

# مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الثاني والعشرون

رجب ١٤٤١هـ

الجزء الثاني



[www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)  
e-mail: [edu\\_journal@imamu.edu.sa](mailto:edu_journal@imamu.edu.sa)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس  
في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية

أ. بشرى عبدالله محمد المقحم

طالبة دكتوراه في

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس

### في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية

أ. بشري عبدالله محمد المقهم

طالبة دكتوراه في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ٢٩ / ١٢ / ١٤٣٩هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٧ / ٦ / ١٤٣٩هـ

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٧٤) قائدة من قائدات مدارس التعليم العام والخاص للبنات في محافظة الخرج للمراحل الثلاث: (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، وبعد تطبيق الاستبانة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS) وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الحصول على مستوى تطبيق عالي لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج لإجمالي أبعاد القيادة التحويلية، بمتوسط حسابي قيمته (٣.٧٠)، وهذا يدل على أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة الخرج كان بدرجة عالية.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح الحاصلات على خبرة ١٠ سنوات فأكثر.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: تصميم برامج تنقيفية تبادلية لدعم القيادات فيما بينها، بحيث تتضمن الاستفادة من الخبرات القيادية العالية، وتقديم المعززات المادية والمعنوية، من قبل وزارة التعليم بشكل دوري للقيادات المهمة بالتغيير والتطوير.
- الكلمات المفتاحية :** أبعاد القيادة - الجاذبية والتأثير بالقدوة - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية.



## المقدمة:

يُمثل العلم الركن الأساسي في بناء المجتمع. كما أنه يُحسب كعنصرٍ أساسيٍّ لتقدُّم الدول وتطورها، فالمملكة العربية السعودية تواجه تحديات في كافة مجالات العلم والمعرفة كما يواجه غيرها من الدول الأخرى، لذا فلا بد من أن تكون القيادات التي تعمل على بناء خطط استراتيجية واتخاذ القرارات جاهزة لمواكبة كل جديد وقادرة على التكيف مع مستحدثات العصر من انفجار معرفي ومعلوماتي والبدء بممارسة كل جديد للتطوير من ذاتها.

وقد يواجه القادة والمنظمات المعاصرة تحديات وضغوطاً متزايدة ومعقدة تؤثر بشكل كبير على أداء القيادات والمنظمات؛ من أهمها: ظاهرة العولمة وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي جعل القائد يواجه تغيرات متسارعة في جوانب مختلفة من؛ اقتصادية واجتماعية وتقنية وظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة التي أصبحت تلعب دوراً مهماً في جميع الوظائف الإدارية، مما يترتب على القائد بالوعي والإدراك لانعكاسات ذلك على الإدارة (مددين، ٢٠١٣، ص ٢).

ونظراً لأهمية قائد المدرسة ودوره القيادي في تطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها لذا فقد تعددت مهامه، ومسؤولياته الإدارية والفنية والاجتماعية. فهو إداري، وفني، ومشرف مقيم في مدرسته، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلا بد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً، ومحددة الأهداف جيداً، ومستندة إلى الأسس العلمية للتخطيط، ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع

الأكاديمي، التي تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التعليمية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها (الغامدي، ٢٠١٢، ص ٢).

كما أكد العازمي (٢٠٠٦، ص ١) على أن نمط القيادة التحويلة يتميز بالقدرة العالية على القيادة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة. وحيث أن المؤسسات التعليمية إحدى تلك المنظمات القائمة على حسن اختيار قادتها للأتمتات القيادية الحديثة بشكل عام التي تعمل على تطوير المؤسسة التعليمية والنهوض بها لمواكبة مستجدات العصر، ونمط القيادة التحويلية بشكل خاص الذي يعمل من خلال أبعاده في التأثير على سلوكيات الأفراد، والحث على الإنجاز، وبث روح الحماس ومساعدة المرؤوسين وتطويرهم. فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق قادة المؤسسات التعليمية لأبعاد القيادة التحويلية؛ بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة، بعد الحفز الإلهامي، بعد الاستثارة الفكرية، بعد الاعتبارات الفردية.

\* \* \*



## مشكلة الدراسة :

يشهد الواقع اليوم أساليب متنوعة للعمل نحو الإنجاز والسعي لممارسة أنماط قيادية حديثة لمواجهة عدم التكيف ومواكبة التغيرات السريعة في ظل المستجدات.

وقد نادت العديد من الدراسات إلى أهمية تطبيق القائد للأساليب الإدارية الحديثة والتي من أبرزها القيادة التحويلية ومنها؛ دراسة (كنعان، ٢٠١٤) حيث أكدت على توفر سمات القيادة التحويلية لقادة المدارس حيث انه من لا يسعى إلى التطور فإنه يحمل في طياته بذور الفناء، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٢) التي أوصت بزيادة وعي قادة المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية.

وقد تبين للباحثة وفق استطلاع أولي شمل قائدات المدارس في (٢٢) مدرسة بمحافظة الخرج - من خلال زيارة ميدانية للأخذ بآراء قائدات المدارس حول أهم المشكلات التي قد تعيق ممارسة دورها في مواكبة كل جديد. وقد أجمعت (٩) قائدة من قائدات المدارس على أن ممارسة القيادة بالشكل التقليدي أفضل من استخدام الأساليب الحديثة للقيادة وذلك خوفاً من ممارسة كل جديد وما ينتج عنه من آثار تترتب على تلك الممارسة، حيث يعادل ذلك (٤٠٪) من قائدات المدارس وفق الدراسة الاستطلاعية، وقد تبين أن (٥) قائدات من قائدات المدارس أتفقن على التوجه إلى العمل بروح الفريق للرقى ومواكبة كل حديث حيث مواجهة مجموعة تحديات تعيق وتأخر سير العمل، حيث يعادل ذلك (٢٢٪) من قائدات المدارس وفق الدراسة الاستطلاعية، فيما قد تبين أن (٣) قائدات من قائدات المدارس أتفقن على

عدم التعاون والمشاركة من قبل منسوبات المدرسة في التغيير والتطوير والإبداع، حيث يعادل ذلك (١٣٪) من قائدات المدارس وفق الدراسة الاستطلاعية، فيما قد تبين أن (٣) قائدات من قائدات المدارس أتفقن على أن هناك أولويات في تطوير وبناء الشخصية قبل البدء في تطوير وبناء المدرسة، حيث يعادل ذلك (١٣٪) من قائدات المدارس وفق الدراسة الاستطلاعية.

فتأسيساً على ما سبق ومن خلال اطلاع الباحثة على الواقع القيادي وفق الدراسة الاستطلاعية في محافظة الخرج، اتضح أن هناك من القادة من يتصف ببعض صفات القائد التحويلي بعلم أو بغير علم، ومنهم من يتمسك بالقيادة التقليدية التسلطية، لذا ترى الباحثة أن هناك حاجة لإجراء مثل هذه الدراسة لتلبية حاجة مهمة في الوصول إلى نتائج علمية حول مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج.

#### أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة

الخرج ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية :

١. ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعد الجاذبية

والتأثير بالقدوة من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

٢. ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعد الحفز

الإلهامي من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

٣. ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعث الاستشارة

الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

٤. ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعث الاعتبارات

الفردية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ =

$\alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى

قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، عدد الدورات

التدريبية في مجال القيادة)؟

#### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى :

١. التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد

القيادة التحويلية.

٢. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتعزيز تطبيق قادة

المدارس للقيادة التحويلية، ورغبة في إثراء البحث العلمي بالموضوعات ذات

الصلة بموضوع البحث الحالي.

#### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الجانبين التاليين وهما :

#### - الجانب العلمي :

١. تتماشى هذه الدراسة مع متطلبات خطة التنمية العاشرة للمملكة

العربية السعودية في تعزيز التفاعل بين أعضاء المنظمة، والتعرف على عملها،

لتحقيق الكفاءة والفاعلية العالية.

٢. إلقاء الضوء على أحد الأنماط القيادية الحديثة مما يساهم في تطوير وتحسين العملية التعليمية بشكل عام وأداء القادة بشكل خاص.
٣. تخدم هذه الدراسة بعض الباحثين في مجال الإدارة والمهتمين بالأوضاع التعليمية فيما يتعلق بأعمالهم.

#### – الجانب العملي :

١. ارتباط الدراسة بنمط إداري حديث ، يساهم في تزويد قادة المدارس بتغذية راجعة عن أبعاد تطبيق القيادة التحويلية.
٢. يؤمل أن تفيده نتائج الدراسة من توصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية في أنماط إدارية أخرى ؛ مما تثير اهتمام الباحثين في هذا المجال لمزيد من الدراسات.

#### حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية :

**الحدود الزمانية :** طبقت أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨هـ – ١٤٣٩هـ.

**الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية : (بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة ، بعد الحفز الإلهامي ، بعد الاستشارة الفكرية ، بعد الاعتبارات الفردية) لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج من وجهة نظرهن.

**الحدود المكانية :** تم تطبيق الدراسة على قائدات مدارس التعليم العام والخاص (للبنات) من : (ابتدائي – متوسط – ثانوي) في محافظة الخرج.

## مصطلحات الدراسة :

### : Transformational leadership القيادة التحويلية

هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (العامري، ٢٠٠٢، ص ٧).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: نمط قيادي يمارسه القائد المدرسي للارتقاء بالمؤسسة التعليمية من خلال توظيف مجموعة من الأبعاد وهي: بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة - الحفز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردية، حيث تعمل على تحقيق رضا الإداريين والمعلمين، وتحفيزهم للعمل الجاد للوصول إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الاخلاقي.

### : School leaders قائدة المدرسة

قائد تربوي يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق اهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعة (العمري، ١٩٩٩، ص ٢٨).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها الشخص المكلف رسمياً من وزارة التعليم، والمرتبط تنظيمياً بمدير إدارة التعليم بمحافظة الخرج، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة وتحقيق الأهداف التعليمية المعتمدة.

### : الإطار النظري، والدراسات السابقة :

استعرضت الباحثة الخلفية النظرية للأدبيات بالجزء الأول، والدراسات السابقة بالجزء الثاني، حيث شمل الجزء الأول على مبحث القيادة، والقيادة

التحويلية. وفي الجزء الثاني عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتعقيب عليها لإبراز أوجه الشبه والاختلاف، وموقع الدراسة الحالية منها، وما تتميز به عن غيرها من الدراسات السابقة.

## أولاً: الإطار النظري :

### القيادة Leadership :

#### مفهوم القيادة :

لقد شغل مفهوم القيادة العالم منذ القدم، باعتباره أحد المفاهيم السلوكية التي أثير حولها كثيرٌ من النقاش والجدل، وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، إلا أن ما كان يصلح منها بالماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل نظراً للتغير المستمر الذي يطرأ على مختلف جوانب الحياة وما يرافقه من تأثير في المنظمات المختلفة ولا سيما المالية منها (حسون، ٢٠١٦، ص ٢٦).

ويمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ومنها ما يلي :

- تعرف القيادة أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية" (عساف، ٢٠٠٩، ص ١٤٥).

- كما تعرف أيضاً: نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما عرفها ب أنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة (علاق، ٢٠١٠، ص ١٣\_١٤).

- وتعرف أيضاً: "أنها عملية إلهام الأف ارد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة" (عبوي، ٢٠٠٨، ص٧).

- وتعرف أيضاً: بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة بتحقيق أهداف محددة (عطوي، ٢٠١٤، ص٨١).

### القيادة التحويلية Transformational leadership :

#### نشأة القيادة التحويلية ومفهومها :

في عام ١٩٧٨م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز Burns ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام ١٩٨٥م قدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، ٢٠٠٩، ص٢٨٦).

أما في بداية عام ١٩٩١م قام (Bass & Avolio) بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى، يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي) وثلاث عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة

عدم التدخل) وفي عام ١٩٩٤م صنفها إلى صنفين (صنف فعال وصنف غير فعال) حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي)، والتي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما يشمل الصنف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين صنفين، وطبقاً ل hartong فإن نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف (الريعية، ٢٠١٢، ص ٣٠).

في حين أن القيادة التحويلة لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد لها ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في

الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:

- عرفها جواد (٢٠٠٠، ص ٣٠٧) بأنها: القيادة التي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية وهي: توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل، وأحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد، وتوفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير).

- كما عرفها كل من لهلوب والصررايرة (٢٠١٢، ص ٢٢) على أنها: عملية تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والإرتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.



- وقد عرفها القيسي والطائي (٢٠١٣، ص ٧٦٢) على أنها: هي قيادة استراتيجية، وتعتبر أهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة.

- وعرفها السوداني (٢٠١٤، ص ٤٣) على أنها: ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة.

- وعرفها أبو رمان (٢٠١٦، ص ٧١٥) على أنها: نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتمثل في ما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ.

- كما يرى حسون (٢٠١٦، ص ٣٥) على أن القيادة التحويلية تتمثل في كون القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت ذاته لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها، كما أنه قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظمته، ويشجع على النمو الذاتي للمرؤوسين، كما يشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.

وفي ضوء مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يمارسه القائد المدرسي للارتقاء بالمؤسسة التعليمية من خلال توظيف مجموعة من الأبعاد وهي: بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة - الحفز الإلهامي - الاستشارة

الفكرية - الاعتبارات الفردية، حيث تعمل على تحقيق رضا الإداريين والمعلمين، وتحفيزهم للعمل الجاد للوصول إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الاخلاقي. كما يمكن تعريفها بأنها القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة اهداف المنظمة من خلال الجاذبية والتأثير بالقدوة - الحفز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية.

### القيادة التحويلية في المجال التربوي :

إن القيادة التحويلية في المجال التربوي كما عرفها دوني (٢٠١٣)، (ص ١٣١) هي منظور قيادي يوضح كيف يغير القادة المؤسسات التربوية من خلال توفير رؤية ونشرها ونمذجتها للمؤسسة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها، فهي عبارة عن عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي كما ذكر عبدالعال (٢٠١٦، ص ٣٠ - ٣١) حيث تكتسب كفاءة جيدة تؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتنوير المتابعين لتطوير المشهد الإنساني، كما أنها تتم في إطار تتوافر فيه مجموعة عناصر ومنها وجود قائد، ووجود رسالة مؤثرة. أما القيادة التحويلية بمجال القيادة المدرسية بشكل خاص فهي تركز على أهمية دور قائد المدرسة، وضرورة الوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتقه، باعتبار أن المدرسة عامل حيوي ومهم في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم، حيث إن قائد المدرسة قائد تربوي في المؤسسة التربوية يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤة وتحمل

المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاح المأمول القابل للتحقيق من خلال سياسته الحكيمة وتنسيقه المميز.

وحيث أن المدرسة كمؤسسة تربوية تهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة المجتمع والتفاعل معه والعمل على تحقيق أهدافه، فإن القيادة التحويلية تسعى جاهدة إلى لربط المدرسة بالمجتمع المحلي وتقديم الخدمات التبادلية بينهما لإعداد المواطن الصالح إعداداً متكاملًا مترابطًا متناسقًا مع فلسفة المجتمع وتوقعاته (الحريري، ٢٠٠٨، ص ٥١).

### أبعاد القيادة التحويلية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية، فمنهم من يرى أنها أربعة وهو الرأي الذي يمثله Bass and Avolio حيث أنها: (الجاذبية والتأثير بالقدوة، الحفز الإلهامي والتحفيز المتميز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي). ومنهم من يراها ستة أبعاد وهو الرأي الذي يمثله Herlliegl et al حيث أنها: (القدرة على التركيز والانتباه، تحمل المخاطرة، الثقة بالنفس والآخرين، احترام الذات، القدرة على الاتصال، الاحساس بالآخرين). ويمكن اعتماد ما ذكره الجضعي (٢٠١١، ص ١٤٩\_١٥١) وهي:

١. الجاذبية والتأثير بالقدوة: وهذا البعد يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين على الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محل إعجاب الآخرين وتقديرهم مما يدفعهم إلى الاقتداء به والاستجابة لتوجيهاته.

٢. الحفز الإلهامي والتحفيز المتميز: الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، حيث تعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية وواضحة عن أداء التابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كمًّا و نوعًا.

٣. الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين، و يحثهم على تجريب أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم.

٤. الاعتبار الفردي: ويظهر هذا البعد من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، وواضح هنا إيمان القيادة التحويلية بالفروق الفردية والعناية بها.

ولا سيما أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، ودافعيتها الإلهامية، وحفزها الذهني واهتمامها الفردي، تحقق دافعية أقوى لتحقيق آمال كبيرة وتحقق مجهوداً إضافياً، وتحقق أداء أكثر مما هو متوقع (دحلان، ٢٠١٥، ص ١٢٩).

**الدراسات السابقة :**

**الدراسات العربية :**

دراسة عبدالعال (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٣٨) معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين عالية بوزن نسبي (٧٥,٢٠٪). كما أوصت الدراسة على العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية، وتدريبهم عليها، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية.

**دراسة السلطي (٢٠١٥)** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٨٥٧) معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية بلغ وزنها النسبي (٧٠٪) بدرجة تقدير كبيرة.

**دراسة كنعان (٢٠١٤)** التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في إدارات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (٥٦٥) معلماً ومعلمة حيث تم اختيارهم بالطريقة

العشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (٣,٩).

دراسة الزعبي (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

دراسة الغامدي (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة والبالغ عددهم (١١٠) مديراً ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة. كما أوصت الدراسة على ضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية ، من خلال عقد الندوات والمحاضرات وتوضيح أهمية ممارستها ، وأهميتها في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة.

ودراسة الديق (٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه هذه الممارسة. وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات الفلسطينية والتي بلغ قوامها (٢٨٤) عضو هيئة تدريسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن الوزن النسبي لممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية للقيادة التحويلية بلغ (٥٢,٨٪).

دراسة أبو هذاف (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤١٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن دور القيادة التحويلية بجميع مجالاتها في تطوير فعالية المعلمين التدريسية في المدارس الإعدادية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة على قدر من المستوى المطلوب، حيث حصل مجال سلوك القيادة التحويلية ككل على وزن نسبي (٨٠,١٩٪)، ومجال دور القائد في تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين على وزن نسبي (٧٩,٣٢٪).

ودراسة الشريفي والتمنح (٢٠١٠) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميههم. وقد تكونت عينة البحث من

(٦٩٠) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

دراسة الحجايا والعمرات والكرمين (٢٠٠٩) التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أبعاد التغيير، والاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، والدافعية قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة، وحصلت الدافعية الإلهامية على درجة أقل من السابق، أما ممارسة الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) فقد جاءت ممارسة المديرين لها الأقل في الأبعاد موضع الدراسة.

#### **الدراسات الأجنبية :**

دراسة سيمالوغو Cemalogu (٢٠١٢) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية لمديري المدارس والالتزام المهني للمعلمين. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) من معلمي المدارس الابتدائية الذين يعملون في أنقرة وقد تم اختيارهم



بالطريقة العشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :  
أن مديري المدارس هم أكثر عرضة لأداء أسلوب القيادة التحويلية من أساليب  
القيادة التي تعتمد على تحفيز المدير للمعلمين.

كما هدفت دراسة **بورثش ووالثير Burch & Walter (٢٠٠٧)** إلى  
التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا  
الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة  
الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان  
بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (٤٤٨) قائداً من المستويات  
الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد  
تتخصص في مجال الطاقة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تركز غالبية  
سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية  
العليا، كما يؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا  
الوظيفي.

دراسة **شاندريا Shandria (٢٠٠٧)** التي هدفت إلى التعرف على طبيعة  
العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين درجة الرضا الوظيفي للقيادة  
الذين يمارسون هذه السلوكيات، وكذلك معرفة ما هو الأسلوب القيادي  
الأفضل لتمكين العاملين. حيث كانت عينة الدراسة هن النساء الأمريكيات  
من أصل إفريقي، واستخدم الباحث المقابلات لجمع البيانات، والتي تم  
إعداد أسئلتها التي تركز على سمات القيادة التحويلية، حيث قابل الباحث  
(٧٠) امرأة أمريكية إفريقية الأصل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من  
النتائج كان أهمها: أن معظم القادة الذين اشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات

القيادة التحويلية ، كما أنهم يرون أن أسلوب القيادة التحويلي هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين.

وهدفت دراسة ستewart (٢٠٠٦) التي هدفت إلى مراجعة تطور القيادة التحويلية فكرة وتطبيقاً ، وذلك من خلال اسهامات بيرنز ، وباس ، وأوفوليو ، وليسود ومناقشة الآراء المتناقضة والجوانب المختلفة للعديد من نقاد القيادة التحويلية ، واستخدم الباحث المنهج التاريخي للوصول إلى أهداف الدراسة من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة لبعض الكتاب والباحثين البارزين الذين أسسوا لفكرة القيادة التحويلية في العصر الحديث. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن القيادة التحويلية ستستمر في التطور لكي تستجيب بطريقة مناسبة لاحتياجات المدارس المتغيرة في سياق المسؤولية التعليمية والإصلاح المدرسي.

وهدفت دراسة سوبزنك Supising (٢٠٠١) التي هدفت إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أمريكا. وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٩٢) مديراً واستخدمت الباحثة 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 ، وأتصف المديرون من ذوي الخبرة (١١ - ١٥) سنة بممارستهم للتأثير المثالي ، والإثارة ، والتحفيز العقلي ، والاعتبارية الفردية ، بدرجة عالية.

## التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة وجد هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف ومدى الاستفادة من تلك الدراسات السابقة، وما تتميز به الدراسة الحالية عنها، وفيما يلي عرض لذلك :

- تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها للقيادة التحويلية التي تمثل إحدى الأنماط القيادية الحديثة.

- اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين فمنها ما ركز على التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية كدراسة السلطي (٢٠١٥)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة الغامدي (٢٠١٢)، ودراسة الديب (٢٠١٢)، ودراسة أبوهداف (٢٠١١)، ودراسة الشريفي والتنع (٢٠١٠)، ودراسة الحجايا والعمرات والكريمين (٢٠٠٩). ومنها ما ركز على التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كدراسة عبدالعال (٢٠١٦)، ودراسة كنعان (٢٠١٤). وركز بعضها على تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية لمديري المدارس والالتزام المهني للمعلمين كدراسة سيمالوغو Cemalogu (٢٠١٢)، ومنها ما ركز على التحقق من أثر القيادة التحويلية كدراسة بورتش ووالتر Burch & Walter (٢٠٠٧)، كما أن منها من أهم بطبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية ودرجة الرضاء الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات كدراسة شاندريا Shandria (٢٠٠٧). ومنها من ألقى الضوء على مراجعة تطور القيادة التحويلية فكرة وتطبيقاً كدراسة ستوارت Stewart (٢٠٠٦). ومنها ما

ركز على مستوى نمط القيادة التحويلية الممارس كدراسة سوبزنيك Supising (٢٠٠١)، فالدراسات السابقة ككل مهما تناولت من أبعاد وأساليب وسمات وممارسات للقيادة التحويلة والتي تشمل التأثير المثالي والتحفيز والاعتبارات الفردية واستثارة فكرية والإلهام الفكري إلا أن الدراسة الحالية لم تتفق مع أي من الدراسات السابقة من حيث أهدافها حيث التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية الأربعة معاً وهي: بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة - الحفز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية.

- لقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لأخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها من معلمين، ومديرو مدارس، وقيادات إدارية أكاديمية جامعية، وقيادات إدارية لشركات، أما الدراسة الحالية فقد شملت عينة الدراسة قائدات المدارس الحكومية في محافظة الخرج للمراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي)، فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة وبيئة التطبيق، حيث تنوعت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة ما بين عربية وأجنبية.

- كما تفيد الدراسات السابقة في عرضها وتحليلها واستعراض نتائجها وأدواتها الدراسة الحالية في التعرف على مناهج البحث العلمي وأدوات القياس الأنسب من بين تلك التي استخدمتها الدراسات السابقة، وفي تصميم الأداة الخاصة بالدراسة، وكذلك على المنهجية العلمية المتبعة، واستخلاص أهم المفاهيم والمصطلحات العلمية.

وعليه يمكن القول أن الدراسة الحالية تبحث في المستوى التطبيقي لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الجاذبية والتأثير بالقدوة - الحفز الإلهامي -

الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفكرية)، وهذا ما قد تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ حيث التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية، والوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين أداء قادة المدارس في ضوء تطبيق القيادة التحويلية.

### **منهجية الدراسة، وإجراءاتها :**

استناداً لأهداف الدراسة وأسئلتها في التعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية؛ فإن الباحثة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد المنهج الأنسب لهذه الدراسة، في تحليل بياناتها وتنظيمها بصورة كمية للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية، وقد اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، لأنها تعتبر من أنسب الأدوات للمنهج الوصفي، علماً بأن الدراسة أخذت بعين الاعتبار الفروق التالية: (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال القيادة) كمتغيرات ثابتة، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور وهي أبعاد القيادة التحويلية الآتية: (بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة، بعد الحفز الإلهامي، بعد الاستشارة الفكرية، بعد الاعتبارات الفردية) ويندرج تحت كل محور عدد من الفقرات الكاشفة لمستوى تطبيقه ويبلغ عددها (٢٧) فقرة على تدرج ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

### مجتمع الدراسة عينتها :

تكون مجتمع الدراسة من قائدات مدارس التعليم العام والخاص (للبنات) في محافظة الخرج للمراحل الثلاث : (ابتدائي - متوسط - ثانوي) والبالغ عددهن (٢٧٤) قائدة، وذلك وفق إحصائية موثقة تم إرسالها من إدارة التعليم بمحافظة الخرج إلى الباحثة بناء على طلب الباحثة لها، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على مجتمع الدراسة ككل، وتم استرداد (١٥٢) استبانة، وتم اعتمادها حيث أنها عينة ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة، كما أنها تمثل (٥٥٪) من المجتمع الأصلي.

### أداة الدراسة وإجراءاتها :

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، وأسئلتها، ومنهجيتها اعتمدت الباحثة في جمع بياناتها على الاستبانة للتعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لأبعاد القيادة التحويلية المبنية على استجابة خماسية وفقاً لمقياس لكارت حيث تكونت من أربعة محاور وهي أبعاد القيادة التحويلية الآتية : (بعد الجاذبية والتأثير بالقوة، بعد الحفز الإلهامي، بعد الاستشارة الفكرية، بعد الاعتبارات الفردية).

### أ- الصدق الظاهري للأداة :

قامت الباحثة بعرض الأداة في صورتها الأولية على أربعة من المحكمين والمختصين في مجال العلوم التربوية، للتأكد من أن الفقرات تقيس ما يراد قياسه، ولأخذ آرائهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم. وبعد استلام ملحوظات المحكمين قامت الباحثة بإعادة صياغة بنود أداة البحث وتعديلها والحذف منها في ضوء آراء ومقترحات المحكمين حتى خرجت بصورتها النهائية.

## ب- صدق الإتساق الداخلي للأداة :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والبعد المنتمية إليه ، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة ، وكانت النتائج كما يلي :

### جدول رقم (١)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	البعد
❖❖٠.٧٧٣	٤	❖❖٠.٦٧٧	١	الجاذبية والتأثير بالقدوة
❖❖٠.٨٨٠	٥	❖❖٠.٨٤٧	٢	
❖❖٠.٩٤٥	٦	❖❖٠.٩٥٣	٣	
❖❖٠.٨٧١	٥	❖❖٠.٨٤٩	١	الحفز الإلهامي
❖❖٠.٨٨٢	٦	❖❖٠.٨٨١	٢	
❖❖٠.٨٧٣	٧	❖❖٠.٩١١	٣	
		❖❖٠.٦٨٨	٤	
❖❖٠.٩١٧	٥	❖❖٠.٨٠٦	١	الاستشارة الفكرية
❖❖٠.٧٦٣	٦	❖❖٠.٩٠٧	٢	
❖❖٠.٨١٠	٧	❖❖٠.٨٥٠	٣	
		❖❖٠.٩١٩	٤	
❖❖٠.٧٥١	٥	❖❖٠.٨٢٨	١	الاعتبارات الفردية
❖❖٠.٨٦١	٦	❖❖٠.٨٣٩	٢	
❖❖٠.٧٢٦	٧	❖❖٠.٨٧٠	٣	
		❖❖٠.٦٨٩	٤	

❖❖ دالة عند (٠,٠١)

يبين الجدول (١) معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية

له ، وجميعها كانت موجبة ، ودالة احصائيا عند مستوى (٠,٠١).

## جدول رقم (٢)

### معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
◆◆٠,٩٥٩	الجاذبية والتأثير بالقدوة
◆◆٠,٩٥٩	الحفز الإلهامي
◆◆٠,٩٨٤	الاستشارة الفكرية
◆◆٠,٩٦٩	الاعتبارات الفردية

◆◆ دالة عند (٠,٠١)

يبين الجدول (٢) معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها كانت موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يدل على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

ت- ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل، وكانت النتائج كما يلي :

## جدول رقم (٣)

### قيم معاملات ثبات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	البعد
٠,٩١٩	الجاذبية والتأثير بالقدوة
٠,٩٣٢	الحفز الإلهامي
٠,٩٣٥	الاستشارة الفكرية
٠,٨٨٩	الاعتبارات الفردية
٠,٩٧٨	الاستبانة ككل



يبين الجدول (٣) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل ، وجميعها كانت قيم مرتفعة ، مما يطمئن الباحثة إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

### **المعالجات والأساليب الإحصائية :**

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

### **نتائج الدراسة :**

للإجابة عن السؤال الرئيس الذي نصه :

ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة

الخرج ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة الخرج، وكانت النتائج كما يلي :

## الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة الخرج

الرتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	عالية	٠.٦٦١	٣.٨٣	الجاذبية والتأثير بالقدوة
٢	عالية	٠.٦٧٥	٣.٧٠	الاعتبارات الفردية
٣	عالية	٠.٦٧٩	٣.٦٩	الاستشارة الفكرية
٤	عالية	٠.٦٩٣	٣.٦١	الحفز الإلهامي
	عالية	٠.٦٥٦	٣.٧٠	القيادة التحويلية ككل

يبين الجدول (٤) حصول جميع الأبعاد على درجات تطبيق عالية، حيث حصل بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قيمته (٣.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٦٦١)، تلاه بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي قيمته (٣.٧٠)، وانحراف معياري (٠.٦٧٥)، تلاه بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي قيمته (٣.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٦٧٩)، في حين حصل بعد الحفز الإلهامي على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٦٩٣).

كما يبين الجدول حصول اجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (٣.٧٠) ومستوى تطبيق عالي، وهذا يدل على أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة الخرج كان بدرجة عالية، وهذا ما اتفقت به الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حيث أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية جاء بمتوسط حسابي مرتفع كدراسة عبدالعال (٢٠١٦) التي أثبتت أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس عالية بوزن نسبي (٧٥.٢٠٪)، ودراسة السلطي (٢٠١٥) التي أثبتت

أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بلغ وزنها النسبي (٧٠٪) بدرجة تقدير كبيرة، ودراسة كنعنان (٢٠١٤) التي أثبتت أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (٣,٩)، ودراسة الشريفي والتنج (٢٠١٠) التي أثبتت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة، ودراسة سيمالوغو Cemalogu (٢٠١٢) التي أثبتت أن مديري المدارس هم أكثر عرضة لأداء أسلوب القيادة التحويلية من أساليب القيادة، ودراسة شاندريا Shandria (٢٠٠٧) التي أثبتت أن معظم القادة الذين اشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، ودراسة سوبزنك Supising (٢٠٠١) التي أثبتت أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد. بينما تتعارض النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) حيث جاء متوسط درجة ممارسة مديري مدارس التعليم منخفض حيث أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية وتوضيح أهمية ممارستها وأهميتها في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة، كما تتعارض أيضاً مع دراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة الديد (٢٠١٢) حيث كانت درجة ممارسة القيادة التحويلية متوسطة حيث أوصت دراسة الزعبي (٢٠١٣) بوضع برامج تدريبية للقادة لتوضيح كيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، كما أوصت دراسة الديد (٢٠١٢) بأن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالجامعات على كل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

وقد تم استخدام التدريج التالي في الدراسة الحالية للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التطبيق :

درجة التطبيق	المتوسط الحسابي
عالية جداً	٤.٢ فأكثر
عالية	من ٣.٤ الى أقل من ٤.٢
متوسطة	من ٢.٦ الى أقل من ٣.٤
منخفضة	من ١.٨ الى أقل من ٢.٦
منخفضة جداً	أقل من ١.٨

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول : ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعدها الجاذبية والتأثير بالقدوة من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهن؟

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعدها الجاذبية والتأثير بالقدوة من وجهة نظرهن، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (٥) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،  
والإنحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة  
الخرج لبعدها الجاذبية والتأثير بالقدوة من وجهة نظرهن

الترتيب	درجة التطبيق	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		الفقرة	الرقم
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
١	عالية جداً	٠,٨٢٥	٤,٣٠	٥٢,٣	٧٩	٢٧,٢	٤١	١٩,٢	٢٩	١,٣	٢	٠,٠	٠	تظهر قيماً وأخلاقاً حسنة.	١
٢	عالية	٠,٧٣٦	٣,٩٣	١٨,٥	٢٨	٦١,٦	٩٣	١٤,٦	٢٢	٥,٣	٨	٠,٠	٠	تحتوي بثقة واحترام المرؤوسات	٢
٣	عالية	٠,٧٦٩	٣,٧٩	١٥,٩	٢٤	٥٣,٠	٨٠	٢٥,٨	٣٩	٥,٣	٨	٠,٠	٠	تقدم مصلحة العمل على مصلحتها الشخصية.	٣
٤	عالية	٠,٨٠٢	٣,٧٨	١٧,٣	٢٦	٤٩,٣	٧٤	٢٧,٣	٤١	٦,٠	٩	٠,٠	٠	تحرص على فهم مشترك بين المنسوبات لأهداف المدرسة ورسالتها.	٤

الترتيب	درجة التطبيق	الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		الفقرة	الرقم
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٥	عالية	٠.٧٧٣	٣.٦٧	١٢.٧	١٩	٤٨.٠	٧٢	٣٣.٣	٥٠	٦.٠	٩	٠.٠	٠	تمتلك القدرة على اقناع المرؤوسات وزيادة حماسهم للعمل.	٥
٦	عالية	٠.٧٩٠	٣.٤٨	١٣.٢	٢٠	٢٧.٢	٤١	٥٤.٣	٨٢	٥.٢	٨	٠.٠	٠	تهتم ببرامج التغيير والتطوير.	٦
	عالية	٠.٦٦١	٣.٨٣											المتوسط العام	

بين الجدول (٥) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والإخلافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعدها الجاذبية والتأثير بالقدوة من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٤٨ - ٤.٣٠)، حيث حصلت الفقرة (١) والتي تنص على: (تظهر قيماً وأخلاقاً حسنة) على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٤.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢٥)، ومستوى تطبيق عالي جداً، ثم يليها الفقرة (٢) والتي تنص على: (تحظى بثقة واحترام المرؤوسات) بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣٦)،

ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٣) والتي تنص على: (تقدم مصلحة العمل على مصلحتها الشخصية) بمتوسط حسابي قيمته (٣.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٧٦٩)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٦) والتي تنص على: (تحرص على فهم مشترك بين المنسوبات لأهداف المدرسة ورسالتها) بمتوسط حسابي قيمته (٣.٧٨)، وانحراف معياري (٠.٨٠٢)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٥) والتي تنص على: (تمتلك القدرة على اقناع المرؤوسات وزيادة حماسهم للعمل) بمتوسط حسابي قيمته (٣.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٧٧٣)، ومستوى تطبيق عالي، وكان أدناها الفقرة (٤) والتي تنص على: (تهتم ببرامج التغيير والتطوير) حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (٣.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٧٩٠)، ومستوى تطبيق عالي. فيتين مما سبق أن الدراسة الحالية تتفق هنا مع دراسة كل من: دراسة الحجايا والعمرات والكريمين (٢٠٠٩) التي أثبتت أن بعد التأثير المثالي قد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، ودراسة بورتش ووالثير Burch & Walter (٢٠٠٧) التي أثبتت تركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي في المستويات الإدارية العليا، ودراسة سوبزنك Supising (٢٠٠١) التي أثبتت أن المديرين من ذوي الخبرة (١١ - ١٥) سنة يتصفون بممارستهم للتأثير المثالي بدرجة عالية. فكل تلك الدراسات اتفقت في كون التأثير المثالي يحتل أعلى مستوى تطبيقي يمارس في القيادة التحويلية لدى القيادات، ولكن اختلفت الدراسة الحالية وكذلك الدراسات السابقة فيما بينها في ترتيب مستويات تطبيق الأبعاد الأخرى أو ما قد أطلق عليها في بعض الدراسات

بالسمات أو الأساليب ، ولكن يظل بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة يمارسه القادة بدرجة عالية تفوق الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية.

كما بين الجدول حصول اجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (٣,٨٣) ومستوى تطبيق عالي ، وهذا يدل على أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعء الجاذبية والتأثير بالقدوة من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية ، ويمكن تفسير ذلك باهتمام قائدات المدارس على أن تكون سلوكيتها تحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، مما يجعلها محل إعجاب الآخرين وتقديرهم فيدفعهم ذلك إلى الاقتداء بها والاستجابة لتوجيهاتها ، وهذا ما قد يجعل قائدة المدرسة تعمل على تطبيق بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة في المرتبة الأولى أحد أبعاد القيادة التحويلية.

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني : ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعء الحفز الإلهامي من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهن؟

تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعء الحفز الإلهامي من وجهة نظرهن ، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي :



الجدول (٦) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،  
والإنحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة  
الخرج لبعده الحفز الإلهامي من وجهة نظرهن

الترتيب	درجة التطبيق	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		الفقرة	الرقم
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١	عالية جداً	٠.٩٣٣	٤.٢١	٤٨.٣	٧٣	٣٠.٥	٤٦	١٥.٢	٢٣	٥.٣	٨	٠.٧	١	تشجع على الالتزام بتحقيق أهداف المدرسة.	٤
٢	عالية	٠.٧٤٨	٣.٧٥	١٣.٢	٢٠	٥٤.٣	٨٢	٢٧.٢	٤١	٥.٣	٨	٠.٠	٠	تعمل بحماس وتفاعل مع مرؤوساتها.	٣
٣	عالية	٠.٧٥٠	٣.٧٢	١١.٣	١٧	٥٦.٣	٨٥	٢٥.٨	٣٩	٦.٦	١٠	٠.٠	٠	تتواصل مع مرؤوساتها بكفاءة وفعالية.	٥
٤	عالية	٠.٨٢٢	٣.٤٤	١٥.٢	٢٣	١٩.٩	٣٠	٥٨.٩	٨٩	٦.٠	٩	٠.٠	٠	توجه منسويات المدرسة للعمل معاً بروح الفريق.	٧
٥	عالية	٠.٧٨٦	٣.٤٢	١٢.٦	١٩	٢٢.٥	٣٤	٥٨.٩	٨٩	٦.٠	٩	٠.٠	٠	تعمل مع منسويات المدرسة بروح الفريق.	٦
٦	عالية	٠.٧٥٠	٣.٤٠	١٠.٦	١٦	٢٤.٥	٣٧	٥٩.٦	٩٠	٥.٣	٨	٠.٠	٠	تظهر توقعات عالية في مستويات أداء المرؤوسات.	١

الترتيب	درجة التطبيق	الإخفاق المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		الفقرة	الرقم
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
٧	متوسطة	٠,٩٣٩	٣,٣١	١٣,٩	٢١	١٨,٥	٢٨	٥٦,٣	٨٥	٧,٣	١١	٤,٠	٣	تحرص على مشاركة منسوبات المدرسة في صياغة رؤيتها.	٢
	عالية	٠,٦٩٣	٣,٦١											المتوسط العام	

بين الجدول (٦) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الحرج لبعدها الحفز الإلهامي من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٣١ - ٤,٢١)، حيث حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على: (تشجع على الالتزام بتحقيق أهداف المدرسة) على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٤,٢١)، وانحراف معياري (٠,٩٣٣)، ومستوى تطبيق عالي جداً، ثم يليها الفقرة (٣) والتي تنص على: (تعمل بحماس وتفاعل مع مرؤوساتها) بمتوسط حسابي قيمته (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٥) والتي تنص على: (تواصل مع مرؤوساتها بكفاءة وفعالية) بمتوسط حسابي قيمته (٣,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٧٥٠)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٧) والتي تنص على: (توجه منسوبات المدرسة للعمل معاً بروح الفريق) بمتوسط حسابي قيمته (٣,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٨٢٢)، ومستوى تطبيق عالي،

ثم يليها الفقرة (٦) والتي تنص على: (تعمل مع منسوبات المدرسة بروح الفريق) بمتوسط حسابي قيمته (٣,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٧٨٦)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (١) والتي تنص على: (تظهر توقعات عالية في مستويات أداء المرؤوسات) بمتوسط حسابي قيمته (٣,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٧٥٠)، ومستوى تطبيق عالي، عدا الفقرة (٢) وهي آخر فقرة والتي تنص على: (تحرص على مشاركة منسوبات المدرسة في صياغة رؤيتها) حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (٣,٣١) ومستوى تطبيق متوسط، حيث أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في كون الحفز الإلهامي يحتل المرتبة الرابعة والأخيرة في التطبيق لدى القادة، ولكن احتلت الاستثارة الفكرية المرتبة الرابعة في دراسة كنعان (٢٠١٤)، واحتلت الاعتبار الفردية المرتبة الرابعة في دراسة كل من الزعبي (٢٠١٣) ودراسة سوبزنك (Supising ٢٠٠١).

كما بين الجدول حصول اجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (٣,٦١) ومستوى تطبيق عالي، وهذا يدل على أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعث الحفز الإلهامي من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية، حيث يفسر ذلك على أن قائدة المدرسة تركز على أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وبدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ويعنى احساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها و السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الاجراءات بل بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك العمل بالمنظمة لكونه ملتزماً اخلاقياً في

تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها التي شارك في وضعها مما قد تستثير روح الفريق داخل المدرسة سعياً لتحقيق رؤية مستقبلية تتطلع لها قائدة المدرسة من خلال تطبيقها لبعدها الحفز الإلهامي أحد أبعاد القيادة التحويلية.

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعدها الاستشارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهن؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعدها الاستشارة الفكرية من وجهة نظرهن، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (٧) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،  
والإنحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة  
الخرج لبعث الاستشارة الفكرية من وجهة نظرهن

الرقم	الفقرة	منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%				
١	تطور البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.	١	٠.٧	٨	٥.٣	٣٠	١٩.٩	٥٠	٣٣.١	٦٢	٤١.١	٤.٠٩	٠.٩٣٨	عالية جداً	١
٥	تحرص على توفير فرص النمو المهني لمؤسساتها بشكل مستمر.	٠	٠.٠	٩	٦.٠	٢٦	١٧.٢	٩٧	٦٤.٢	١٩	١٢.٦	٣.٨٣	٠.٧١٦	عالية	٢
٣	تعمل على توطيد ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة.	٠	٠.٠	٩	٦.٠	٤٠	٢٦.٥	٧٤	٤٩.٠	٢٨	١٨.٥	٣.٨٠	٠.٨٠٨	عالية	٣
٢	تحفز مؤسساتها على التقويم الذاتي لأدائهن.	٠	٠.٠	١١	٧.٣	٤٤	٢٩.١	٧٨	٥١.٧	١٨	١١.٩	٣.٦٨	٠.٧٧٨	عالية	٤

الترتيب	درجة التطبيق	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		الفقرة	الرقم
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٥	عالية	٠,٧٢٧	٣,٦٣	١١	٥٦,٠	٨٤	٢٩,٣	٤٤	٧,٣	١١	٠,٠	٠	٠	٠	٦	٦
٦	عالية	٠,٨٣٨	٣,٤٥	٢٤	١٩,٩	٣٠	٥٧,٦	٨٧	٦,٦	١٠	٠,٠	٠	٠	٠	٧	٧
٧	متوسطة	٠,٧٩٥	٣,٣٦	١٦	٢٣,٢	٣٥	٥٨,٣	٨٨	٧,٣	١١	٠,٧	١	٠	٠	٨	٨
	عالية	٠,٦٧٩	٣,٦٩												المتوسط العام	

بين الجدول (٧) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والإخترافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعث الاستشارة الفكرية من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٣٦ - ٤,٠٩)، حيث حصلت معظم الفقرات على درجات تطبيق عالية كان أعلاها الفقرة (٦) والتي تنص على: (تطور البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع) حيث

حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٤.٠٩) وانحراف معياري (٠.٩٣٨)، ومستوى تطبيق عالي جداً، ثم يليها الفقرة (٥) والتي تنص على: (تحرص على توفير فرص النمو المهني لمروؤوساتها بشكل مستمر) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٧١٦)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٤) والتي تنص على: (تعمل على توطين ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٨٠٨)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٢) والتي تنص على: (تحفز مروؤوساتها على التقويم الذاتي لأدائهن) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٧٧٨)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٣) والتي تنص على: (تحث مروؤوساتها على إظهار أقصى قدراتهم) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٦٣)، وانحراف معياري (٠.٧٢٧)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٧) والتي تنص على: (تقدم العون والمساندة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٨٣٨)، ومستوى تطبيق عالي، بينما حصلت الفقرة (١) والتي تنص على: (تشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية) على أقل متوسط حسابي وقيمته (٣.٣٦) ومستوى تطبيق متوسط، حيث أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في كون الاستشارة الفكرية تحتل المرتبة الثالثة في التطبيق لدى القادة، ولكن أحتلت الاعتبار الفردية المرتبة الثالثة في دراسة كنعان (٢٠١٤)، واحتلت الاستشارة العقلية المرتبة الثالثة في كل من دراسة الزعبي

(٢٠١٣) ودراسة بورتش ووالثير Burch & Walter (٢٠٠٧)، وأحتل التحفيز العقلي المرتبة الثالثة في دراسة سوبزنك Supising (٢٠٠١).  
كما بين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (٣,٦٩) ومستوى تطبيق عالي، وهذا يدل على أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعث الاستشارة الفكرية من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك في كون قائدة المدرسة تبحث عن الأفكار الجديدة واستخدام أساليب واستراتيجيات تعمل على مواكبة كل حديث، وذلك للرقى بالبيئة المدرسة ككل وتشجيعهم على تبني وإبداع طرقٍ واقتراحات جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة، ويحث القائد المعلمين كذلك على تجريب مناهج جديدة دون أن يعرض أفكارهم للنقد، وفي المقابل فإن المعلمين يستحثون القائد على إعادة التفكير بالاقتراحات والأفكار المطروحة.

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعث الاعتبارات الفردية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهن؟

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعث الاعتبارات الفردية من وجهة نظرهن، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:



الجدول (٨) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،  
والإنحرافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة  
الخرج لبعء الاعتبارات الفردية من وجهة نظرهن

الترتيب	درجة التطبيق	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		الفقرة	الرقم
				%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
١	عالية	٠,٧٩٠	٣,٨٥	١٩,٢	٢٩	٥١,٧	٧٨	٢٣,٨	٣٦	٥,٣	٨	٠,٠	٠	تعبر عن تقديرها لإنجازات الآخرين.	٣
٢	عالية	١,١٥٧	٣,٨٤	٤٠,٧	٦١	١٩,٣	٢٩	٢٧,٣	٤١	٩,٣	١٤	٣,٣	٥	تتعامل مع كل فرد بالطريقة المناسبة له.	٤
٣	عالية	٠,٧٨١	٣,٨٣	١٧,٢	٢٦	٥٤,٣	٨٢	٢٢,٥	٣٤	٦,٠	٩	٠,٠	٠	تحرص على تلبية احتياجات الآخرين.	٢
٤	عالية	٠,٧٦٩	٣,٨٠	١٤,٧	٢٢	٥٧,٣	٨٦	٢١,٣	٣٢	٦,٧	١٠	٠,٠	٠	تُعبر اهتمامها لآراء الآخرين.	١
٥	عالية	٠,٧٨٨	٣,٧١	١٣,٢	٢٠	٥١,٠	٧٧	٢٩,٨	٤٥	٥,٣	٨	٠,٧	١	تمارس دور المديرية لمؤسساتها (مشرفة مقيمة).	٢
٦	عالية	٠,٩٢٧	٣,٤٢	١٣,٩	٢١	٢٧,٨	٤٢	٤٨,٣	٧٣	٦,٦	١٠	٣,٣	٥	تفوض بعض المهام لمؤسساتها لزيادة خبراتهن.	٥

الترتيب	درجة التطبيق	الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		الفقرة	الرقم
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن				
٧	عالية	٠,٧٨٥	٣,٤١	١٠,٦	١٦	٢٧,٨	٤٢	٥٣,٦	٨١	٧,٩	١٢	٠,٠	٠	تبدي اهتماماً بمن لا تحظين بالقبول من زميلاتهن.	٧	
	عالية	٠,٦٧٥	٣,٧٠											المتوسط العام		

بين الجدول (٨) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والإخلافات المعيارية، والترتيب لدرجات تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعدها الاعتبارات الفردية من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٤١ - ٣,٨٥)، حيث حصلت جميع الفقرات على درجات تطبيق عالية كان أعلاها الفقرة (٣) والتي تنص على: (تعبر عن تقديرها لإنجازات الآخرين) حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٧٩٠)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٤) والتي تنص على: (تتعامل مع كل فرد بالطريقة المناسبة له) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٤)، وانحراف معياري (١,١٥٧)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٢) والتي تنص على: (تحرص على تلبية احتياجات الآخرين) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٧٨١)، ومستوى تطبيق عالي، ثم

يليهما الفقرة (١) والتي تنص على: (تُعتبر اهتمامها لآراء الآخرين) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٧٦٩)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٦) والتي تنص على: (تمارس دور المديرية لمؤسساتها (مشرفة مقيمة)) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٧١)، وانحراف معياري (٠,٧٨٨)، ومستوى تطبيق عالي، ثم يليها الفقرة (٥) والتي تنص على: (تفوض بعض المهام لمؤسساتها لزيادة خبراتهم) حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٩٢٧)، ومستوى تطبيق عالي، بينما حصلت الفقرة (٧) على آخر الفقرات والتي تنص على: (تبدي اهتماماً بمن لا تحظين بالقبول من زميلاتهن) على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣,٤١)، حيث أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في كون الاعتبارات الفردية تحتل المرتبة الثانية في التطبيق لدى القادة، ولكن احتل الحفز الإلهامي المرتبة الثانية في دراسة كنعان (٢٠١٤)، واحتلت الدافعية الإلهامية المرتبة الثانية في دراسة كل من الزعبي (٢٠١٣) ودراسة الحجايا والعمرات والكرمين (٢٠٠٩)، واحتلت الاستثارة الفكرية المرتبة الثانية في دراسة سوبزنك Supising (٢٠٠١).

كما بين الجدول حصول اجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (٣,٧٠) ومستوى تطبيق عالي، وهذا يدل على أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعدها الاعتبارات الفردية من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك في كون قائدة المدرسة تتبنى أسلوب التقدير والإطراء للإنجازات ولتحقيق ذلك، يتصرف القائد كمرشد أو مدرب، لتطوير المعلمين

في ظل مناخ داعم للتابعين لإطلاق طاقاتهم ، ويعترف القائد التحويلي ويظهر قبول بالاختلافات الفردية للتابعين من حيث الاحتياجات والرغبات ويطور قدرات ومهارات التابعين بتفويض المهام ومن ثم متابعة إنجاز تلك المهام للتأكد إذا ما كان هناك حاجة للدعم والمساندة ، ويمثل تمكين العاملين العنصر الأساسي للاعتبارات الفردية والسلوكيات الأخرى للقائد التحويلي حيث إيمان القائد بالفروق الفردية والعناية بها من خلال تطبيق بعد الاعتبارات الفردية أحد أبعاد القيادة التحويلية.

للإجابة عن السؤال الفرعي الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزي لمتغير (سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟  
حسب سنوات الخبرة :

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي :

جدول (٩) نتائج اختبار "كروسكال ويلز" لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في

### محافظة الخرج تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المستوى الدلالة	درجات الحرية	كروسكال ويبلز	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	البعد
٠.٠٠٠	٢	١٧.٥١٥	٨٣.٩٩	٥٧	٥ فأقل	الجاذبية والتأثير بالقدوة
			٦٣.٢٦	٧٦	من ٥ الى أقل من ١٠	
			١٠٤.٥٠	١٨	١٠ فأكثر	
٠.٠٠٩	٢	٩.٥٠٧	٧٦.٦١	٥٧	٥ فأقل	الحفز الإلهامي
			٦٨.٩٧	٧٦	من ٥ الى أقل من ١٠	
			١٠٣.٧٥	١٨	١٠ فأكثر	
٠.٠١١	٢	٩.٠٠٦	٧٩.٢٥	٥٧	٥ فأقل	الاستشارة الفكرية
			٦٧.٧٤	٧٦	من ٥ الى أقل من ١٠	
			١٠٠.٥٨	١٨	١٠ فأكثر	
٠.٠٠٠	٢	١٦.١٦٥	٨٦.٧١	٥٧	٥ فأقل	الاعتبارات الفردية
			٦٢.٧٤	٧٦	من ٥ الى أقل من ١٠	
			٩٨.٠٨	١٨	١٠ فأكثر	
٠.٠١١	٢	٨.٩٥٥	٧٦.١٨	٥٧	٥ فأقل	القيادة التحويلية ككل
			٦٩.٣٧	٧٦	من ٥ الى أقل من ١٠	
			١٠٣.٤٢	١٨	١٠ فأكثر	

يتضح من الجدول (٩) أن قيم مستويات الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) في جميع الأبعاد، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق جميع أبعاد القيادة التحويلية، والقيادة

التحويلية ككل لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن متوسطات الرتب تبين أن هذه الفروق كانت لصالح الحاصلات على خبرة ١٠ سنوات فأكثر.

وهذا يدل على أن تقديرات قائدات المدارس ذوات الخبرة العالية في محافظة الخرج لمستوى تطبيقهن لأبعاد القيادة التحويلية كانت أعلى من ذوات الخبرة القليلة، ويمكن تفسير ذلك في أهمية دور الخبرة حيث الكم المعرفي الناتج من خلال سنوات الخبرة الممارسة في المجال التربوي حيث تطبيق الأساليب والاستراتيجيات العلمية بما فيها كل حديث في المجال التربوي بشكل عام والنمط القيادي الحديث (القيادة التحويلية) في مجال القيادة المدرسية بشكل خاص.

#### حسب عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار "كروسكال ويلز" لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المستوى الدلالة	درجات الحرية	كروسكال وويلز	متوسط الرتب	العدد	الدورات التدريبية	البعد
٠.٢١٠	٢	٣.١١٩	٩٨.٧٩	٧	لم تلتحق	الجاذبية والتأثير بالقدوة
			٧٧.١٣	١٠٠	من ١ إلى ٥	
			٦٩.٨١	٤٤	٦ دورات فأكثر	
٠.٣٦٣	٢	٢.٠٢٧	٩٢.٤٣	٧	لم تلتحق	الحفز الإلهامي
			٧٢.٨٧	١٠٠	من ١ إلى ٥	
			٨٠.٥٠	٤٤	٦ دورات فأكثر	
٠.٣٤٦	٢	٢.١٢٠	٩٧.٧٩	٧	لم تلتحق	الاستشارة الفكرية
			٧٣.٧٨	١٠٠	من ١ إلى ٥	
			٧٧.٥٨	٤٤	٦ دورات فأكثر	
٠.٧٣٠	٢	٠.٦٣٠	٨٧.٨٦	٧	لم تلتحق	الاعتبارات الفردية
			٧٤.٩١	١٠٠	من ١ إلى ٥	
			٧٦.٥٩	٤٤	٦ دورات فأكثر	
٠.٢٧٤	٢	٢.٥٨٩	٩٨.٣٦	٧	لم تلتحق	القيادة التحويلية ككل
			٧٢.٩٩	١٠٠	من ١ إلى ٥	
			٧٩.٢٨	٤٤	٦ دورات فأكثر	

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (٠.٠٥) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق جميع أبعاد القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية ككل لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

وهذا يدل على تشابه تقديرات قائدات المدارس في محافظة الخرج لمستوى  
تطبيقهن لأبعاد القيادة التحويلية مهما بلغ عدد الدورات التدريبية التي  
حصلن عليها في مجال القيادة.

\* \* \*



## ملخص نتائج الدراسة :

١. الحصول على مستوى تطبيق عالي لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج لإجمالي أبعاد القيادة التحويلية، متوسط حسابي قيمته (٣,٧٠)، وهذا يدل على أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس بمحافظة الخرج كان بدرجة عالية.
٢. أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعد الجاذبية والتأثير بالقدوة من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية حيث احتل المرتبة الأولى في التطبيق مقارنة بالأبعاد الأخرى، بمتوسط حسابي قيمته (٣,٨٣).
٣. أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعد الاعتبارات الفردية من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية وقد احتل المرتبة الثانية في التطبيق مقارنة بالأبعاد الأخرى، بمتوسط حسابي قيمته (٣,٧٠).
٤. أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعد الاستشارة الفكرية من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية وقد احتل المرتبة الثالثة في التطبيق مقارنة بالأبعاد الأخرى، بمتوسط حسابي قيمته (٣,٦٩).
٥. أن تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج لبعد الحفز الإلهامي من وجهة نظرهن كان بدرجة عالية ولكن احتل المرتبة الرابعة في التطبيق مقارنة بالأبعاد الأخرى، بمتوسط حسابي قيمته (٣,٦١).
٦. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق جميع أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومن متوسطات الرتب تبين أن هذه الفروق كانت لصالح الحاصلات على خبرة ١٠ سنوات فأكثر.

٧. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق جميع أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

\* \* \*

## التوصيات والمقترحات :

في ضوء النتائج السابقة تورد الباحثة عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز واستمرارية تطبيق قادة المدارس للقيادة التحويلية، وإضافة عدداً من المقترحات رغبة في إثراء البحث العلمي بالموضوعات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وذلك على النحو التالي:

١. توجيه القيادات التربوية بالعمل على تصميم برامج تثقيفية تبادلية بين القيادات التربوية لدعمهم فيما بينهم، بحيث تتضمن الاستفادة من الخبرات القيادية العالية.
٢. تقديم المعززات المادية والمعنوية، من قبل وزارة التعليم بشكل دوري للقيادات المهتمة بالتغيير والتطوير.
٣. توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والإشراف التربوي في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية الحديثة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص في الإدارة المدرسية.
٤. إجراء المزيد من الدراسات العلمية في مستوى تطبيق القيادة التحويلية مع إضافة متغيرات أخرى لقياس الأثر، سواء على المناخ التنظيمي أو الرضا الوظيفي أو في ضمان جودة المخرجات.
٥. إجراء المزيد من الدراسات العلمية المشابهة تتناول وجهة نظر المعلمين، وأولياء الامور، والطلبة، والمقارنة فيما بينها وبين الدراسة الحالية، كما يمكن
٦. تطبيق أداة الدراسة الحالية على القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية.

\* \* \*

## المراجع العربية :

- أبوorman، سامي بشير. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. ١٢ (٣)، ص ٧١٣ - ٧٢٩.
- أبوهداف، سامي عايد. (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الجضعي، خالد سعد. (٢٠١١). *الإدارة النظرية والوظائف*. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٠). *إدارة الأعمال: منظور علمي*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحجايا، سليمان والعمرات، محمد والكريمين، هاني. (٢٠٠٩). مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، ١٧ (٣)، ص ١٣٢ - ١٦٦.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسون، محمد ياسين. (٢٠١٦). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- دحلان، عبدالله. (٢٠١٥). *القيادة بين النظرية والتطبيق*. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- دواني، كمال. (٢٠١٣). *القيادة التربوية*. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- الديق، سامر. (٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

- الربيعة ، صالح بن محمد. (٢٠١٢). كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.
- الزعبي ، خلود فواز. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- السلطي ، محمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، الجامعة الإسلامية : غزة.
- السوداني ، محمد رحمة. (٢٠١٤). تمكين وإبداع الرؤوسين في إطار أنموذج القيادة التحويلية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
- الشريفي ، عباس. والتتح ، منال. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. **مجلة العلوم الإنسانية** ، ١١ (٤٥) ، ص ٧٣ - ٩١.
- العازمي ، محمد بزيح. (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
- العامري ، أحمد سالم. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، ٩ (١) ، ص ١٩ - ٣٩.

- عبدالعال، خولة. (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبوي، زيد منير. (٢٠٠٨). القيادة ودورها في العملية الإدارية. الأردن: دار البداية للنشر.
- عساف، عبدالمعطي. (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة العامة. الأردن: دار زهران.
- علاق، بشير. (٢٠١٠). القيادة الإدارية. الأردن: البازاوي العلمية للنشر.
- عطوي، جودت. (٢٠١٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. الأردن، عمان: دار الثقافة.
- العمري، عطية محمد. (١٩٩٩). نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الغامدي، جمعان بن خلف. (٢٠١٢). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية (نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة). الأردن: دار صفاء للنشر.
- كنعان، رؤيا. (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- لهلوب، ناريمان والصرارية، ماجدة. (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن: دار الخليج.

- المخلافي، محمد سرحان. (٢٠٠٩). القيادة لفاعلية وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مددين، سحر. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

#### المراجع الأجنبية :

- Bruch ، H. & Walter ، F. (2007). leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership. Leadership And Organizational Development Journal. 28 (8) ، P 710-726.
- Cemalogu ، N and Sezgin ، F and Cagatay kilinc ، A. Examining The Relationships Between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers' Organizational Commitment. The Online Journal Of New Horizons In Education. 2 (2) ، P 53-64.
- Shandrina ، G. (2007). The Satisfaction and Dissatisfaction of African in American Women Administrators Using Transformational Leadership Practices. Journal of Organizational Behavior. 4 (22) ، P 254-288.
- Stewart ، J (2006). Transformational Leadership: an Evolving Concept Examined through the Works of Burns Bass Avolio and Leithwood. Journal of Educational Administration and Policy. N54 ، P 1-29.
- Supising ، J. (2001). Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8. Journal of Educational Administration. 1 (2) ، P 30-38.

\* \* \*

- Al-Amiri, Ahmed Salem. (2002). Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi government institutions. Arab Journal of Administrative Sciences, 9 (1), pp. 19-39.
- Abdel-Aal, Khawla. (2016). Extent of availability of transformational leadership features for secondary school principals in Gaza Governorate and their relationship to the level of professional belonging of their teachers. Unpublished MA thesis. Department of Foundations of Education, College of Education, Islamic University, Gaza.
- Abbawi, Zaid Munir. (2008). Leadership and its role in the administrative process. Jordan: Dar Al-Bedaya for Publishing.
- Assaf, Abdel-Moaty. (2009). Principles of public administration. Jordan: Dar Zahran.
- Relationship, Bashir. (2010). Administrative leadership. Jordan: Al-Bazawi for Publishing.
- Al-Hajaya, Solaiman, Al-Amarat, Muhammad, and Al-Kareemeen, Hani. (2009). Extent of practicing transformational leadership behavior school administrators by principals in Tafiliya governorate from the teachers' point of view. Journal of Educational Sciences, 17 (3), pp. 132-166.
- Al-Omari, Attia Mohamed. (1999). A suggested model for training middle school principals in Gaza Strip in the light of their training needs. Unpublished MA thesis. College of Education, Islamic University: Gaza.
- Al-Ghamdi, Jamaan Ibn Khalaf. (2012). Practicing transformational leadership Directors by general education schools in Al-Mahwah Governorate. Unpublished MA thesis. Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Qaisi, Fadhel Hamad and Al-Tai, Ali Hassoun. (2013). Strategic management (theories – approaches: Contemporary examples and issues). Jordan: Safaa Publishing House.
- Kanaan, Ru'ya. (2014). Extent of availability of transformational leadership features by principals of public secondary schools and their relationship to the professional belonging of teachers from the viewpoint of teachers in the governorates of northern Palestine. Unpublished MA thesis. Department of Educational Administration, College of Graduate Studies, An-Najah National University, Palestine.
- Al-Mikhlaifi, Muhammad Sarhan. (2009). Leadership for management of effectiveness and change. Kuwait: Al Falah for Publishing and Distribution.
- Medden, Sahar. (2013). Extent of practicing transformational leadership and its relationship with the morale of faculty members in Saudi universities. Unpublished PhD thesis. Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.

\* \* \*



## List of References:

- Abu Rumman, Sami Bashir. (2016). Impact of transformational leadership on being prepared for crisis management. The Jordanian Journal of Business Administration. 12 (3), pp. 713-729.
- Abu Haddaf, Sami Ayed. (2011). The role of transformational leadership in developing the effectiveness of teaching teachers in UNRWA schools in Gaza Governorate. Unpublished MA thesis. College of Education, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Jadha'i, Khaled Saad. (2011). Management: Theories and Functions. Kingdom of Saudi Arabia: King Fahd National Library.
- Jawad, Shawqi Naji (2000). Business Administration: A Scientific Perspective. Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Hassoun, Mohamed Yassin. (2016). Impact of leadership on organizational citizenship behavior. A magister message that is not published. Faculty of Economics, Damascus University, Syria.
- Al-Deeb, Samer. (2012). The extent of academic leadership in Palestinian universities' practice of transformational leadership, its difficulties and ways of developing it. Unpublished MA thesis. College of Education, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Rabiah, Saleh bin Muhammad. (2012). Transformational leadership competencies for managers of higher education. Unpublished MA thesis. College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Zoubi, Kholoud Fawaz. (2013). Extent of using the dimensions of transformational leadership by principals of private schools in Amman and its relationship to organizational similarity from the teachers' point of view. Unpublished MA thesis. Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Al-Salti, Muhammad. (2015). Extent of practicing transformational leadership and their relationship to their excellence management by high school principals in the governorates of Gaza. Unpublished MA thesis. College of Education, Islamic University: Gaza.
- Alsudani, Muhammad Rahma. (2014). Enabling and creativity of subordinates within the transformational leadership model. Unpublished MA thesis. College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
- Al-Sharifi, Abbas. Altinih, Manal. (2010). Extent of practicing transformational leadership by principals of private secondary school in the UAE from the perspective of their teachers. Journal of Humanities, 11 (45), pp. 73--91.
- Al-Azmi, Mohamed Bazia. (2006). Transformational leadership and its relationship to administrative creativity. Unpublished MA thesis. College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia.

Extent of the Transformational Leadership Dimensions Practice among Female School Leaders in Al-Kharj, Saudi Arabia

**Bushra Abdallah Almoqhem**

Phd Student, College of Education

Imam Muhammad Bin Saud Islamic University

**Abstract:**

This study aimed to identify the extent of applying the dimensions of the transformational leadership by female school leaders in Alkharj. It also revealed the statistical differences between the participants' results in applying the transformational leadership dimensions. The researcher used descriptive analytical method. The study community consisted of 274 female school leaders of both public and private schools in the three stages of schools, elementary, intermediate and secondary. The data was analyzed with SPSS and reached the following findings:

1. The analysis showed a high level of application for the transformational leadership among female school leaders in Alkharj with a mean of 3.70 which indicated that the school leaders are applying the dimensions of the transformational leadership to a high extent.
2. The female school leaders with ten years experience and above showed higher application of the dimensions of the transformational leadership than those of less experience.
3. The study showed that the number of training courses that the female school leaders had participated in had no statistical differences in the results.

According to the results of this study, the researcher presented the following recommendation: Designing exchange educational programs to help leaders benefit from the leaders with long experience. The ministry of education should give financial and moral reinforcement for leaders who are interested in change and development.

**Keywords:** Leadership Dimensions - Gravity and influence by example - Inspirational stimulation - Intellectual stimulation - Individual Considerations.