



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٦) سبتمبر ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيبي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثلجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. سامية إبراهيم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر
- د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد عيود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مجهزة في بعض قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، وشمعة Shamaa.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية	-
37-1	مستوى مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. رابعة الفهد؛ أ.د.م. بشاير العيسى.....	1
68-38	دور الكتاب الإلكتروني في تحفيز الطلبة وعوامل إعداد مصادر المعلومات الإلكترونية الفاعلة، أ.د.م. عبد العزيز عبد الله الكندري؛ أ. عبد الرحيم الطاهر؛ أ. داود الجوهري.....	2
113-69	القدرة التنبؤية لعادات العقل بالكفاءة التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع؛ أ. منتهى معذى حسن العوادة.....	3
146-114	المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، أ.د. علي بن صالح الشايع؛ أ. عبد العزيز بن محمد بن حمد التويجري.....	4
197-147	تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. بشاير سليمان العطرزي.....	5
221-198	مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	6
261-222	القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، أ.د. علي صالح الشايع؛ أ. حسين سليمان الجربوع.....	7
291-262	العوامل المؤثرة في استخدام منصة مدرستي عبر شبكة الإنترنت وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لمعلمي المرحلة المتوسطة، أ. فهد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن السعدون.....	8
314-292	ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل.....	9
336-315	معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، أ. شيماء محمد فهيم حلواني.....	10
373-337	القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون؛ أ.د. علي بن صالح الشايع.....	11

407-374	الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، أ.د عادل بن عايد الشمري؛ أ. سلطان بن عبد الله الشمري.....	12
443-408	التدفق النفسي وعلاقته بالاتساق المعرفي لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية، أ. رزان شاهر عبد الوالي السعودي؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....	13
475-444	Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....	14
504-476	The Potential Role of Kuwaiti Academic libraries in Assisting Students' Learning in Higher Public Education Institutions via MOOCs, Dr. Haifa R. Alzuabi, Dr. Jamella H. Alotaibi, Dr. Mohammad Ali Alajami.....	15

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء

Transformational leadership among general education school principals Oyouun Al-Jawa Governorate

أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون

طالب دكتوراة في فلسفة القيادة التربوية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د. علي بن صالح الشايح

أستاذ الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول مستوى القيادة التحويلية وفقاً لاختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين ذلك المستوى، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، ومقياس القيادة التحويلية الذي أعده (Bass & Avolio، 2000)، واختيرت عينة من 379 معلماً، بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة كبيرة جداً ما عدا بُعد الاستثارة الفكرية جاء متحققاً بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا الدورات التدريبية لصالح (من 20 دورة فأكثر).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديري المدارس، مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء.

Abstract: The research aimed to identify the level of practice of transformational leadership by general education school principals in the Education Office in the Oyouun Al-Jawa governorate in the Qassim region from the teachers' point of view, and to reveal the presence of statistically significant differences in their responses about the level of transformational leadership according to the difference (gender, years of experience, training courses). The research used the descriptive survey method, and the transformational leadership scale prepared by Bass & Avolio, (2000)), and presenting appropriate proposals to improve that level. A sample of 379 teachers was selected, in a simple random way, and the results showed that the level of practice of transformational leadership by general education school principals in the Education Office in Oyouun Al-Jawa Governorate from the teachers' point of view was achieved to a very large degree, and the sub-dimensions were achieved to a very large extent, except for the intellectual arousal

dimension. It was largely achieved, and there were no statistically significant differences about the level of transformational leadership due to the variables of the study, except for the training courses in favor of (from 20 courses or more).

Keywords: transformational leadership, school principals, education office in Oyou Al-Jawa governorate.

مقدمة:

إن القيادة التربوية التي تبني التغيير والتطوير كأسلوب حياة، وتمزج بينهما حتماً ستقود إلى تطوير نوعية التعليم، والتخطيط الإستراتيجي له، وتتيح مرونة أكبر لتتحول من مجتمعات بيروقراطية رتيبة إلى مجتمعات منتجة مبدعة، وتكوين بيئات مجتمعات تعلم هادفة متطورة في التعليم، كما أن القيادة الإدارية تحدث التطوير، وتشكل لبنة الأساس، وتدفع بجودة العملية التعليمية بأكملها، وتدعم قدرة القائد التربوي على التغيير والتطوير والتحسين الدائم والمستمر، وهذا ما تسعى إليه دول العالم المتحضر من إعداد وتطوير ودعم دائم للقيادات التربوية التي تطمح إلى التغيير والتطوير في إدارتها لقيادة المدارس (عرار، 2010).

وتعد القيادة التحولية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير والتجديد والنهوض بالمؤسسة التربوية، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة (مراد، 2018)، والقيادة التحولية أحد أنواع القيادة المستقبلية، ذات رؤية ورسالة عظيمة تسعى إلى رفع الالتزام، وإنجاز العاملين تجاه رؤية المدرسة من خلال مشاركة فعالة في وضع الأهداف، وفي تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة، مع إدراك حاجات واهتمام العاملين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق الغايات المنشودة (الفليتية، 2014).

والقيادة التحولية كما يشير (مرزوق، 2016) أحد أنواع القيادة الفاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية وقادرة على تفجير الطاقات الإبداعية لدى المعلمين، للقيام بالأعمال المنوطة بهم، وإن أهم ما يميز القيادة التحولية هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات وذلك من خلال التأثير في سلوكيات العاملين، وتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية، وفتح المجال لهم، وتشجيعهم على مواجهة المشكلات، والتوصل لحلول غير تقليدية، بالإضافة إلى أن القيادة التحولية تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر المنظمة وثقافتها عن طريق إقناع الأفراد وتوجيههم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، من خلال تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة التي يقودونها. (Rynetta, 2007).

وتقدم القيادة التحولية إطاراً عاماً للتفكير حول القيادة يركز على المثل والإلهام والإبداع والاهتمام الفردي وبتحفيز وإلهام المرؤوسين، وتتطلب القيادة التحولية أن يكون القادة مدركين لعلاقة سلوكهم بحاجات

أتباعهم والديناميكية المتغيرة داخل منظماتهم (Northouse, 2011)، كما أن القيادة التحويلية تسعى في رؤيتها إلى الاهتمام بالتابعين وإشباع رغباتهم المهنية من خلال تقدير أدوارهم وجهدهم وتحفيزهم، ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم، وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة الظروف، وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب واعتبارهم شركاء وليسوا عمال في المنظمة يتم أخذ آرائهم والاستماع إلى حاجاتهم ومشاركتهم في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها ويجدون من قادتهم العدالة في التعامل ويحصلون على الترتي المستحق لهم في الوقت المحدد، وهذا ينعكس على مدى رضاهم وتقبلهم للعمل في المؤسسة، وبالتالي هم مستعدون لخدمة المنظمة حتى لو واجهتها أزمات فهم يعتبرونها جزءاً مهماً يؤثر ويتأثرون بها (Marisa, et al., 2011).

مشكلة البحث:

نظراً للتطورات المتسارعة التي طرأت على منظمات الأعمال اليوم والضرورة الملحة لمواكبة هذه التطورات ومواجهتها، وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير على كافة مستويات العمل، وزيادة فاعلية العلاقة بين القائد والتابعين، كان لا بد من التفكير بإيجاد أنماط قيادية أكثر ملاءمة فكان مفهوم القيادة التحويلية أهم هذه الأنماط والذي يعد من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات للأفراد والمنظمات حيث تتشكل لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية.

وقد أظهرت بعض الدراسات تباين واقع القيادة التحويلية حيث كان بدرجة عالية في دراسة كل من الغامدي والزهراني (2017)، وآل منصور (2019)، والغفيص (2019)، والرويشد (2019)، في كل من محافظة جدة، محافظة القطيف، منطقة القصيم، منطقة الجوف، وفي دراسة الحراسي (2017)، آل عوض (2019) في سلطنة عمان، وبدرجة متوسطة في دراسة الزاملي (2019)، والعزايزة (2020)، والوحش (2021) في الأردن.

وأكدت مجموعة من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية وتجويد بيئة العمل والنهوض بها مثل دافعية الإنجاز كما في دراسة الوحش (2021)، وتحقيق الرضا والولاء الوظيفي والتنظيمي والانتماء المهني ووضحت ذلك دراسة آل منصور (2019)، وفي تطبيق الالتزام التنظيمي والتزام المعلمين المهني بأدائهم الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية كما في دراسة كل من الحراسي (2017)، وإدارة التغيير كما في دراسة الزاملي (2019)، وفي تطبيق الإبداع الإداري كما بينت ذلك دراسة العزايزة (2020).

وتولي وزارة التعليم تطوير القيادات أهمية كبرى، ويتمثل ذلك في مشروع تطوير القيادات - الذي يندرج ضمن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز يرحمه الله لتطوير التعليم- ويهدف في جوهره إلى تهيئة وتطوير القيادات الحالية والمستقبلية في جهاز الوزارة وإداراتها من خلال إكسابهم المهارات والقدرات القيادية التي تساعد على تبني

إستراتيجيات التغيير وتسهم في تطوير أدائهم المهني وأداء العاملين معهم من خلال تحقيق تلك الأهداف (دليل تطوير المدارس، 1432هـ).

وبناءً على ما سبق يأتي هذا البحث محاولاً للتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء في منطقة القصيم التعليمية وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1. ما مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس التعليم بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية ترجع لاختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟
3. ما مقترحات تطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف البحث:

- التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية ترجع لاختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- تقديم مقترحات لتطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء.

أهمية البحث:

- توجيه نظر المهتمين بالعملية التعليمية إلى أهمية القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام.
- قد يستفيد من هذه الدراسة متخذو القرار في مكتب التعليم، ومديرو المدارس بتقديم تغذية راجعة حول القيادة التحويلية.
- بيان أهمية تطبيق القيادة التحويلية داخل المدارس في التعليم العام وتأثيرها على العملية التعليمية.

- توضيح أهمية تبني أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المدارس ومواجهة التحديات والمخاطر والقدرة على العمل بروح الفريق الواحد، لتحسين العملية التعليمية.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على أبعاد القيادة التحويلية التالية: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية.

- الحدود البشرية: تضمنت عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية.

- الحدود المكانية: اقتصر على المدارس الحكومية التابعة لمكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول لعام 1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة التحويلية Transformational Leadership:

عرف الحر (2017) القيادة التحويلية: "أنها تمثل شكلاً من أشكال القيادة التي تنشأ عندما تتزايد اهتمامات القائد بمرؤوسيه، ونجاحه في دفعهم إلى تجاوز اهتماماتهم وشؤونهم الخاصة وتفضيل تطوير المؤسسة، والعمل على أن يكونوا أكثر إبداعاً، وقادرين على تقبل المخاطرة، وعدم الخوف من استخدام طرق وأساليب غير تقليدية في إنجاز رؤيتهم بالنسبة للعمل".

وتعرف إجرائياً: أنها نمط قيادي يمارسه مديرو المدارس في التعليم العام بمحافظة عيون الجواء لتغيير الوضع الحالي لوضع أفضل بتسخير كل الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية المتوافرة، بما يمارسه المدير من التأثير على سلوك العاملين، وما يمتلكه من شخصية جاذبة وملهمة ومحفزة وقادرة على استثارة جهودهم لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة.

الخلفية النظرية للدراسة:

مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في التفكير الإداري، وقد ظهر في "القيادة" لـ "بيرنز" أواخر السبعينيات، وأكد في الكتاب على الحاجة الملحة لأحد التطلعات العالمية الملحة لهذا العصر، حيث يحل القائد المبتكر والمؤثر محل القائد التقليدي، ويعتمد هذا النوع من القيادة على المنفعة المتبادلة، وبالتالي فهي علاقة غير مستقرة لا تدوم في كثير من الأحيان لفترة طويلة (العمراني، 2004).

وقد تكيفت ممارسة القيادة التحويلية في مجال إدارة التعليم مع التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر والمستقبل، ويظهر تأثير القيادة التحويلية في عدة جوانب، مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسات التعليمية، وتعزيز الالتزام بأهداف المجموعة، ويقدم العمال الدعم وتحفيز التفكير ومهارات حل المشكلات، وتستجيب المؤسسات التعليمية بفاعلية وتتحكم في التغيرات في البيئة الخارجية، وتستفيد من فوائدها وتتجنب كفاءتها السلبية، كما أنها تفاعل بين القادة والموظفين لتعظيم الحافز والنضج وتجاوز المصالح الشخصية للمصالح العام، لتحقيق أهدافها وتحسين أداء العاملين بها (Leithwood، 1994).

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

القيادة التحويلية: "مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد" (درويش، 2009).

"تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف" (لهوب، الصرايرة، 2012).

كما تعرف القيادة التحويلية أنها: "نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتمثل فيما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ" (أبورمان، 2016).

أهداف القيادة التحويلية:

أشار (الشريف، 2015)، وليثورد (Lethwood, 1990) إلى أهداف القيادة التحويلية المدرسية، وهي على النحو

التالي:

- 1- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومساعدة مدرسية، وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه.
- 2- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً.

3- تعزيز تنمية المعلم، يتم تعزيز دافعية المعلمين لتنميتهم من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون بأنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

مبادئ القيادة التحويلية:

أورد كوهار وبنكوسكي (Pankowski (2011 & Koehler، والغامدي (2011) ثمانية مبادئ للقيادة التحويلية

كما يلي:

- 1- اعتبار المدرسة كنظام يشمل عدة عناصر متفاعلة مع الأفراد و مترابطة فيما بينها، وهنا ينبغي على القائد التحويلي العمل على تبني وتطوير نظم إدارية فاعلة لتحسين عملياته الإدارية.
- 2- إيجاد خطة للمدرسة وإبلاغ الآخرين بها، وذلك بتبني إستراتيجية معينة لاستغلال الموارد البشرية لتحقيق أهداف المدرسة.
- 3- إيجاد نظام إداري للمدرسة لكونها نظاماً موحداً، مما يستدعي في هذا الشأن استبعاد الأساليب الإدارية القائمة غير المناسبة.
- 4- تدريب وتطوير كل العاملين في المدرسة، لكونهم مسؤولين عن تطوير الأداء في المدرسة، وهم جميعاً بحاجة للمعرفة والتطور والارتقاء لتحسين الأداء.
- 5- التمكين للأفراد ومجموعات العمل في المدرسة، وهنا يمنح القائد التحويلي الأفراد العاملين شيئاً من الحرية فيما يتعلق باختيار الإجراءات التي يرون أنها مناسبة لتطوير العملية الإدارية.
- 6- التقييم المستمر للعمليات الإدارية، حيث يعمل القائد التحويلي على تقييم الأداء من خلال تقييم المدخلات والأنشطة والمخرجات لتحقيق أهداف المدرسة.
- 7- مكافأة العاملين على التحسين المستمر، وذلك من خلال إيجاد نظام فاعل لتقدير من يبذلون الجهود من أجل مصلحة المدرسة.
- 8- تشجيع التغيير المستمر، فمن مسؤوليات القائد التحويلي بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظاً على إنجازات المدرسة.

عناصر القيادة التحويلية:

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحويلية، وقد أشارت (علياء وآخرون، 2010) لأهم هذه

العناصر وهي كالآتي:

- 1- تشكيل رؤية إستراتيجية: يشكل القادة التحويليون رؤية مستقبلية واقعية، ويربطون الموظفين ببعضهم بعضاً، ويركزون معظم طاقتهم على الأهداف التنظيمية، وتمثل الرؤية الإستراتيجية جوهر القيادة التحويلية، وهناك بعض الدلائل على أن الرؤية هي أهم جزء في القيادة التحويلية، لأن الرؤية تحفز على وضع أهداف غير عادية، وتوجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 2- إيصال الرؤيا: يسعى القادة التحويليون إلى توصيل الأفكار، إذ يعملون على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي (ذهني) مشترك، ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها.
- 3- نمذجة الرؤيا: القادة التحويليون لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكلام إلى أفعال عند صياغتهم للرؤيا فعادة ما يسعى التحويليون إلى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم، فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قاداتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم، وبالتالي لابد من تكوين نموذج عليهم إذا ما أرادوا من مرؤوسهم الأداء المتميز.
- 4- تعزيز الالتزام بالرؤية: تحويل الرؤية إلى واقع يتطلب التزام الموظفين، لأن القادة التحويليين يعززون هذا الالتزام بعدة طرق.

أبعاد القيادة التحويلية:

ذكر باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

1- التأثير المثالي:

يحدد جودة وآخرون (2016) أن التأثير المثالي هو أعلى مستوى من مستويات القيادة التحويلية، ويؤكد الضمور وأبو صالح (2010) على أن التأثير المثالي يشير إلى امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي برسالة الشركة، والقدرة على غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، كما يشير المصري (2015) إلى أن القائد ذا التأثير يفضل مصلحة الجماعة على مصلحته الذاتية، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقادة الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم، من خلال استخدامهم لممارسات إدارية تحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين.

ويتميز القائد المثالي بقدرته على كسب ثقة واحترام وتقدير المرؤوسين واعتباره نموذجاً مثالياً وقدوة حسنة في إثارة حاجات المرؤوسين على حاجاته الشخصية، والتضحية من أجلهم، والتفاني والإخلاص في خدمتهم، وبالتالي يقوم المرؤوسين بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا ويمتلكون الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية (سعيد، 2016).

2- التحفيز الإلهامي:

يري جودة وآخرون (2016) أن التحفيز الإلهامي هو "تشجيع القائد بشكل مستمر للمرؤوسين من أجل أداء الأعمال بشكل جيد والعمل من أجل تحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى قدرته على نقل أفكاره لمرؤوسيه بطريقة سهلة وبسيطة"، كما يؤكد الروسان (2017) أن هذا البُعد يركز على سلوكيات القائد وتصرفاته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، واستثارة روح الفريق، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وإظهار التفاؤل في العمل والإشادة بالنتائج الإيجابية، ويشير النجار (2012) إلى أن هذا البُعد يحقق بناء العلاقات القوية بين القائد والمرؤوسين، وفي ذات السياق يضيف عبد القادر وعبد اللطيف (2018) أن التحفيز الإلهامي يدفع المرؤوسين للمشاركة في وضع الأهداف المستقبلية للشركة، مما يسهم في زيادة الجهد المبذول في العمل، كما يركز القائد التحويلي الإلهامي على الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوسين.

3- الاستثارة الفكرية:

يوضح جودة وآخرون (2016) أن الاستثارة الفكرية يقصد بها تشجيع المرؤوسين على فهم أفضل لأي مشاكل قد تواجههم، وأن يكونوا قادرين على حل المشكلات بطرق جديدة، ويؤكد الروسان (2017) أن من يتصف بهذا النمط هو القائد الذي تتوافر لديه العقلانية في حل المشكلات، كما يضيف (Nilwala, et al., 2017) أن هذا القائد يعمل على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع المرؤوسين على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية، ويشير النجار (2012) إلى أن الاستثارة الفكرية من قبل القائد تجعل المرؤوسين أشخاصاً مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم.

فالفكرة الرئيسية التي تستند إليها الاستثارة الفكرية هي شعور المرؤوسين بالحرية الكاملة في اختيار الطرق الجديدة في أداء المهام وحل المشكلات، ولا يتم توجيه أي انتقاد أو لوم لأفكارهم إذا اختلفت عن أفكار القادة (Bass & Riggio, 2006).

4- الاعتبارات الفردية:

يوضح منصور والقانون (2016) أن الاعتبارات الفردية يقصد بها مجموعة السلوكيات التي يقوم القائد من خلالها بالاهتمام الشخصي بالمرؤوسين والاستجابة لهم، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، وتوزيع المهام بطريقة تناسب حاجاتهم وقدراتهم، ويضيف الضمور وأبو صالح (2010) أن الاعتبارات الفردية تشمل العمل على تدريب المرؤوسين وإرشادهم من أجل تحقيق المزيد من النمو والتطور، ويؤكد المصري (2016) على أنه يجب أن يتم التعامل مع المرؤوسين بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات والفروق الفردية ولكن بعدالة.

خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع المدير التغيير وتحويل مدرسته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يتحلى بعدد من الخصائص، وقد أشار إليها مصطفى (2002)، والعمري (2008)، والغامدي (2001) كما يلي:

- 1- صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه مستقبلاً الإدارة المدرسية، وكيف تبلغه.
- 2- متمكن في الاتصال: قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.
- 3- ذو مصداقية: إيمان العاملين معه بنزاهته واستقامته.
- 4- ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع زملائه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.
- 5- حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك العاملون في المدرسة مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- 6- وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل مدارسهم إلى الوضع المنشود.
- 7- يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- 8- أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.
- 9- موجهون بالقيم ويعملون بموجها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
- 10- يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض مجموعة من الدراسات التي تتعلق بالقيادة التحويلية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرى الوحش (2021) دراسة هدفت إلى التعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء ديرعلا، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام

الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (98) من الذكور و(14) من الإناث، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية كانت بدرجة كبيرة، وعلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى دافعية الإنجاز.

وهدفنا دراسة بامرحول وآخرين (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدارس وادي حزموت للقيادة التحويلية، وممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الكاريزما، رعاية الأفراد، التحفيز والاستثارة العقلية، الدافعية الإلهامية) والفروق في استجابات مديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية والتي تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (75) مديراً ومديرة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس بدرجة كبيرة جداً، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي فقط، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع، التخصص، والمؤهل العلمي).

وأجرى العزايذة (2020) دراسة هدفت لتقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظة الوسطى للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخدمة)، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، ودرجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (258) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، تعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي بمجالاته ودرجته الكلية لدى معلمها.

وقام (Thomas, et al., 2020) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة المدرسية والدافع بين معلمي المدارس الوطنية في مدينة نيونغ تيبال، في ماليزيا، واستخدمنا الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (283) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية من منظور المعلم عالية جداً، وكذلك مستوى تحفيز العمل بين المعلمين مرتفع أيضاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أسلوب القيادة وتحفيز المعلم تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ودوافع عمل المعلمين.

وهدفت دراسة آل منصور (2019) إلى تحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (487) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية لممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، ومستويات الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة الغفيس (2019) إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات حول مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ترجع للاختلاف (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (316) معلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية متحقق بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمات حول مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، ولاختلاف الدورات التدريبية.

وهدفت دراسة آل عوض (2019) إلى التعرف على مستوى توافر القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الحلقة من التعليم الأساسي بمحافظة أظفار من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في تقديرات المعلمين في مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس تبعاً لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بشكل عام كانت مرتفعة جداً، وعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، ووجود فروق في القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الزاملي (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومحاور إدارة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، ومعرفة ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والمحاور الأساسية لإدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة

أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والجنس، وجود فروق ظاهرية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير تبعاً لمتغير الجنس، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وعدم وجود فروق ظاهرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى الرويشد (2019) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس والتخصص وسنوات الخبرة ونوع المرحلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (653) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (عالية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة في بُعد (الحفز الإلهامي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص في جميع أبعاد القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المرحلة في البعدين (الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المرحلة في البعدين (التأثير المثالي، الاهتمام بالفرد).

وهدف دراسة (Andriani, et al., 2018) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية ودوافع العمل على أداء المعلمين في المدارس الثانوية المهنية الحكومية في باليمبانج بأندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (193) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ومهم على أداء المعلمين، وأن دافع العمل له تأثير إيجابي ومهم على أداء المعلمين.

وهدف دراسة القيسي وعطية (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (585) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة (Kouni, et al., 2018) إلى التعرف مدى مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في ثانوية إعدادية وثانوية تابعة لمديرية محلية للتعليم الثانوي، واستخدمت الدراسة مزيج من الأساليب الكمية والنوعية، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (171) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن المعلمين يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عندما يعمل مدير المدرسة كقائد تحويلي، ولا تؤثر المتغيرات الديموغرافية ونوع المدرسة وخبرة العمل على آراء المعلمين.

وقام كل من الغامدي والزهراني (2017) بدراسة للتعرف على مستوى اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس حول اتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (521) مفردة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الاتجاه نحو ممارسة القيادة التحويلية تراوحت ما بين العالية والمتوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري مدارس التعليم العام حول اتجاهاتهم نحو ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي) في مجال (الاعتبار الفردي)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وقام الحراصي (2017) بدراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس التعليم للقيادة التحويلية تعزى لكل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، ووجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في هذه المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كان بدرجة كبيرة، ومحاو الالتزام التنظيمي جاءت مرتفعة في محوري التأثير الذي يميل للمثالية (الكاريزما)، والالهام، وجاءت درجة القيادة التحويلية في محوري الاعتبار الفردي والمثيرات الفكرية بدرجة متوسط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة النعمان (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، والتوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية والتي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلماً، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بصفه عامة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي ما عدا دراسات كل من الزالمي (2019)، والحرصي (2017)، ودراسة (Andriani, et al., 2018)، حيث استخدمت الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي.

وفيما يتعلق بأداة الدراسة اختلفت مع جميع الدراسات السابقة والتي استخدمت الاستبانة، أما ما يخص العينة فإن الدراسة الحالية تتفق مع أغلب الدراسات السابقة في أن العينة كانت من المعلمين والمعلمات، واختلفت مع دراسات كل من الغفيس (2019)، وآل منصور (2019)، التي كانت العينة فيها إما معلمين أو معلمات فقط، وبامرحول وآخرين (2020) التي تكونت عينتها من المديرين والمديرات.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء، كما تم تحديد أهم المقترحات لتطوير ذلك المستوى. وعليه يمكن القول إن الدراسات السابقة لها دور إيجابي في تعزيز البحث الحالي وإيضاح مساراته، فقد أكسبت الباحث سعة في الاطلاع بجوانب النمط القيادي فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وتحديد منهجه، والإسهام في بناء الإطار النظري، كما تم الاستفادة منها في إعداد أداة البحث، وتحليل نتائجه وتفسيرها.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد عرف العساف (2012) المنهج الوصفي أنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في البحث الحالي في جميع معلمي التعليم العام بمحافظة عيون الجواء بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 928 معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ، وفقاً لأحدث إحصائيات وزارة التعليم (2021).

عينة البحث:

1- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من 85 معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ.

2- عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية من 379 معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التعلم العام بمحافظة عيون الجواء بمنطقة القصيم التعليمية بالمملكة العربية السعودية، حسب معادلة روبرت ماسون، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	161 42.5%
	أنثى	218 57.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27 7.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	97 25.6%
المرحلة الدراسية	من 10 سنوات فأكثر	255 67.3%
	المرحلة الابتدائية	177 46.7%
	المرحلة المتوسطة	109 28.8%
الدورات التدريبية	المرحلة الثانوية	93 24.5%
	أقل من 10 دورات	99 26.1%
	من 10 إلى 20 دورة	128 33.8%
أكثر من 20 دورة	152 40.1%	

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كن من الإناث بنسبة بلغت 57.5%، بينما بلغت نسبة الذكور في عينة البحث الحالي 42.5%. وبالنسبة للمرحلة الدراسية يتضح أن النسبة الأعلى من أفراد عينة البحث الحالي كانوا من معلمي المرحلة الابتدائية بنسبة بلغت 46.7%، يليهم معلمي المرحلة المتوسطة بنسبة بلغت 28.8%، وأخيراً معلمي المرحلة الثانوية بنسبة بلغت 24.5%.

وبالنسبة لسنوات الخبرة يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الحالي كانوا من أصحاب سنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 67.3%، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت 25.6%، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 7.1%، ويعزى ذلك إلى صعوبة النقل إلى المدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء لمن خدمتهم قليلة، أما من حيث الدورات التدريبية فالنسبة الأعلى من معلمي عينة البحث الحالي كانوا ممن حضروا أكثر من 20 دورة تدريبية بنسبة بلغت 40.1%، يليهم من حضروا من 10 دورات تدريبية إلى 20 دورة بنسبة بلغت 33.8%، وفي الترتيب الأخير من حضروا أقل من 10 دورات تدريبية بنسبة بلغت 26.1%، ويعزى ذلك إلى التنظيمات الجديدة في رتب المعلمين واشتراط الحصول على عدد كبير من الدورات للترقية، وتنظيم مركز التطوير المهني لدورات مكثفة صيفية في السنوات الأخيرة.

أداة البحث:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام مقياس ((Bass & Avolio, 2000 كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة البحث، وأضاف الباحث محوراً حول أهم المقترحات لتحسين مستوى ممارسة القيادة التحويلية، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات، وفيما يلي وصف للاستبانة المستخدمة في البحث وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات.

تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- الجزء الأول: هو الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
 - الجزء الثاني: هو الجزء الخاص بالقيادة التحويلية، وتم استخدام مقياس القيادة التحويلية الذي اقتبسه وترجمه إلى اللغة العربية المومني والطحاينة (2007) والذي أعده Bass & Avolio (2000)، ويتكون من ست عشرة فقرة تقيس أربعة أبعاد فرعية للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية.
 - الجزء الثالث: مقترحات تطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء ويتكون من أربع عشرة عبارة من إعداد الباحث.
- وتتم الاستجابة على عبارات الاستبانة بالاختيار ما بين خمسة اختيارات تعبر عن درجة الممارسة في المحور الأول وعن درجة الأهمية في المحور الثاني وهي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، لتقابل

الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بُعد أو محور في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من درجة التحقق.

صدق وثبات الاستبانة:

1- الصدق:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للوقوف على مدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وتم تعديلها حسب ملاحظاتهم حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وتم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق الاتساق الداخلي *Internal Consistency* وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد أو المحور الذي تنتمي إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد أو محور فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد أو المحور الذي تنتمي إليه العبارة							
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
المحور الأول: القيادة التحولية							
	الدافعية الإلهامية		الاعتبارية الفردية		الاستثارة الفكرية		التأثير المثالي
0.916**	13	0.853**	9	0.814**	5	0.866**	1
0.926**	14	0.934**	10	0.749**	6	0.944**	2
0.937**	15	0.931**	11	0.863**	7	0.893**	3
0.946**	16	0.927**	12	0.842**	8	0.845**	4
المحور الثاني: مقترحات تطوير مستوى ممارسة القيادة التحولية							
0.800**	12	0.632**	9	0.730**	5	0.800**	1
0.802**	13	0.616**	10	0.729**	6	0.821**	2
0.626**	14	0.750**	11	0.756**	7	0.706**	3
				0.720**	8	0.701**	4

** دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد أو المحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بُعد أو محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

كذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد القيادة التحويلية وتماسكها مع بعضها بعضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للقيادة التحويلية فكانت كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3)

معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للقيادة التحويلية

البعد	التأثير المثالي	الاستثارة الفكرية	الاعتبارية الفردية	الدافعية الإلهامية
معامل الارتباط	0.897**	0.909**	0.953**	0.911**

**دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للقيادة التحويلية جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد القيادة التحويلية فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

2- الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة الحالية وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

المحور	البعد	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول:	التأثير المثالي	0.908
	الاستثارة الفكرية	0.911
	الاعتبارية الفردية	0.931
	الدافعية الإلهامية	0.947
	القيادة التحويلية ككل	0.962
المحور الثاني: مقترحات تطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية		0.979

يتضح من الجدول السابق أن لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي في الكشف عن القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء ومقترحات تطوير مستوى ممارستهم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

وتم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء ومقترحات تطوير مستوى ممارستهم للقيادة التحويلية، بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارة والمتوسطات الوزنية للأبعاد والمحاور كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5)

محكات الحكم على القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء ومقترحات تطوير ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين

المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد أو للمحور				
أقل من 1.8	من 1.8 لأقل من 2.6	من 2.6 لأقل من 3.4	من 3.4 لأقل من 4.2	من 4.2 فأكثر
منعدمة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية *SPSS* كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام:

1- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

2- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* للتأكد من ثبات الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام:

1- التكرارات *Frequencies* والنسب المئوية *Percent* والمتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation* للكشف عن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية، ومقترحات تطوير مستوى الممارسة من وجهة نظر المعلمين.

2- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* للتعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية والتي ترجع لاختلاف متغير (التخصص).

3- تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* للتعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية والتي ترجع لاختلاف (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

4- اختبار شيفيه *Scheffe* كاختبار للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية.

نتائج البحث ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول للبحث الحالي على "ما مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون

الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الأول

للاستبانة والمتعلقة بممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون للجواء للقيادة التحويلية، ثم حساب

المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة تحقق كل عبارة من هذه العبارات، فكانت

النتائج كما هي موضحة في التالي:

1- البعد الأول: التأثير المثالي:

جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم

العام بمحافظة عيون للجواء للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالتأثير المثالي

م	العبارات	الاستجابة													
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	يغرس مدير المدرسة الفخر في نفسي نظراً لارتباطي به.	2.1	8	3.7	14	16.6	63	29.8	113	47.8	181	4.174	0.977	كبيرة جداً	4
2	يتصرف مدير المدرسة بطرق تعزز احتراميه له.	1.6	6	2.6	10	10.3	39	26.9	102	58.6	222	4.383	0.890	كبيرة جداً	2
3	يظهر مدير المدرسة إحساساً بالقوة والثقة.	1.1	4	1.3	5	12.7	48	28.5	108	56.5	214	4.380	0.835	كبيرة جداً	3
4	يفضل مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	1.3	5	1.6	6	6.3	24	26.9	102	63.9	242	4.504	0.795	كبيرة جداً	1
	المستوى العام لممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون للجواء للتأثير المثالي											4.360	0.874	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون للجواء للقيادة

التحويلية فيما يتعلق بالتأثير المثالي متحقق بدرجة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد

4.360 بانحراف معياري 0.874، وقد يعزى ذلك إلى مستوى الوعي العالي لدى مديري المدارس، واستفادتهم من

الدورات التدريبية التي تقدم لهم، والتوجهات التي تصدر لهم من المسؤولين بأن يكونوا مؤثرين في عملهم.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يفضل مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.504 بانحراف معياري قدره 0.795، وقد يعزى ذلك إلى الوعي العالي لدى مديري المدارس، وأن عملهم هذا سينعكس إيجاباً على ارتفاع جودة العمل، وتحفيز بقية العاملين على تقديم مصلحة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

- جاءت العبارة "يتصرف مدير المدرسة بطرق تعزز احترامي له" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.383 بانحراف معياري قدره 0.890، وقد يعزى ذلك إلى أن تصرفات مديري المدارس تنبع من القيم الإسلامية التي يتسم بها المجتمع، ورغبتهم في بناء علاقات إنسانية مع المعلمين وبيئة آمنة والتي ستزيد من عطائهم في العمل.

- جاءت العبارة "يغرس مدير المدرسة الفخر في نفسي نظراً لارتباطي به" في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.174 بانحراف معياري قدره 0.977، وقد يعزى تحققها بدرجة كبيرة إلى حرص مديري المدارس على المحافظة على استقرار المدرسة وتقليل النقل منها، وقد يعزى وجودها في الترتيب الأخير إلى ظروف ورغبات بعض المعلمين في تغيير المدرسة بين كل فترة وأخرى.

2- البُعد الثاني: الاستثارة الفكرية

جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم

العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية

م	العبارات	الاستجابة														
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً		الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	يحرص مدير المدرسة على توفير فرص لتدريبي وتطوير مهاراتي.	1.3	5	3.2	12	51	13.5	126	33.2	185	48.8	185	4.251	0.899	كبيرة جداً	1
2	يعاملني مديري بوصفي فرداً وليس عضواً في المجموعة.	17.7	67	13.2	50	85	22.4	77	20.3	100	26.4	100	3.245	1.429	متوسطة	4
3	يعتبرني مدير المدرسة شخصاً لديه احتياجات، ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	4.2	16	8.2	31	96	25.3	103	27.2	133	35.1	133	3.807	1.130	كبيرة	3
4	يساعدني مدير المدرسة في تطوير	1.8	7	5.3	20	47	12.4	105	27.7	105	52.8	200	4.243	0.986	كبيرة	2

جداً

نقاط قوتي.

كبيرة

1.111

3.887

المستوى العام لممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للاستثارة الفكرية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية متحقق بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد 3.887 بانحراف معياري 1.111، وقد يعزى ذلك إلى إيمان قادة المدارس بأن تطوير العمل وتحقيق أهداف المدرسة لن يتم إلا من خلال تطوير أداء وقدرات ومهارات المعلمين وتحقيق احتياجاتهم.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يحرص مدير المدرسة على توفير فرص لتدريبي وتطوير مهاراتي" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.251 بانحراف معياري قدره 0.899، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مدير المدرسة لدور التدريب في تطوير وتحسين الأداء التدريسي للمعلمين، وتدريبهم على المهارات والأنشطة الحديثة وتجويد العمل مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء المدرسة.

- جاءت العبارة "يساعدني مدير المدرسة في تطوير نقاط قوتي" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.243 بانحراف معياري قدره 0.986، وقد يعزى ذلك إلى رغبة مدير المدارس في تجويد أداء المعلمين، مما يؤدي لتحسن نتائج الطلاب.

- جاءت العبارة "يعاملني مدير المدرسة بوصفي فرداً وليس عضواً في المجموعة" في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 3.245 بانحراف معياري قدره 1.429، وقد يعزى ذلك إلى الفروق الفردية بين المعلمين، وأن المعلمين لديهم قدرات مختلفة في طريقة التعامل وفهم توجيهات مدير المدرسة.

3- البُعد الثالث: الاعتبارية الفردية:

جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية فيما يتعلق بالاعتبارية الفردية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
4	كبيرة	0.937	4.069	39.8	151	33.8	128	20.8	79	4.5	17	1.1	4	يعيد مدير المدرسة فحص الافتراضات الناقد للتأكد من مدى مناسبتها.	1
3	كبيرة جداً	0.932	4.256	50.4	191	31.7	120	13.2	50	2.6	10	2.1	8	يميز مدير المدرسة بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.	2
2	كبيرة جداً	0.925	4.301	53.3	202	30.3	115	11.6	44	2.6	10	2.1	8	يعطيني مدير المدرسة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	3
1	كبيرة جداً	0.887	4.311	53.6	203	29.0	110	13.5	51	2.9	11	1.1	4	يقترح مدير المدرسة طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات	4
	كبيرة جداً	0.920	4.23											المستوى العام لممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للاعتبارية الفردية	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية فيما يتعلق بالاعتبارية الفردية متحقق بدرجة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد 4.234 بانحراف معياري 0.920، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة الكبيرة لمديري المدارس من خلال بقائهم مدة طويلة في الإدارة، ومعرفتهم بقدرات وخصائص المعلمين بسبب بقاء المعلمين في مدارسهم نظراً لضعف حركة النقل في المدارس.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يقترح مدير المدرسة طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.311 بانحراف معياري قدره 0.887، وقد يعزى ذلك إلى رغبة مدير المدرسة في استثارة تفكير المعلمين وتوجيههم لأداء أعمالهم بطرق مبتكرة وإبداعية.
- جاءت العبارة "يعطيني مدير المدرسة الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.301 بانحراف معياري قدره 0.925، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يريد تدريب المعلمين على اقتراح جميع الحلول الممكنة للمشكلة بطرق حديثة، والمفاضلة بين الخيارات المتاحة واختيار الأفضل والأنسب من الحلول.

- جاءت العبارة "يعيد مدير المدرسة فحص الافتراضات الناقد للتأكد من مدى مناسبتها" في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.069 بانحراف معياري قدره 0.937، وقد يعزى أنها جاءت بدرجة كبيرة إلى أن مدير المدرسة ليس لديه تسرع في تمييز وتقييم النقد الموجه للعمل، وقد يعزى أنها جاءت بالمركز الأخير إلى أن المعلمين يبحثون في الغالب عن الحلول العاجلة والاستجابة السريعة على أي نقد يوجهونه.

4- البُعد الرابع: الدافعية الإلهامية.

جدول (9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية فيما يتعلق بالدافعية الإلهامية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارة	م		
				عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				منخفضة جداً	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
3	كبيرة جداً	0.833	4.369	55.1	209	30.6	116	11.1	42	2.4	9	0.8	3	يتحدث مدير المدرسة بتفاؤل عن المستقبل.	1
1	كبيرة جداً	0.808	4.433	59.1	224	28.2	107	10.8	41	0.5	2	1.3	5	يتحدث مدير المدرسة بحماس عما يجب إنجازه.	2
4	كبيرة جداً	0.843	4.335	53.0	201	31.1	118	13.2	50	1.6	6	1.1	4	يقدم مدير المدرسة رؤية مقنعة عن المستقبل.	3
2	كبيرة جداً	0.833	4.388	57.0	216	28.2	107	12.4	47	1.3	5	1.1	4	يظهر مدير المدرسة ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.	4
	كبيرة جداً	0.829	4.381	المستوى العام لممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للدافعية الإلهامية											

يتضح من الجدول السابق أن: مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية فيما يتعلق بالدافعية الإلهامية متحقق بدرجة كبيرة جداً حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد 4.381 بانحراف معياري 0.829، وقد يعزى ذلك إلى إيمان مدير المدرسة بأن ما يقوم به من بث التفائل والحماس بين المعلمين وإقناعهم بما يعتقده يزيد من دافعية المعلمين نحو العمل ويستثيرهممهم لتحقيق أهداف المدرسة.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البعد فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي:

- جاءت العبارة "يتحدث مدير المدرسة بحماس عما يجب إنجازه" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة

4.433 بانحراف معياري قدره 0.808، وقد يعزى ذلك إلى أن ترتيب أولويات العمل يساهم بدرجة كبيرة في إقناع المعلمين بتأدية المهام بجودة وإتقان.

- جاءت العبارة "يظهر مدير المدرسة ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.388 بانحراف معياري قدره 0.833، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يؤمن بأن هذه الثقة ستعكس على المعلمين، كما أن لديه قناعة تامة بما يمتلكون من مهارات وقدرات عالية في مجال عملهم، وبالتالي يمكن الاعتماد عليهم في تحقيق هذه الأهداف.

- جاءت العبارة "يقدم مدير المدرسة رؤية مقنعة عن المستقبل" في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.335 بانحراف معياري قدره 0.843، وقد يعزى أنها جاءت بدرجة كبيرة جداً إلى أن مدير المدرسة لديه القدرة على تشخيص الواقع ومهارة التنبؤ بالمستقبل، وقد يعزى أنها جاءت بالترتيب الأخير إلى رغبة المعلمين في أن تكون الرؤية المستقبلية نتاج عمل جماعي وليس فردي.

ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج في إجابة السؤال الأول للبحث الحالي والمتعلق بمستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (10)

مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة التحويلية
2	كبيرة جداً	0.874	4.360	التأثير المثالي
4	كبيرة	1.111	3.887	الاستثارة الفكرية
3	كبيرة جداً	0.920	4.234	الاعتبارية الفردية
1	كبيرة جداً	0.829	4.381	الدافعية الإلهامية
	كبيرة جداً	0.934	4.216	القيادة التحويلية ككل

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاء متحققاً بدرجة كبيرة جداً بمتوسط وزني 4.216 وانحراف معياري 0.934، وقد يعزى ذلك إلى جهود وزارة التعليم في تقديم البرامج التي تساهم في تطوير قدرات مديري المدارس، وقد يعود ذلك إلى

أن اختيارهم يتم وفق معايير عالية، وإيمان مديري المدارس بأن ما يعتقدونه يجب أن ينعكس على المعلمين والذي سيسهم بدوره في تحقيق الأهداف المنشودة لمدارسهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بامرحول وآخرين (2020) في اليمن لأبعاد القيادة التحويلية والتي كانت بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزامل (2019)، ودراسة الوحش (2021) في الأردن التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمي عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية ترجع لاختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟"
1- بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء والتي ترجع لاختلاف الجنس (ذكور، إناث) فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (11)

دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء باختلاف الجنس (درجات الحرية = 377)

القيادة التحويلية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	ذكور	17.497	3.149	0.298	0.766
	إناث	17.399	3.173		
الاستثارة الفكرية	ذكور	15.180	3.365	1.824	0.069
	إناث	15.817	3.351		
الاعتبارية الفردية	ذكور	16.894	3.353	0.213	0.832
	إناث	16.968	3.305		
الدافعية الإلهامية	ذكور	17.559	3.150	0.182	0.855
	إناث	17.500	3.084		
القيادة التحويلية ككل	ذكور	67.130	11.809	0.453	0.651
	إناث	67.683	11.693		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية ترجع لاختلاف الجنس، وقد يعزى

ذلك إلى أن المعلمين من كلا الجنسين يُقدرون ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية، كنمط قيادي يقوم على تعزيز قدراتهم، وتطبيقهم لنفس الأنظمة والتعليمات التي ترد من وزارة التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراسي (2017)، ودراسة آل عوض (2019) في سلطنة عمان، ودراسة العزايزة (2020) في الأردن، ودراسة النعمان (2016) في فلسطين، وكذلك اتفقت مع دراسة بامرحول وآخرين (2020) في اليمن، ولكنها اختلفت مع دراسة الزاملي (2019) في الأردن.

2- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة على النحو التالي:

جدول (14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة						القيادة التحويلية
من 10 فأكثر		من 5 إلى أقل من 10		أقل من 5		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
3.102	17.380	3.420	17.381	2.679	18.222	التأثير المثالي
3.363	15.569	3.445	15.320	3.159	16.148	الاستشارة الفكرية
3.167	17.016	3.803	16.639	2.917	17.259	الاعتبارية الفردية
3.024	17.549	3.459	17.216	2.406	18.407	الدافعية الإلهامية
11.344	67.514	13.058	66.557	10.181	70.037	القيادة التحويلية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية حول القيادة التحويلية وفقاً

لمتغير الخبرة.

جدول (15)

دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية باختلاف سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القيادة التحولية
0.412 غير دالة	0.889	8.880	2	17.759	بين المجموعات	التأثير المثالي
		9.983	376	3753.655	داخل المجموعات	
			378	3771.414	الكلية	
0.520 غير دالة	0.656	7.446	2	14.893	بين المجموعات	الاستشارة الفكرية
		11.359	376	4271.049	داخل المجموعات	
			378	4285.942	الكلية	
0.556 غير دالة	0.587	6.493	2	12.987	بين المجموعات	الاعتبارية الفردية
		11.057	376	4157.494	داخل المجموعات	
			378	4170.480	الكلية	
0.208 غير دالة	1.578	15.201	2	30.402	بين المجموعات	الدافعية الإلهامية
		9.633	376	3622.109	داخل المجموعات	
			378	3652.512	الكلية	
0.391 دالة غير	0.941	129.572	2	259.144	بين المجموعات	القيادة التحولية ككل
		137.629	376	51748.603	داخل المجموعات	
			378	52007.747	الكلية	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين حديثي الخبرة حصلوا على دورات عديدة ومتنوعة تحقيقاً لمتطلبات الترقية في نظام رخص المعلمين، مما قلل الفوارق مع المعلمين الذين لديهم خبرة كبيرة، كما أن مديري المدارس يخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات ويمتلكون الصلاحيات ذاتها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغفيس (2019) بمنطقة القصيم، ودراسة الحراسي (2017) في سلطنة عمان، كما أنها اتفقت مع دراسة العزايزة (2020) في فلسطين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القبسي وعطية (2018) التي أجريت بمحافظة النماص وقد يعزى ذلك إلى أن الدراسة الحالية أجريت في ظروف مختلفة حيث طبقت الدراسة عن بُعد للمرحلة الابتدائية والتعليم المدمج للمتوسطة والثانوية للعام الدراسي 1443هـ الفصل الدراسي الأول، وكذلك اختلفت مع دراسة آل عوض (2019) في سلطنة عمان، كما اختلفت مع دراسة الزاملي (2019) في الأردن.

3- بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية والتي ترجع لاختلاف الدورات التدريبية (أقل من 10 دورات، من 10 دورات إلى أقل من 20 دورة، من 20 دورة فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (16)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية وفقاً للدورات التدريبية

الدورات التدريبية						القيادة التحويلية
من 20 فأكثر		من 10 إلى أقل من 20		أقل من 10		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
3.117	17.743	2.913	17.453	3.484	16.960	التأثير المثالي
3.484	16.145	3.107	15.195	3.404	15.081	الاستثارة الفكرية
3.397	17.303	3.305	16.813	3.199	16.535	الاعتبارية الفردية
3.321	17.829	2.890	17.344	3.035	17.293	الدافعية الإلهامية
12.325	69.020	10.853	66.805	11.709	65.869	القيادة التحويلية ككل

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية حول القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

جدول (17)

دلالة الفروق في استجابات معلمات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية باختلاف الدورات التدريبية

مستوى دلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القيادة التحويلية
0.158 غير دالة	1.856	18.432	2	36.864	بين المجموعات	التأثير المثالي
		9.932	376	3734.551	داخل المجموعات	
			378	3771.414	الكلية	
0.05	4.108	45.828	2	91.655	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		11.155	376	4194.287	داخل المجموعات	
			378	4285.942	الكلية	
0.177	1.741	19.138	2	38.275	بين المجموعات	الاعتبارية الفردية

غير دالة	10.990	376	4132.205	داخل المجموعات	
		378	4170.480	الكلية	
0.296	11.790	2	23.579	بين المجموعات	
غير دالة	1.222	9.651	376	داخل المجموعات	الدافعية الإلهامية
		378	3652.512	الكلية	
0.086	337.698	2	675.396	بين المجموعات	
غير دالة	2.474	136.522	376	داخل المجموعات	القيادة التحولية ككل
		378	52007.747	الكلية	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحولية ترجع لاختلاف الدورات التدريبية، ما عدا بُعد الاستثارة الفكرية فقد كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05، وقد يعزى ذلك إلى ندرة الدورات التدريبية التي تقدم للمعلمين في القيادة التحولية ما عدا الدورات التي تهتم بالاستثارة الفكرية والتي تتعلق بحرص مديري المدارس على تطوير قدرات المعلمين ومعالجة جوانب الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى كل معلم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغفيس (2019) في جميع الأبعاد ما عدا بُعد الاستثارة الفكرية.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة بين المعلمين مختلفي الدورات التدريبية في الاستجابة حول مستوى ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء فيما يتعلق ببُعد الاستثارة الفكرية فقد تم استخدام اختبار شيفيه *Scheffe* كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (18)

دلالة الفروق بين المعلمين مختلفي سنوات الخبرة في الاستجابة حول مستوى ممارسة القيادة التحولية لدى مديري مدارس

التعليم العام بمحافظة عيون الجواء فيما يتعلق ببُعد الاستثارة الفكرية

الدورات التدريبية	أقل من 10 (م=15.081)	من 10 إلى أقل من 20 (م=15.195)
	0.114	من 10 إلى أقل من 20 (م=15.195)
	1.064*	من 20 فأكثر (م=16.145)

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05

يتضح من الجدول السابق أن أعلى المجموعات في تقدير مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية فيما يتعلق ببُعد الاستثارة الفكرية هم المعلمين مرتفعي عدد الدورات التدريبية (من 20 دورة فأكثر) حيث تفوقت استجاباتهم بفروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 على استجابات مجموعتي (أقل من 10 دورات تدريبية)، (من 10 دورات لأقل من 20 دورة تدريبية)، وبالتالي يمكن استنتاج أن تقييم المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية يزداد بزيادة الدورات التدريبية.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

وينص السؤال الثالث للبحث الحالي على "ما مقترحات تطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العلم في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء من وجهة نظر المعلمين"؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبانة والمتعلقة بأهمية الإجراءات والمقترحات لتطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة عيون الجواء، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة الأهمية لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (19)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث حول الإجراءات والمقترحات لتطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة عيون الجواء

م	العبارات	الاستجابة													
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	أن يبني مدير المدرسة ثقة متبادلة بينه وبين المعلمين.	5	1.3	5	1.3	36	9.5	95	25.1	238	62.8	4.467	0.823	كبيرة جداً	3
2	أن يسعى مدير المدرسة لغرس الانتماء لدى المعلمين نحو المدرسة.	4	1.1	9	2.4	36	9.5	100	26.4	230	60.7	4.433	0.840	كبيرة جداً	5
3	أن يغرس مدير المدرسة روح التنافس بين المعلمين.	7	1.8	12	3.2	54	14.2	104	27.4	202	53.3	4.272	0.947	كبيرة جداً	12
4	أن يلتزم مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل.	1	0.3	9	2.4	34	9.0	93	24.5	242	63.9	4.493	0.778	كبيرة جداً	1
5	أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام أنشطة إبداعية وابتكارية في تنفيذ مهامهم.	7	1.8	9	2.4	41	10.8	103	27.2	219	57.8	4.367	0.903	كبيرة جداً	9
6	أن يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للاطلاع على المستجدات التربوية.	6	1.6	5	1.3	41	10.8	109	28.8	218	57.5	4.393	0.852	كبيرة جداً	6
7	أن يقترح مدير المدرسة أفكاراً علمية تزيد من إبداع المعلمين.	9	2.4	13	3.4	43	11.3	110	29.0	204	53.8	4.285	0.961	كبيرة جداً	11
8	أن يساعد مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم الشخصية.	7	1.8	7	1.8	46	12.1	106	28.0	213	56.2	4.348	0.897	كبيرة جداً	10
9	أن يوزع مدير المدرسة الأعمال والمسؤوليات على المعلمين وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم.	5	1.3	6	1.6	44	11.6	112	29.6	212	55.9	4.372	0.849	كبيرة جداً	8
10	أن يسعى المدير لإيجاد الصف الثاني من القيادات ويدعم هذا الجانب ببرامج تدريبية	4	1.1	16	4.2	63	16.6	119	31.4	177	46.7	4.185	0.930	كبيرة جداً	14

4	كبيرة جداً	0.866	4.446	62.0	235	26.1	99	8.4	32	1.3	5	2.1	8	أن يظهر مدير المدرسة الإعجاب بالأعمال التي يقدمها المعلمون في المناسبات المختلفة.	11
2	كبيرة جداً	0.804	4.483	63.1	239	26.1	99	7.9	30	1.8	7	1.1	4	أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على أداء أعمالهم بحرية وثقة.	12
7	كبيرة جداً	0.907	4.380	59.4	225	25.3	96	11.1	42	2.4	9	1.8	7	أن يتبع مدير المدرسة أساليب تواصل تشجع العاملين على إبداء آرائهم.	13
13	كبيرة جداً	1.014	4.25	55.	21	24.	93	13.	50	4.2	16	2.6	10	أن يقدم مدير المدرسة حوافز للمعلمين المتميزين	14
	كبيرة جداً	0.884	4.370											الأهمية الكلية للإجراءات والمقترحات لتطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة عيون الجواء	

يتضح من الجدول السابق أن الإجراءات والمقترحات لتطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة عيون الجواء جاءت على درجة كبيرة جداً من الأهمية من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا المحور 4.370 بانحراف معياري 0.884، وقد يعزى ذلك إلى تطبيق اختبارات الكفايات للمعلمين من عام 1434هـ وما بعدها وما نتج عنه من اختيار الفئة المتميزة والأعلى في درجات المفاضلة من المتقدمين والمجتازين لاختبار كفايات المعلمين، وقد يعود إلى قناعة هؤلاء المعلمين بأن تطبيق الأنماط القيادية الحديثة ومنها القيادة التحويلية يمنح المعلمين الفرصة لإظهار ما يمتلكونه من قدرات، كما تسهم في تطوير مهاراتهم مما ينعكس على المناخ العام للعمل ويكون سبباً في التطوير وتحقيق الأهداف بشكل مثالي.

أما بشأن العبارات الفرعية في هذا البُعد فقد جاءت مرتبة حسب درجة الأهمية كالتالي:

- جاءت العبارة "أن يلتزم مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل" في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.493 بانحراف معياري قدره 0.778، وقد يعزى ذلك إلى حرص المعلمين على تقيد مدير المدرسة بالتطبيق الفعلي للأنظمة، مما يحقق العدل والمساواة بين المعلمين، وتأثير ذلك على تطوير العمل.
- جاءت العبارة "أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على أداء أعمالهم بحرية وثقة" في الترتيب الثاني من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.483 بانحراف معياري قدره 0.804، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين في أداء الأعمال والمهام على الوجه المطلوب.
- جاءت العبارة "أن يسعى المدير لإيجاد الصف الثاني من القيادات ويدعم هذا الجانب ببرامج تدريبية" في الترتيب الرابع عشر والأخير من حيث درجة الأهمية، وبدرجة أهمية كبيرة حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.185 بانحراف معياري قدره 0.930، وقد يعزى أنها جاءت بدرجة كبيرة إلى توافق مديري المدارس مع توجه الوزارة وإدارات التعليم في إيجاد قيادات مؤهلة

وقادرة على تولي مناصب قيادية، وقد يعزى أنها جاءت بالترتيب الأخير إلى أن أغلب المعلمين لا يرغبون في التقديم للمناصب القيادية ولعدم وجود حوافز مجزية لتولي هذه المناصب.

التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث، يوصى الباحث بما يلي:
- أن يلتزم مدير المدرسة بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل.
- أن يشجع مدير المدرسة المعلمين على أداء أعمالهم بحرية وثقة.
- أن يبني مدير المدرسة ثقة متبادلة بينه وبين المعلمين >
- أن يظهر مدير المدرسة الإعجاب بالأعمال التي يقدمها المعلمون في المناسبات المختلفة.
- أن يسعى مدير المدرسة لغرس الانتماء لدى المعلمين نحو المدرسة.
- أن يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للاطلاع على المستجدات التربوية.

قائمة المراجع:

- أبو رمان، سامي بشير. (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(3) 713-730.
- آل عوض، أمل. (2019). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 108، 285-306.
- آل منصور، علي. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(2) 379-436.
- بامرحول، عمر وآخرون. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، *مجلة المهرة للعلوم الإنسانية*، 347-299.
- جودة، عبد المحسن؛ علي، محمد وخشبة، ناجي. (2016). علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل بالتطبيق علي العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40(2)، 665-691.
- الحر، عبد العزيز محمد. (2017). *القيادة في مدارس المستقبل*. الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.
- الحراصي، حارب. (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمهم، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة نزوي، سلطنة عمان.

- درويش، ماهر صبري (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العراق، 87، 100-142.
- الرويشد، فيصل (2019). درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، 2(10)، 280-308.
- الزامل، سوسن (2019). درجة ممارسة مديري المدار الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 2(6)، 513-536.
- سعيد، محمد (2016). التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، 4، 39-109.
- الشريف، سعود بن سعد بن زيد (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الضمور، ابتسام وأبو صالح، محمد (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، *مجلة دراسات - العلوم الإدارية*، الأردن، 37(2)، 521-543.
- عبد القادر، دبون وعبد اللطيف، صيتي (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، الأردن، 4(3)، 291-312.
- العزايزة، شهد (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الأقصى، غزة، فلسطين.
- العساف، صالح (2012). *المدخل الى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: دار الزهراء.
- علي القببسي ومحمد عطية (2018). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 18 (1).
- العمراني، عبد الغني محمد إسماعيل (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العمري، مشهور بن ناصر. (2008). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الغامدي، سعيد. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، محمد والزهراني، عبد الله. (2017). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، 174(2)، 131-165.
- الغفيص، لميس. (2019). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، 10 (35)، 282-308.
- الفليبية، بدرية بنت خميس بن حمد. (2014). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، جنوب الباطنة، سلطنة عمان.
- لهوب، ناريمان والصريرة، ماجدة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مراد، فليون. (2018). القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين. غزة، فلسطين: مركز الكتاب الأكاديمي.
- المصري، روز. (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 7، 139-202.
- النجار، أمل. (2012). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- الوحش، سامي. (2021). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(2)، 341-354.

- وزارة التعليم. (2021). *بيانات التعليم العام لعام 1442 هـ البيانات المفتوحة*. مسترجع بتاريخ 28، نوفمبر، 2021، متاح على الرابط التالي: <https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/schools-data-1442-h>.
- Bass, B.& Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates. Second Edition, Mahwah, New Jersey, London.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire (form 5 x)*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Kent, A. (1999). Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior. *Unpublished doctoral dissertation*. The Ohio State University. USA.
- Leithwood, K. (1994): *Leadership For School Restructuring*. 11- Education Administration Quarterly , 30.
- Marisa, S., Laura, L., Maria, C.J.& Isabel M.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement, *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266.
- Nilwala, N., Gunawardana, K.& Fernando, R. (2017). Scale of Measuring Transformational Leadership in Public Sector Organization in Srilanka: With Special Reference to Ministries of Western Provincial Council, *International Journal of Management and Sustainability*, 6(4), 63-74.
- Roberts, N. (1998). Transforming Leadership, A Process Of Collective Action, *Relation*, 38(11).
- Rynetta, W. (2007). Empirical relationships among servant transformational and transactional leadership: Similarities, differences and correlation with job satisfaction and organizational commitment, *unpublished PhD, Dissertation*, Auburn University.