرؤوسين في الالتزام والإخلاص في بيئة العمل"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٢٤٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٣٠٣٣)، تلتها الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على: "ينمي في مرؤوسيه روح التحدي والثبات ليقدموا أفضل ما لديهم في جميع الظروف"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٢٠٨٣) وانحراف معياري (٠.٩١٩٨٥)، تلتها الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على: "يملك القائد المهارات الإدارية التي تساعد في بناء فريق العمل"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٢٠٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٢٣١٨)، تلتها الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على: "يولد الدافعية لدى مرؤوسيه بأسلوب إدارته"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠١٥١٦) وانحراف معياري (٠.٨٩٦٤٧)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (١٧) والتي تنص على: "يبرر قراراته بأسلوب منطقي"، وحازت على متوسط حسابي (٤٠٠٦١٣) وانحراف معياري (٠.٩٦٢١٣).

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى سعي القادة التربويين إلى مواكبة التغير ووضع الخطط الاستراتيجية، والتي بدورها تجعل النظرة للمستقبل تفاؤلية، كما أن لديهم المقدرة على التنظيم والتخطيط، وأنهم يفكرون بأسلوب استراتيجي للتعامل مع المستقبل بكل مهنية، كما أن القادة التربويين يسعون بحكم خبراتهم العالية الاحترافية إلى صناعة مناخ من التحدي والمنافسة السليمة أثناء العمل، للعمل كفريق واحد لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، كما أنهم يمتلكون القدرة والمعرفة على تقديم النصح للعاملين، وإقناعهم كونها صادقة معهم وتثق في قدراتهم على إنجاز الأهداف المحددة، وبالتالي يقدم القادة التربويون نموذجاً سليماً وواضحاً ومرغوباً يضع صورة للأدوار المطلوب القيام بها من قبل العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخلايلة وسعادة (٢٠١٠) والتي أظهرت أن الحفز الإلهامي جاء من أعلى أنماط القيادة

التحولية وبدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة للبعد الثالث (الاستشارة الفكرية)، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعده الاستشارة الفكرية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢٦	يبحث على استخدام أساليب وطرق جديدة ومتنوعة في العمل	٤.٢١٢٩	٠.٨٦٢٨٤	عالية
٢٥	يشجع على طرح الأفكار المختلفة التي تساعد على حل المشكلات	٤.١٨٨٤	٠.٨٨٠٨٠	عالية
٢٨	يحفز روح الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين	٤.١٤٢٤	٠.٩٤٢٩٧	عالية
٢٧	يستخدم النقد البناء والتعزيز عندما يقدم رأيه في العمل المنجز	٤.١١٣٣	٠.٩٤١٢٣	عالية
٣٢	يشارك المرؤوسين في طرح الحلول للمشكلات التي تحدث في العمل	٤.٠٧٩٦	٠.٩٢٦٦٥	عالية
٣٠	يستثير فكر المرؤوسين للنظر إلى المشكلة من جوانب مختلفة	٣.٩٨١٦	٠.٩٣٤٨٢	عالية
٣١	يشجع المرؤوسين على التقويم الذاتي لأدائهم في العمل	٣.٩٦٦٣	١.٠٠٠٨٦	عالية
٢٩	يمنح الصلاحيات للمرؤوسين	٣.٨٩٤٣	١.٠٧٠٨٨	عالية
	الدرجة الكلية	٤.٠٧		عالية

يتضح من جدول (٧) أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعده الاستشارة الفكرية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.٠٧). كما يتضح من النتائج أن جميع فقرات البعد (الاستشارة الفكرية) جاءت بدرجة (عالية) وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٨٩٤٣ إلى ٤.٢١٢٩). وجاء أعلى الفقرات للفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على: "يبحث على استخدام أساليب وطرق جديدة ومتنوعة في العمل"، بمتوسط حسابي (٤.٢١٢٩) وانحراف معياري (٠.٨٦٢٨٤)، تلتها الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على: "يشجع على طرح الأفكار المختلفة التي تساعد على حل المشكلات"، وحازت على متوسط حسابي (٤.١٨٨٤) وانحراف معياري (٠.٨٨٠٨٠)، تلتها الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على: "يحفز روح الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين"، وحازت على متوسط حسابي (٤.١٤٢٤) وانحراف معياري (٠.٩٤٢٩٧)، تلتها الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على: "يستخدم النقد البناء والتعزيز عندما يقدم رأيه في العمل المنجز"، وحازت على متوسط حسابي (٤.١١٣٣) وانحراف معياري (٠.٩٤١٢٣)، تلتها الفقرة رقم (٣٢) والتي تنص على: "يشارك المرؤوسين في طرح الحلول للمشكلات التي تحدث في العمل"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٧٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٢٦٦٥)، تلتها الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على: "يستثير فكر المرؤوسين للنظر إلى المشكلة من جوانب مختلفة"، وحازت على متوسط حسابي (٣.٩٨١٦) وانحراف معياري (٠.٩٣٤٨٢)، تلتها الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على: "يشجع المرؤوسين على التقويم الذاتي لأدائهم في العمل"، وحازت على متوسط حسابي (٣.٩٦٦٣) وانحراف معياري (١.٠٠٠٨٦)، وأخيرًا جاءت الفقرة رقم (٢٩) والتي تنص على: "يمنح الصلاحيات للمرؤوسين"، وحازت على متوسط حسابي (٣.٨٩٤٣) وانحراف معياري (١.٠٧٠٨٨).

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن القادة التربويين يبحثون بشكل مستمر عن الأفضل والمتميز الذي يجعلهم متميزين عن غيرهم؛ بتقديم الأفكار النوعية والمميزة لحل المشكلات التي تحدث في العمل، ويسعون جاهدين إلى تكليف العاملين

بأعمال غير روتينية مخفزين لديهم الإبداع بجميع مستوياته، كما أنهم يراعون الفروق الفردية بين العاملين، ويسعون إلى دعم نقاط القوة المتوفرة لدى العاملين، والتركيز على نقاط الضعف والعمل على تقويمها، والحرص على استغلال الفرص والحد من التهديدات من خلال بث روح التعلم بين العاملين من الأخطاء السابقة، واعتبارها تجارب علمية يمكن الاستفادة منها، وأن الاستشارة الفكرية مطلب مهم في حل مشكلات العمل بالطرق المناسبة، حيث تساعد الاستشارة الفكرية على دعم جهود العاملين وتعزيز مشاركتهم من خلال تأمين مناخ يسمح بحرية التعبير عن آرائهم، وتقديم أفكار ومقترحات دون حرج، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ومنحهم قدرًا من الثقة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بكل كفاءة ومهنية.

أما بالنسبة للبعد الرابع (الاهتمام بالفرد)، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعد الاهتمام بالفرد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٤٢	يتيح لجميع المرؤوسين إمكانية الوصول إليه بسرعة وسهولة	٤.٣٠١٧	٠.٨٦٢٩٨	عالية
٣٤	ينصت باهتمام ولطف لكل حديث يوجه له	٤.٢٥٤٢	٠.٩١٨٢٩	عالية
٤٠	يمنح ثقته للجميع للقيام بالعمل بكل مسؤولية واقتدار	٤.٢١٧٥	٠.٩٤٤٠٨	عالية
٤٣	يراعي قدرات المرؤوسين عند تكليفهم بأية مهمة	٤.٢٠٢١	٠.٩٥٢٣٣	عالية
٣٨	يعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين	٤.١٦٦٩	٠.٩٣٨٩٤	عالية
٣٥	يظهر القائد اهتماماً شخصياً بجميع المرؤوسين	٤.١٦٥٤	٠.٩٤٦٥٣	عالية
٣٧	يراعي مشاعر الآخرين دون النظر للاختلاف في الآراء والانتماءات	٤.٠٧٣٥	١.٠٠٠٠٤	عالية
٣٩	يقوم أداء المرؤوسين بجدية وموضوعية	٤.٠٧٢٠	٠.٩٨٤٢٤	عالية
٣٦	يراعي الاختلاف والفروق الفردية بين المرؤوسين في رغباتهم واحتياجاتهم	٤.٠٥٥١	١.٠٠٠٤٦	عالية
٣٣	يلبي احتياجات المرؤوسين الشخصية والوظيفية ويعطي ذلك جل اهتمامه	٤.٠٢٣٠	٠.٩٩٧٤٣	عالية
٤١	يعالج نقاط الضعف لدى المرؤوسين ويدعم نقاط القوة لديهم	٣.٩٨٦٢	١.٠٠٠٦٨	عالية
	الدرجة الكلية	٤.١٤		عالية

يتضح من جدول (٨) أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لبعد الاهتمام بالفرد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤.١٤). كما يتضح من النتائج أن جميع فقرات البعد (الاهتمام بالفرد) جاءت بدرجة (عالية) وتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٩٨٦٢ إلى ٤.٣٠١٧). وجاء أعلى الفقرات للفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على: "يتيح لجميع المرؤوسين إمكانية الوصول إليه بسرعة وسهولة"، بمتوسط حسابي (٤.٣٠١٧) وانحراف معياري (٠.٨٦٢٩٨)، تلتها الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على: "ينصت باهتمام ولطف لكل حديث يوجه له"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٢٥٤٢) وانحراف معياري (٠.٩١٨٢٩)، تلتها الفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على: "يمنح ثقته للجميع للقيام بالعمل بكل مسؤولية واقتدار"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٢١٧٥) وانحراف معياري (٠.٩٤٤٠٨)، تلتها الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على: "يراعي قدرات المرؤوسين عند تكليفهم بأية مهمة"، وحازت على

متوسط حسابي (٤.٢٠٢١) وانحراف معياري (٠.٩٥٢٣٣)، تلتها الفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على: "يعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين"، وحازت على متوسط حسابي (٤.١٦٦٩) وانحراف معياري (٠.٩٣٨٩٤)، تلتها الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على: "يظهر القائد اهتماماً شخصياً بجميع المرؤوسين"، وحازت على متوسط حسابي (٤.١٦٥٤) وانحراف معياري (٠.٩٤٦٥٣)، تلتها الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على: "يراعي مشاعر الآخرين دون النظر للاختلاف في الآراء والانتماءات" وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٧٣٥) وانحراف معياري (١.٠٠٠٤)، تلتها الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على: "يقوم أداء المرؤوسين بجدية وموضوعية"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٧٢٠) وانحراف معياري (٠.٩٨٤٢٤)، تلتها الفقرة رقم (٣٦) والتي تنص على: "يراعي الاختلاف والفروق الفردية بين المرؤوسين في رغباتهم واحتياجاتهم"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٥٥١) وانحراف معياري (١.٠٠٤٦)، تلتها الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على: "يلبي احتياجات المرؤوسين الشخصية والوظيفية ويعطي ذلك جل اهتمامه"، وحازت على متوسط حسابي (٤.٠٢٣٠) وانحراف معياري (٠.٩٩٧٤٣)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على: "يعالج نقاط الضعف لدى المرؤوسين ويدعم نقاط القوة لديهم"، وحازت على متوسط حسابي (٣.٩٨٦٢) وانحراف معياري (١.٠٠٦٨).

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن القادة التربويين يسعون إلى التطور ودعم التغيير إلى الأفضل، من خلال الاهتمام بالعاملين على المستوى المهني والشخصي؛ فهم يسعون إلى تدريب العاملين بشكل مستمر، وتنمية قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة، من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل، كما أن القادة التربويين يهتمون بمشاعر العاملين، ويعملون على تشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم، بأسلوب اتصال مفتوح ومباشر، وإسناد المهام للأفراد القادرين على إنجازها مع مراعاة للفروق الفردية بينهم، ويهتمون باحتياجات العاملين الشخصية مثلما يهتمون بأمور العمل، ويتبنى القادة التربويون استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي، التي تجعل العاملين يشعرون بشكل دائم بالفخر بعملهم مع قيادة تحترمهم وتقدرهم وتهتم بأمورهم.

أما بالنسبة لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحولية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحولية في مدارسهم

من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

رقم المجال	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الممارسة
١	التأثير المثالي	٤.٢١	٢	عالية
٢	الحفز الإلهامي	٤.٢٦	١	عالية
٣	الاستشارة الفكرية	٤.٠٧	٤	عالية
٤	الاهتمام بالفرد	٤.١٤	٣	عالية
	ممارسة القيادة التحولية	٤.١٧		عالية

يتبين من جدول (٩) أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحولية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧)، وجاء أعلى الأبعاد (الحفز الإلهامي) بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، تلاه البعد (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (٤.٢١)، ثم تلاه البعد (الاهتمام بالفرد) بمتوسط حسابي (٤.١٤)، وأخيراً جاء البعد (الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وجميعها جاءت بدرجة ممارسة (عالية).

ويرى الباحث أن بعد الحفز الإلهامي من أهم أبعاد القيادة التحولية لقادة المدارس؛ كونه يقدم نموذجًا سليماً وواضحاً ومرغوباً يضع صورة واضحة واستراتيجية للأدوار المطلوب القيام بها من قبل العاملين. كما أن التأثير المثالي يقود إلى مواكبة التغيير ووضع الخطط الاستراتيجية والتي بدورها تجعل النظرة للمستقبل تفاعلية، والتعامل مع المستقبل بكل مهنية، من أجل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ويرى الباحث أن القادة التربويين يبحثون بشكل مستمر عن الأفضل والتميز الذي يجعلهم متميزين عن غيرهم بتقديم الأفكار النوعية والمميزة لحل المشكلات التي تحدث في العمل، والسعي لتكليف العاملين بأعمال غير روتينية محفزة لديهم الإبداع بجميع مستوياته، مع مراعاة للفروق الفردية بين العاملين، مما يوفر تأمين مناخ يسمح بحرية التعبير عن آرائهم وتقديم أفكار ومقترحات دون حرج، الأمر الذي يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ويمنحهم قدرًا من الثقة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بكل كفاءة ومهنية. كما أن الاهتمام بالعاملين على المستوى المهني والشخصي، كالتدريب المستمر وتنمية قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل، والاهتمام بمشاعر العاملين وتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم بأسلوب اتصال مفتوح ومباشر، تجعل العاملين يشعرون بشكل دائم بالفخر؛ كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتقديرهم وتهتم بأمرهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريفي والتنع (٢٠١٠) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين و المعلمات، وتتفق أيضًا مع دراسة (BarneetMcCormick, 1999) و (Connors) والتي كشفت عن ارتباط القيادة التحولية إيجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية، والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل، كما تتفق مع دراسة بريانت (bryant, 2003) والتي خلصت إلى وجود أثر كبير للقيادة التحولية على طبيعة الإدارة المدرسية، وعلى شكل العلاقة بين المدير والمعلمين، وعلى طبيعة وحجم الإنجاز الأكاديمي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحولية في مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخبرة ونوع المرحلة.

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد) في مدارسهم تبعاً لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخبرة ونوع المرحلة، ولتحديد دلالة أثر المتغيرات المستقلة على كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية تم استخدام اختباري ولكس لامبدا (Wilks' Lambda) وهوتلينج (Hotelling's Trace)، والجدول (١٠) يبين وصفاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، نوع المرحلة).

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات

(الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، نوع المرحلة)

المتغير	الفئة	التأثير المثالي		الحفز الإلهامي		الاستشارة الفكرية		الاهتمام بالفرد	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٤.١١٩	٠.٧٨٤	٤.٠٨٥	٠.٨٧٦	٣.٩١٥	٠.٨٨٠	٣.٩٩٨	٠.٩٨٣
	أنثى	٤.١٩٨	٠.٨٩٥	٤.٢٦٨	٠.٧٨٨	٤.٠٩٠	٠.٩٩٥	٤.١٣٩	٠.٩٩٥
التخصص	علمي	٤.٠٩١	٠.٧٧٩	٤.١١١	٠.٩٨٥	٣.٩٣٩	٠.٨٨٦	٣.٩٩٣	٠.٩٨٠
	أدبي	٤.٢٣٨	٠.٨٧٥	٤.٢٦٩	٠.٩٧٧	٤.٠٩١	٠.٧٨٥	٤.١٦٤	٠.٩٧٨
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤.١٦٥	٠.٧٨٩	٤.١٧٦	٠.٩٩٠	٣.٩٩٢	٠.٨٨٢	٤.١٠٤	٠.٩٩٣
	٥-١٠ سنوات	٤.٢٥٠	٠.٨٩٢	٤.٣١٦	٠.٨٧٨	٤.١٤١	٠.٩٥٤	٤.١٤٩	٠.٨٩٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٤.٠٩٧	٠.٧٩٧	٤.٠٧٨	٠.٧٩٤	٣.٩١٢	٠.٩٨٣	٣.٩٨٤	٠.٧٧٩
نوع المرحلة	رياض	٤.٣٢١	٠.٨٨٤	٤.٢٩٦	٠.٨٩٦	٤.١٧٩	٠.٩٨٩	٤.٢٨٣	٠.٨٩٧
	ابتدائي	٤.٢٦٩	٠.٩٨٣	٤.٢٩٧	٠.٩٧٥	٤.٠٩٨	٠.٩٩٩	٤.١٧٧	٠.٩٨٨
	متوسط	٤.١٠٥	٠.٩٩٩	٤.١٥٦	٠.٩٨٧	٤.٠٢٤	٠.٨٩٤	٤.٠٥٧	٠.٩٠٠
	ثانوي	٤.٠٤٠	٠.٩٥٥	٤.٠٦٤	٠.٨٨٩	٣.٨٤٢	٠.٨٨٩	٣.٩٠٠	٠.٩٥٥

يتضح من الجدول (١٠) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة كل بعد من القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات المستقلة (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، نوع المرحلة)، وللكشف عن دلالة هذه الفروق تم

استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة، حول درجة كل بعد من أبعاد القيادة التحولية تبعاً لمتغيرات الدراسة، كما يوضحه جدول (١١).

جدول (١١): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين في الدراسة حول درجة كل بعد من أبعاد القيادة التحولية تبعاً للمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، نوع المرحلة)

المتغير	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس H: 0.092*	التأثير المثالي	٠.١١٣	١	٠.١١٣	٠.٢٢٨	٠.٦٣٣
	الحفز الإلهامي	٢.٣٨٤	١	٢.٣٨٤	٤.٣١٦	٠.٠٣٨*
	الاستشارة الفكرية	١.٦٧١	١	١.٦٧١	٢.٦٢١	٠.١٠٦
	الاهتمام بالفرد	٠.٦٩٧	١	٠.٦٩٧	١.٠٢٢	٠.٣١٣
التخصص H: 0.030*	التأثير المثالي	١.١١٨	١	١.١١٨	٢.٢٦٠	٠.١٣٣
	الحفز الإلهامي	١.٤٠٣	١	١.٤٠٣	٢.٥٤٠	٠.١١١
	الاستشارة الفكرية	١.١٣٩	١	١.١٣٩	١.٧٨٧	٠.١٨٢
	الاهتمام بالفرد	١.٨٥٦	١	١.٨٥٦	٢.٧٢١	٠.١٠٠
سنوات الخبرة W: 0.228*	التأثير المثالي	٢.١٦٨	٢	١.٠٨٤	٢.١٩٢	٠.١١٣
	الحفز الإلهامي	٣.٦٢٤	٢	١.٨١٢	٣.٢٨٠	٠.٠٣٨*
	الاستشارة الفكرية	٣.٣٨٦	٢	١.٦٩٣	٢.٦٥٥	٠.٠٧١
	الاهتمام بالفرد	٢.١٤٩	٢	١.٠٧٥	١.٥٧٦	٠.٢٠٨
نوع المرحلة W: 0.132*	التأثير المثالي	٤.٣٧٢	٣	١.٤٥٧	٢.٩٤٦	٠.٠٣٢*
	الحفز الإلهامي	٣.٥٠٤	٣	١.١٦٨	٢.١١٤	٠.٠٩٧
	الاستشارة الفكرية	٤.١٨٣	٣	١.٣٩٤	٢.١٨٧	٠.٠٨٨
	الاهتمام بالفرد	٥.٥٨٠	٣	١.٨٦٠	٢.٧٢٧	٠.٠٤٣*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

H: دلالة اختبار هوتلينج (Hotelling's Trace).

W: دلالة اختبار ويلكس لامبدا (Wilks' Lambda).

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في الأبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد)، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة (٠.٢٢٨، ٢.٦٢١، ٠.٠٣٢) على التوالي، بمستوى دلالة (٠.٦٣٣، ٠.١٠٦، ٠.٣١٣) على التوالي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في البعد (الحفز الإلهامي)، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة (٤.٣١٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٣٨) ولصالح الإناث.

ويرى الباحث أن الاتفاق الحاصل في الأبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد) يعود إلى الاحترافية المهنية التي يتمتع بها مديرو المدارس ومدراءها، وعدم وجود فروق بينهم في التطبيق، أما في بعد الحفز الإلهامي جاءت الفروق لصالح

الإناث، قد يعود مرده إلى كون قائدات المدارس يسعين إلى مواكبة التغير ووضع الخطط الاستراتيجية، التي تجعل النظرة للمستقبل تفاعلية، كما أن لديهن المقدرة على التنظيم والتخطيط. وتتفق مع دراسة الشريفي والتنع (٢٠١٠) والتي أظهرت أن الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزي لمتغير التخصص في جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالفرد)، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة (٢.٢٦٠، ٢.٥٤٠، ١.٧٨٧، ٢.٧٢١) على التوالي، بمستوى دلالة (٠.١٣٣، ٠.١١١، ٠.١٨٢، ٠.١٠٠) على التوالي، ويرى الباحث أن ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية، تكون ممارسة واقعية في الميدان وعلى جميع العاملين، دون تمييز لتخصص عن آخر، لذلك جاءت آراؤهم متفقة على درجة ممارسة القيادة التحويلية.

كما يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزي لمتغير سنوات الخبرة في الأبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالفرد)، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة (٢.١٩٢، ٢.٦٥٥، ١.٥٧٦) على التوالي، بمستوى دلالة (٠.١١٣، ٠.٠٧١، ٠.٢٠٨) على التوالي. وهذا يعني اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية هذه الأبعاد ودورها في العملية التعليمية، وأن هذا الاتفاق نابعا من القدرات العلمية والمهنية التي يتصف بها المعلمون والمعلمات، كما أن التدريب أثناء الخدمة له أثره الواضح في تزويد المعلمين والمعلمات بالخبرات والمعرفة الجديدة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزي لمتغير سنوات الخبرة في البعد (الحفز الإلهامي)، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة (٣.٢٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٣٨)، ولمعرفة لصالح أي الفئات، تم عمل اختبار دونيت ت٣ (Dunnett T3) للمقارنات البعدية لعدم تجانس التباين، حيث تبين الفرق بين الفئتين (٥-١٠ سنوات، وبين أكثر من ١٠ سنوات) لصالح سنوات الخبرة ٥-١٠ سنوات، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن هذه الفئة (٥-١٠ سنوات) قد بدأت البحث عن التميز والنظر إلى المستقبل من أجل تطوير مكانتها العلمية والوظيفية، بعكس الفئة ذات الخبرة الأكبر (أكثر من ١٠ سنوات) (على الرغم أن رأيها كان بدرجة مرتفعة) حيث يبدأ دورها في جني ثمرات تطورها، وأنها قد حازت على التطور المهني والوظيفي الذي ترغب به.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة سوزنك (Supising ، 2001) والتي أظهرت أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، واتصف المديرون من ذوي الخبرة (١١-١٥) سنة بممارستهم للتأثير المثالي، والإثارة، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية، وهي مجالات القيادة التحويلية بدرجة عالية.

أما بالنسبة لنوع المرحلة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزي لمتغير نوع المرحلة في البعدين (الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية)، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة (٢.١١٤، ٢.١٨٧) على التوالي، بمستوى دلالة (٠.٠٩٧، ٠.٠٨٨) على التوالي. ويرى الباحث أن ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية، تكون ممارسة واقعية في الميدان وعلى جميع العاملين، دون تمييز لنوع المرحلة، لذلك جاءت آراؤهم متفقة على درجة

ممارسة القيادة التحولية، كما أن التدريب أثناء الخدمة يتم ولجميع المراحل الدراسية مع فروق بسيطة لاحتياجات مرحلة عن أخرى.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير نوع المرحلة في البعدين (التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد)، حيث جاءت قيمة "ف" المحسوبة (٢.٩٤٦، ٢.٧٢٧) على التوالي، بمستوى دلالة (٠.٠٣٢، ٠.٠٤٣) على التوالي، ولمعرفة لصالح أي الفئات، تم إجراء اختبار دونيت ت ٣ (Dunnett T3) للمقارنات البعدية لعدم تجانس التباين، حيث تبين الفرق بين الفئتين (رياض الأطفال، والمرحلة الثانوية) ولصالح مرحلة رياض الأطفال، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن مرحلة رياض الأطفال لها خصوصية كبيرة من بين مراحل التعليم العام، وتعتبر مرحلة الطفولة المبكرة التي يتم من خلالها التأسيس لنمو شخصية الطفل وقدراته المختلفة: الذهنية واللغوية والعاطفية والاجتماعية والجسدية، وقدرته على التعلم ورغبته به، من هنا جاءت أهمية معلمة مرحلة رياض الأطفال، ومدى حاجتها إلى قائدة تربوية تقوم على تبني عمليات التغيير والتحسين المستمر، وتعطي الأولوية لبرامج التطوير والتغيير، وتتصف بالحكمة والخبرة، التي تساعد في مواجهة المواقف الصعبة وإدارة الأزمات في مرحلة رياض الأطفال.

ملخص النتائج:

- ١- أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحولية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، جاءت بدرجة (عالية)، وجاء أعلى الأبعاد (الحفز الإلهامي)، تلاه البعد (التأثير المثالي)، ثم البعد (الاهتمام بالفرد)، وأخيراً جاء البعد (الاستشارة الفكرية) وجميعها جاءت بدرجة ممارسة (عالية).
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في الأبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في البعد (الحفز الإلهامي)، ولصالح الإناث.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير التخصص في جميع أبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد).
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الأبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالفرد). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في البعد (الحفز الإلهامي)، حيث تبين الفرق بين الفئتين (٥-١٠ سنوات، وبين أكثر من ١٠ سنوات) ولصالح سنوات الخبرة ٥-١٠ سنوات.
- ٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير نوع المرحلة في البعدين (الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المرحلة في البعدين (التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد)، حيث تبين الفرق بين الفئتين (رياض الأطفال، والمرحلة الثانوية) ولصالح مرحلة رياض الأطفال.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة يقدم الباحث عددًا من التوصيات كالاتي:

١. تخصيص جائزة سنوية تحفيزية تقدمها وزارة التعليم لقادة المدارس الممارسين للقيادة التحويلية.
٢. تفعيل إدارات التعليم للقاءات التربوية بين قادة المدارس لتبادل الخبرات في ممارسة القيادة التحويلية.
٣. مشاركة قادة المدارس جميع المرؤوسين في إدارة المخاطر.
٤. تنمية روح التحدي والثبات لدى المعلمين ليقدموا أفضل ما لديهم في جميع الظروف.

المقترحات:

١. إجراء الباحثين لدراسات حول القيادة التحويلية وتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العام والأهلي تتناول مجالات ومجتمعات أخرى.
٢. إجراء دراسة حول دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء من وجهة نظر قادة المدارس والإشراف التربوي.

المراجع:

- أبو صالح، محمد. (٢٠٠٤). مقدمة في الإحصاء/ مبادئ وتحليل باستخدام spss، عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الحبايبي، محمد إسماعيل (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٣، (٣): ٩١-١٠٤، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس السويسي، الرباط، المغرب.
- الخاليلة، هدى أحمد، وسعادة، سائدة تيسير (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. *مجلة آفاق علمية وتربوية*، المتاحه إلكترونياً.
- السميح، عبد المحسن (٢٠١٠): *دراسات في الإدارة الجامعية*، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشريف، عباس عبد مهدي، والتنج، منال محمود محمد (٢٠١٠)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد (٧)، العدد (٤٥).
- عبدالعال، خولة (٢٠١٥) درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبيدات، ذوقان وعبد الرحمن، عدس وكايد، عبد الحق. (٢٠١٦). *البحث العلمي: مفهومه-أدواته وأساليبه*، ط ١٤، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العمري، عبد الغني محمد إسماعيل (٢٠٠٤) *تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العمري، مشهر ناصر (٢٠٠٤). *العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عواد، ريم (٢٠١٢) *علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الغامدي، جمعان خلف (١٤٣٢) *ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخاوة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الهواري، سيد (١٩٩٩). *القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١: رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من اجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس*. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). *Transformation Leadership: A Response to Critiques*. New York : Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass , B.M. (1985) , *Leadership , Good , Better , Best , Organizational Dynamics* , winter

- 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 Aystralian Association for Research in Education Annual conference*, Melbourne, (29Nov.-2dec 1999).
- Burns, J. (1978). *Leadership*, New York, Harper & row
- Bryant, S.. (2003). *The Role of Transformational and Transactional Leadershp, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge*. Eram 5th. Ed. Mc Graw-Hill
- Ejmofof, F (2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and their Teacher' Job Satisfaction in Nigeria. Doctoral Dissertation*, Cleveland State Uniersity.
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and modern test theory*. Canada: Simultaneously.
- Conger, J. A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cert-Booms, Meltem . (2010). An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, *usinessReview, Cambridge journal*.
- Roberts, N. (1985). *Transforming Leadership: A process of collective Action*.
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric Theory*. (PP. 271-274). New York: Mcgraw-Hill Book Company, Inc.
- Griffith, J. (2004). Relation Of Principal Transformational Leadership To School Staff Job satisfaction Staff Turnover and School Performance, *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333-356.
- Layton, John Kenneth (2003). *Transformational, Leadership and the Middle School Principal*, DAI- A64/10, P.3553
- Megginson , L.C. , Mosley , D.C. , and pietri , jr . , P.H. , (1989) , *Management , concepts and application* , 3rd , ed. Harper & Row publisher , New York .
- Lucks, Howard Jay (2002): Transformation leadership through amyers – Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level, *Dissertation abstract international*, A2/11, p3642. Collective Action. Relation, 38 (11): 1023-1046.
- Supising, Jiraporn (2001). Transformation leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8, *Journal of Educational Administration*, 38(2), p.30.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990). *the transformation leadership*, John Wiley, New Yourk.
- Yuki , G (1989) *Managerial Leadership , A Review Theory and Research* , Journal of Management Vol. 15 No. 2 .