

## واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة

د. هلال محمد علي سيف السفياي

رئيس قسم التربية وعلم النفس || كلية التربية المهرة || جامعة حضرموت || اليمن || (772717308)

د. محمد أحمد سهيل المجيبي

نائب عميد كلية التربية بالمهرة لشئون الطلاب || جامعة حضرموت || (7722112511)

د. أحمد عمر باذيب

أستاذ المناهج وطرائق التدريس المساعد || كلية التربية بالمهرة || جامعة حضرموت || (733579323)

د. أفراح عبدالله ردمان

أستاذ المناهج وطرائق التدريس المساعد || كلية التربية بالمهرة || جامعة حضرموت || (777194079)

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) واستخدام الباحثون المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (162) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المهرة خلال العام الدراسي 2019-2020م، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابة العينة على الاستبانة ككل (4.06)، وبنسبة مئوية (81.26%)، وقد تفاوتت استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية، حيث حل في الترتيب الأول بُعد التأثير الإلهامي، بمتوسط (4.12)، يليه في الترتيب الثاني بُعد التأثير الفكري، بمتوسط (4.11)، ثم بُعد التأثير المثالي، بمتوسط (4.07)، يليه بُعد الاعتبار الفردي، بمتوسط (4.02)، وفي الترتيب الأخير جاء بُعد التمكين، بمتوسط (3.83)، كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة). واستناداً لنتائج الدراسة قدم الباحثون جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في محافظة المهرة وعموم مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

الكلمات المفتاحية: أبعاد القيادة التحويلية، الإدارة المدرسية، محافظة المهرة. من وجهة نظر المعلمين

## The reality of school management's practice of transformational leadership dimensions from the teachers' point of view in Al-Mahra Governorate

Dr.Hilal Mohammed Ali Saif Al-Sufyani

Head of the Department of Education and Psychology || Faculty of Education, Al-Mahra || Hadhramout University ||  
Republic of Yemen

Dr.Mohammed Ahmed Suhail Al-Majibi

Vice Dean for Student Affairs || Faculty of Education || Al-Mahra, Hadhramout University || Republic of Yemen

**Dr.Ahmad Omar Badeeb (733579323)**

Assistant Professor of Curricula and Teaching Methods || Faculty of Education - Al-Mahra Governorate || University of Hadramout || Republic of Yemen

**Dr.Afrah Abdullah Radman (777194079)**

Assistant Professor of Curricula and Teaching Methods || Faculty of Education - Al-Mahra Governorate || University of Hadramout || Republic of Yeme

**Abstract:** This study aimed to identify the degree of school administration's practice of transformational leadership dimensions: (ideal influence, inspiring influence, intellectual influence, individual consideration, and empowerment). The researchers used the descriptive approach, by designing a questionnaire that was distributed to a random sample of (162) teachers from Basic Education Schools in Al-Mahra governorate during the academic year 2019-2020 AD. The results revealed that the degree of school administration practice of the five transformational leadership dimensions was high, with the average response of the sample on the questionnaire as a whole (4.06), and a percentage (81.26%). The sample response has varied on the dimensions of transformational leadership, where the inspirational influence dimension came first, with an average (4.12), followed by the intellectual influence dimension, with an average (4.11), then the ideal influence dimension, with an average (4.07), followed by the individual consideration dimension, with an average (4.02). , And in the last order came the empowerment dimension, with an average of (3.83). Thus there were no statistically significant differences between the sample's response averages on the transformational leadership dimensions due to variables (gender, academic qualification, and years of experience). Based on the results of the study, the researchers presented a set of recommendations and suggestions to activate the school administration's practice of transformational leadership dimensions in Al-Mahra governorate and all public education schools in the Republic of Yemen.

**Key words:** Dimensions of Transformational Leadership, School Administration, Al-Mahra Governorate. From the teachers' point of view.

## مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة والناجمة عن الانفجار المعرفي والتقدم الكبير في مجال الاتصالات والتكنولوجيا؛ لم يعد ممكناً قيادة المؤسسات والمنظمات بأساليب تقليدية؛ فقد فرضت متغيرات هذا العصر واقعاً جديداً، ودخلت مفاهيم ومتطلبات جديدة لا بد أن يتقنها كل من أراد النجاح في قيادة مؤسسته.

وهو ما جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وملاءمة مع متطلبات هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية (الساعاتي والمسازي، 2015، 1310). ولا ينحصر هذا على مؤسسات معينة؛ بل يشمل جميع المؤسسات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات التعليمية.

فالقيادة معنية بعمليات التطوير والتحديث وعنصراً هاماً لتفعيل قدرة المؤسسة على أداء دورها وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة لتحسين الأداء وتطوير المؤسسة والموارد البشرية (ابو النصر، 2009، 9). وتعتمد في فاعليتها على النمط القيادي التي تتبعه، وعليه فقد أصبح من الضرورة بمكان الأخذ بالأنماط القيادية التي تساعد على تأدية مهامها المتجددة والمتطورة، وهي أنماط كثيرة.

وتُعد القيادة التحولية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تستهدف التأثير في الفكر وإحداث التغيير في الاتجاهات وتزويد المهارات والسلوك الإيجابي من خلال التأثير الإلهامي (الزهراني، 2020، 344)، وهي محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة، فهي تجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان

فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفها قدرة على مواجهة تحدياته (الربيعة، 2010، 30)، وخاصة في مجال الإدارة المدرسية وهو ما أكده روبرت وآخرون (2009، 28) الذي أشار إلى أن أبعاد القيادة التحويلية هي مهارات ضرورية لمديري المدارس، إذا ما كان لهم أن يواجهوا تحديات القرن العشرين.

#### مشكلة الدراسة:

يُعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة التي أوصت الكثير من الدراسات السابقة بتطبيق أبعادها في قيادة العمل المدرسي؛ لفاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما أكدته كل من دراسة: العزايزة (2020)، وعميرة وعاشور (2020)، والشقيرات والجازي (2020)، والزيدي (2020)، والمقحم (2020)، و(waruwu, at, al, 2020)، و(alobaidani & hashim, 2020). ونظرا لما تواجهه مدارس محافظة المهرة من تحديات ومعوقات كثيرة، مثلها مثل باقي مدارس محافظات الجمهورية، بالإضافة إلى غياب التقييم النوعي لأداء قيادة المدارس، وتأثير ذلك على ضعف المخرجات التعليمية، وتدني مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما يقتضي من الإدارات المدرسية التطوير في أدائها، وممارستها للقيادة العصرية، التي تمكنها من تجويد العمل المؤسسي، ومنها تطبيق أبعاد القيادة التحويلية التي ثبت نجاحها بشكل كبير؛ لذا يمكن بلورة مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة؟

#### أسئلة الدراسة: يتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعده التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعده التأثير الإلهامي من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعده التأثير الفكري من وجهة نظر المعلمين؟
- 4- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعده الاعتبار الفردي من وجهة نظر المعلمين؟
- 5- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعده التمكين من وجهة نظر المعلمين؟

#### فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة الحالية ما يأتي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي استجابة عينة الدراسة على مجال أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع: (ذكور، إناث).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة على مجال أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي: (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة على مجال أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة: (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات وأقل من عشرون سنة، عشرون سنة فأكثر).

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة.
- 2- الكشف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات: (النوع، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ذاته؛ ومن قلة الدراسات السابقة فيه- حسب علم الباحثين- وبذلك يتوقع الباحثون أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:
- 1- إثراء المكتبة العربية بما تقدمه من أدب تربوي حول مدخل القيادة التحويلية وخصائصها، وأبعادها، ومن جهة أخرى توضيح مدى امكانية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارات المدرسية بمحافظة المهرة والاستفادة من المزايا التي تحققها.
  - 2- قد تفيد في تزويد القائمين على العملية التربوية بمحافظه المهرة وصناع القرار ببعض المؤشرات التي يلزمهم تبنيها لتطوير مهارات قيادة المدارس في ضوء مدخل القيادة التحويلية، وتصميم البرامج التدريبية التي تساعدهم على ذلك، مما ينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية. وتحسين مخرجاتها.

#### حدود الدراسة:

- تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة.
  - الحدود البشرية: معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المهرة.
  - الحدود المكانية: مدارس محافظة المهرة- الجمهورية اليمنية.
  - الحد الزمنية: العام الدراسي 2019 – 2020م.

#### مصطلحات الدراسة:

- القيادة التحويلية: تعرف بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى التابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين (القبلي والعمراني، 1438هـ، 10)، كما أن القيادة التحويلية تعني استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي" (الغزالي، 2012، 26).
- كما تعرف بأنها: "قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية" (علي وغياب، 2015، 953).
- الإدارة المدرسية: يقصد بالإدارة المدرسية إجرائيًا المكلفين من قبل الإدارات التعليمية بقيادة العمل المدرسي بمدارس محافظة المهرة من مديري ومدربات المدارس ووكلائهم ومساعديهم.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً- الإطار النظري:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة وباستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية ( Cheung, 2010, (657).

كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية عام (1978)، على يد بيرنز (Burns)، ثم توالت المفاهيم بعد ذلك (المخلافي، 2007، 286)، ويعد داونتون جي أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية في كتابه القيادة الثورية الالتزام والكاريزما في العمليات الثورية (الحراصي، 2017، 11).

وفي عام (1985) تم تقديم ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي: (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)، وتم إضافة عام (1990) مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (إيمان، 2014، 51-52).

### أهداف القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية ثلاثة أهداف رئيسة يجب على القائد التحويلي الالتزام بها وهي (حسون، 2016، 35؛ الحراشنة، 2015، 5؛ الغادمي، 2012، 36):

- 1- مساعدة فريق العمل على التطوير وتحقيق الثقافة المهنية؛ وذلك من خلال وضع هدف تعاوني تسعى المؤسسة على نحو تحقيقه بأسلوب تشاركي، مع استخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغيرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين من خلال تفويض السلطة لفريق العمل؛ مما يساعدها على التطوير والتحسين.
- 2- مساعدة العاملين على حل المشكلات بفاعلية: فالقيادة التحويلية مهمة لدى العاملين لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة الإيجابية في الأنشطة الجديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد والعمل بشكل أكثر ذكاء من خلال العمل ضمن فريق قادر على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل القائد مفرداً.
- 3- تعزيز تنمية العامل: فدافعية العاملين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل فردي.

### نظرية القيادة التحويلية:

وهي من أهم النظريات المفسرة للقيادة وتتمثل في (العجمي، 2010، 89):

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة.
- وظيفة حضارية ينقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- أهداف القائد التحويلي عالية ومعايره مرتفعة.
- يتمتع باحترام الآخرين ويحبون أن يقلدوه.
- القائد التحويلي ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.
- القائد التحويلي يتصف بالديمقراطية.

### أهمية القيادة التحولية: يمكن إيجاز أهمية القيادة التحولية فيما يلي:

تؤدي القيادة التحولية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين & Sani (Maharani, 2012, 102). ويشجع القادة العاملين على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية، ويلهمونهم التفكير في حل المشكلات المختلفة بطرق جديدة، ويستطيع القادة التأثير في العاملين من خلال الإدارة المستبصرة والمنظمة والمؤثرة، ومن هنا تتضح أهمية القيادة التحولية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات وتكون محطاً للتكليف (عبدالهادي، 2016، 21).

وتدعو القيادة التحولية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحولية بثلاث فعاليات أساسية (الغزالي، 2102، 26):

أ- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المؤسسة.

ب- أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

ج- توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

وتبرز أهمية القيادة التحولية فيما يلي:

- إن القيادة التحولية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتياً (بو طرفة، 2016، 30).
- تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية (الزغبي، 2013، 19).
- تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي والنتيجة سيجعل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، أو لتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة (حسون، 2016، 36).
- تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي المطلوب لإحداث تغيرات ذي مغزى (ابن عواد، 2012، 12).
- تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمال إلى الحاد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالحه الجماعة أو المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة (بو طرفة، 2016، 31).

### مجالات عمل القيادة التحولية:

تشمل جهود القيادة التحولية جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما (الديب، 2012، 38):

- 1- الجانب التنظيمي ويشمل: الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث التغيرات في البناء الرسمي، بما فيها: التنظيم، والأدوار الوظيفية، وغيرها.
- 2- الجانب الثقافي والانفعالي ويشمل: الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغيرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى

تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عملية التعلم.

### مستويات القيادة التحويلية:

تتمثل مستويات القيادة التحويلية بثلاث مستويات وهي كالآتي (سلامي، 2018: 8-9):

- 1- القيادة التحويلية من الدرجة الأولى: وهي ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات.
- 2- القيادة التحويلية من الدرجة الثانية: ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) باعتبار حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخر للفوز أولا، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعارض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- 3- القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة: تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشير إليه دائما بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.

### أبعاد القيادة التحويلية:

تتمثل عناصر القيادة التحويلية في خمسة أبعاد، هي:

- 1- التأثير المثالي: أي التأثير القائم على القدوة والمثال، إن امتلاك القائد للرؤية الواضحة والاحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من اعجاب واحترام المرؤوسين لقاداتهم، كما يجعل مهم نماذج يقتدى بها (القبطي والعمرني، 1438هـ، 14)، ويعدّ مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مُثْلاً عليا يُحتذى بها من قبل المرؤوسين (ناصر الدين وآخرون، 2014، 5-6). ويعدّ التأثير المثالي الجزء الأكثر أهمية في القيادة التحويلية بسبب القوة التي تمنحها للقائد (الجميلي، 2008، 68). ومما سبق يمكن القول إن التأثير المثالي يعني قدرة القيادة المدرسية على التأثير في المعلمين وإثارة اعجابهم وتقديرهم لها.
- 2- الدافعية الإلهامية: وتعني قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في الجامعة، وفي أداء المهمات على أكمل وجه، من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين فإنه يبدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف، ويقوم باستثارة الفريق والتركيز على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين (ناصر الدين وآخرون، 2014، 14). وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin, et, al, 2011, 411). ومما سبق يمكن القول أن الدافعية الإلهامية تعني إثارة الدافعية لدى المعلمين وأن يكون القائد مشاركا لهم في تحمل المسؤولية.
- 3- الاستثارة الفكرية: يشير التحفيز الفكري إلى المدى الذي يبلغه مدير المدرسة في ضمان أن يكون لدى كل من الهيئة التدريسية والطاقم الإداري إدراك لأكثر النظريات والممارسات حديثة في ما يتصل بالتعليم الفعال (روبرت وآخرون، 2009، 81)، ويشجع القائد التحويلي على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات. أي إثارة المعلمين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية تطبيق أو تصريف، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة

النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية (الرقب، 2010، 17)، فالقائد التحويلي لديه قدرة على بناء وعي عال بالمشكلات والحلول الخاصة بها (الجميلي، 2008، 69). ومما سبق يمكن القول بأن القائد التحويلي يهتم بالبحث عن الأفكار والوسائل الجديدة لتحقيق الانجاز.

4- الاعتبارية الفردية: يشكل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم محورا مهما من اهتمام القادة التحويلين، ويمثل هذا البعد عنصرا رئيسا وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته وتطلعات الأفراد (القبلي والعمراني، 1438هـ، 16)، والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة (Ismail. 2010, 96).

طبقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل مرؤوس لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه. فيعمل كمدرّب، وناصح، وصديق، وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم (العززي، 2017، 337). وهذا يعني إن القائد التحويلي يميز الاختلافات في المهارات والقدرات ورغبات فرص النمو بين أتباعه، فالقائد التحويلي يعرف أتباعه بصورة جيدة ويقدم لهم الاستشارة والإرشادات والنقد البناء (الجميلي، 2008، 68). ومما سبق يمكن القول أن الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بالمعلمين وامكانية النمو والتطور لمهاراتهم.

5- التمكين: يُعد أحد العناصر الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس فيما أن سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية يتم تفويضها للمعلمين والإداريين والمشرفين العاملين في الصفوف الأولية في المؤسسة التعليمية للاستجابة بصورة مباشرة لما تطلبه العملية التعليمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات (القبلي والعمراني، 1438هـ، 19) إن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، والتركيز على قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وتفوض الصلاحيات، ويعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لتحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها (الغزالي، 2012، 30). وفي ضوء ما سبق يعني تمكين المرؤوسين من انجاز مهامهم من خلال تفويض الصلاحيات.

#### سمات القائد التحويلي:

- يتميز القائد التحويلي بعدة مميزات أهمها (عبد الهادي، 2016، 21-22):
- أ- القائد التحويلي يكون أكثر ارتباطاً بالعاملين معه، ويكون مهتماً بمتطلباتهم.
- ب- يعمل على غرس الشعور بالثقة والتقدير والالتزام لدى العاملين لاهتمامه باحتياجاتهم الخاصة والعامّة من تدريب وتعليم يجعلهم أكثر كفاية وقدرة.
- ج- يكون ملماً بعمله راغباً في نجاحه عن طريق العاملين.
- د- يعمل على تحفيز العاملين معنوياً ومادياً بتفويضهم وتكليفهم بالمهام لاكتشاف قدراتهم.
- هـ- يقلل من التدخل في العمل اليومي رغم حذره ومتابعته بحكم مسؤوليته ولا يتدخل إلا عند حدوث مشكلات.
- و- يعمل على إيجاد قيادات يحتاج إليها في المؤسسة بجانبه وذلك لثقته في نفسه والعاملين معه.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة العزايزة (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (258) معلماً في المحافظة الوسطى، تم اختيارها بالطريقة



العشوائية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة كبيرة، حيث جاء التأثير المثالي بالدرجة الأولى، يليه الاعتبار الفردي، ثم الدافعية الإلهامية، وأخيراً الحفز الفكري، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل وسنوات الخبرة.

- دراسة عمامرة وعاشور (2020): هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة أريد، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (193) معلماً، تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة أريد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.
- دراسة الشقيرات والجازي (2020): هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة لدى المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (415) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان كانت كبيرة، وعلى مستوى المجالات حصل مجال التأثير المثالي على الترتيب الأول يليه الاعتبار الفردي ثم الحفز الإلهامي، وكلها بدرجة مرتفعة، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة.
- دراسة الزيدي (2020): هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم بناء مقياس يشمل ثلاثة أبعاد (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والإلهام)، وطبق على عينة مكونة من (187) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية مديري المدارس الابتدائية ليس لديهم تطوير تنظيمي وانهم يستندون إلى انجاز اعمالهم بالطرق التقليدية.
- دراسة المقحم (2020): هدفت للتعرف على مستوى تطبيق قائدات المدارس في محافظة الخرج في السعودية لأبعاد القيادة التحويلية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (274) قائدة مدرسة، وتم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية عالي لدى قائدات المدارس بمحافظة الخرج، كما دلت على وجود فروق ذات دلالة تعزى لصالح سنوات الخبرة عشر فأكثر.
- دراسة (waruwu, at, al, 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي على قدرة ابتكار المعلم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (645) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على قدرة الابتكار.
- دراسة (alobaidani& hashim, 2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة (85) مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج أن ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، فجاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، وفي الترتيب الثاني الاعتبارات الفردية، وفي الترتيب الثالث الاستثارة الفكرية، وفي الترتيب الرابع الدافعية الإلهامية.
- دراسة (alawamleh, 2020): هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد عينة الدراسة (475) موظفاً في شركة البوتاس الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية، حيث جاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، ثم الإلهامي في الترتيب الثاني، يليه الاعتبار الفردي، وفي الترتيب الأخير التحفيز الفكري.

- دراسة الجبري (2018): هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتكونت العينة من (34) عضو هيئة تدريس، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ونال بعد الاعتبار الفردي المرتبة الأولى بدرجة توافر عالية، وجاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الثانية بدرجة توافر متوسطة قريبة من العالي، أما بعد الدافعية الإلهامية فجاء بالمرتبة الثالثة وبدرجة توافر متوسطة، وحصل بعد الاستثارة الفكرية على المرتبة الرابعة وبدرجة توافر متوسطة.
- دراسة العثماني (2017): هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) في المدارس الخاصة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (274) مفردة، تم اختيارها بأسلوب الطبقة العشوائية، ومن أهم نتائج الدراسة ممارسة مديرو المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة سلوك القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.
- دراسة الحرصي (2017): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان للقيادة التحويلية، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (370) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي كان بدرجة كبيرة في المتوسط العام، وكانت درجة محوري التأثير المثالي والإلهام مرتفعة، بينما درجة محوري الاعتبار الفردي والتأثير الفكري متوسطة متوسط، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (النوع والمؤهل)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة الأكثر خبرة.
- دراسة الشمري (2017): هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس المتوسطة بالكويت لأبعاد القيادة التحويلية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة مع البيانات، وبلغت العينة (452) من مديري المدارس ومساعدتهم وبعض المعلمين، وتوصلت إلى أن محور: الجاذبية، والدافعية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي توافر بدرجة كبيرة.
- دراسة النعمان (2016): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية، واستخدمت المنهج الوصفي واستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (324) معلم ومعلمة، تم اختيارها بطريقة عنقودية طبقية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة والأداة والمنهجية المستخدمة في جمع البيانات من عينة الدراسة، واختلفت عنها في أن الدراسة الحالية شملت خمسة أبعاد بينما اقتصر أغلب الدراسات السابقة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، كما اختلفت هذه الدراسة في مكان وزمان إجرائها، واستفاد الباحثون من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، والاقتباس منها في متن الدراسة، وربط نتائج هذه الدراسة بنتائجها.

## 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لهدف وطبيعة الدراسة، حيث ذكر (عباس وآخرون، 2014، 74)، أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة.

## مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي في محافظة المهرة التربوية- المهرة للعام الدراسي 2019-2020 م.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المهرة خلال العام الدراسي 2019-2020 م، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، من خلال إرسال رابط الاستبانة إلى جميع جروبات المعلمين والمعلمات على الواتساب، ويمكن توضيح خصائص عينة الدراسة كما يلي:.

## جدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة

م	المتغيرات	فئاته	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	55	34 %
		أنثى	107	66%
		المجموع	162	100%
2	المؤهل العلمي	ثانوية	31	19.1%
		دبلوم	25	15.4%
		بكالوريوس	106	65.4%
	المجموع	162	100%	
3	سنوات الخبرة	أقل من عشر سنوات	78	48.1%
		عشر سنوات وأقل من عشرين سنة	45	27.8%
		عشرون سنة فأكثر	39	24.1%
		المجموع	162	100%

## أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم بتصميم الاستبانة المغلقة بوصفها أداةً لجمع البيانات من مصادرها الأولية؛ والتي تكونت في صورتها الأولية من (49) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد، هي: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين)،

## صدق الاستبانة:

من أجل التحقق من صدق محتوى أداة الاستبانة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تمّ عرضها في صورتها الأولية على (10) من المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرائق التدريس بكلية التربية المهرة؛ لمعرفة آرائهم حول مدى دقة وسلامة الأداة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، ولم يتم قبول الفقرة إلا إذا حصلت على نسبة اتفاق (75%)، والجدول التالي يوضح الفقرات قبل وبعد التحكيم:

جدول رقم (2) يبين عدد فقرات أبعاد القيادة التحويلية قبل وبعد التحكيم:

م	الأبعاد	قبل التحكيم	بعد التحكيم
1	التأثير المثالي	9	7
2	التأثير الإلهامي	14	13
3	التأثير الفكري	12	11
4	الاعتبار الفردي	9	8
5	التمكين	5	4
	الاستبانة ككل	49	43

حيث كان عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم (49) فقرة، وأصبح عدد الفقرات بعد التحكيم (43) فقرة.

## الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

للتأكد من الصدق البنائي استخدم الباحثون معامل ارتباط درجة استجابة العينة الاستطلاعية البالغ عددها (20) معلماً من معلمي محافظة المهرة من غير العينة الأساسية، على فقرات الاستبانة، وتم حساب الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة التحويلية ومقارنتها بالدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) معاملات ارتباط سييرمان براون لأبعاد القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للاستبانة

م	الأبعاد	درجة الاتساق	قيمة الدلالة
1	التأثير المثالي	.869**	.000
2	التأثير الإلهامي	.894**	.000
3	التأثير الفكري	.824**	.000
4	الاعتبار الفردي	.928**	.000
5	التمكين	.646**	.000

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتساقاً داخلياً بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تتمتع بدرجة اتساق داخلي يجعلها صالحة للدراسة الحالية.

كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ومقارنتها بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4) ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية التي تنتمي إليه ودرجة الاستبانة ككل:

اتساق فقرات التأثير الفكري بالدرجة الكلية				اتساق فقرات التأثير المثالي بالدرجة الكلية			
م	للبعد	الدلالة	للأداة	م	للبعد	الدلالة	للأداة

.000	.446**	.000	.507**	1	.000	.670**	.000	.634**	1
.000	.534**	.000	.598**	2	.000	.675**	.000	.819**	2
.000	.676**	.000	.763**	3	.000	.650**	.000	.703**	3
.000	.505**	.000	.324**	4	.000	.668**	.000	.816**	4
.000	.552**	.000	.538**	5	.000	.585**	.000	.726**	5
.000	.416**	.000	.674**	6	.000	.823**	.000	.826**	6
.001	.264**	.000	.650**	7	.000	.477**	.000	.669**	7
.000	.739**	.000	.719**	8	اتساق فقرات التأثير الإلهامي بالدرجة الكلية				م
.000	.450**	.000	.526**	9	الدلالة	للأداة	الدلالة	للبعد	
.000	.560**	.000	.466**	10	.000	.684**	.000	.686**	1
.000	.307**	.000	.644**	11	.000	.502**	.000	.632**	2
اتساق فقرات الاعتبار الفردي بالدرجة الكلية				م	.000	.649**	.000	.732**	3
الدلالة	للأداة	الدلالة	للبعد		.000	.471**	.000	.634**	4
.000	.503**	.000	.647**	1	.000	.453**	.000	.546**	5
.000	.745**	.000	.759**	2	.000	.493**	.000	.604**	6
.000	.468**	.000	.597**	3	.000	.761**	.000	.737**	7
.000	.811**	.000	.864**	4	.000	.669**	.000	.691**	8
.000	.692**	.000	.716**	5	.000	.507**	.000	.619**	9
.000	.700**	.000	.647**	6	.005	.217**	.001	.260**	10
.000	.679**	.000	.633**	7	.000	.405**	.000	.536**	11
.000	.546**	.000	.622**	8	.000	.595**	.000	.651**	12
اتساق فقرات التمكين بالدرجة الكلية					.000	.572**	.000	.533**	13
الدلالة	للأداة	الدلالة	للبعد						
.000	.547**	.000	.600**	1					
.000	.491**	.000	.357**	2					
.000	.401**	.000	.786**	3					
.000	.326**	.000	.707**	4					

\*\* جميع الفقرات دالة عند مستوى ( $\alpha \leq .000$ )

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتساقاً داخلياً لجميع الفقرات عند مستوى دلالة (0.01)، وذلك بمقارنة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه الفقرة ودرجة الاستبانة ككل، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

ثبات الأداة: لقياس ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية (30) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة من غير العينة الأساسية، وتم استخدام ألفا كرنباخ لقياس ثبات الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5) معاملات الاتساق سبيرمان براون، وثبات أبعاد القيادة التحويلية باستخدام ألفا كرنباخ:

م	بعد	عدد الفقرات	درجة الاتساق	قيمة ألفا كرنباخ
1	التأثير المثالي	7	.869**	0.86
2	التأثير الإلهامي	13	.894**	0.85

0.79	.824**	11	التأثير الفكري	3
0.83	.928**	8	الاعتبار الفردي	4
0.77	.646**	4	التمكين	5
<b>0.94</b>		<b>43</b>	الاستبانة ككل	

\*\* جميع معاملات الاتساق دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.000$ )

يُلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات للأداة ككل بلغ (0.92)، وهو معامل ثبات عال، كما أن معامل الثبات للأبعاد الخمسة كانت عالية، حيث بلغت أكثر من (0.76) كما يلاحظ في كل الأبعاد، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالي يجعلها صالحة للدراسة الحالية، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة لتطبيقها على عينة الدراسة.

الوزن النسبي (محك الحكم على درجة الممارسة):

تضمنت خيارات الاستبانة؛ خمسة خيارات؛ وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتمثلت في (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وأعطيت القيم التالية على التوالي: (5، 4، 3، 3، 2، 1)، حيث تم تحديد محك الحكم على درجة الممارسة وفقاً لما يرد في الجدول التالي:

جدول رقم (6) يوضح محك الحكم على درجة الممارسة:

م	مدى المتوسط	درجة الممارسة
1	1 – أقل 1.8	ضعيفة جداً
2	1.8 – أقل 2.6	ضعيفة
3	2.6 – أقل 3.4	متوسطة
4	3.4 – أقل 4.2	عالية
5	4.2 – 5	عالية جداً

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

أدخلت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) الصيغة (23)، وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة للدراسة الحالية، وهي: النسبة المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار (T) للعينتين المستقلتين، وتحليل التباين الأحادي للكشف عن متغيرات الدراسة، واستخدام معامل (ألفا كرونباخ) ومعامل سبيرمان براون لقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: عرض الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

- إجابة السؤال الفرعي الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظة المهرة لبعد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمين؟

بعد تفرغ استجابة العينة على فقرات البعد الأول توصلت الدراسة إلى النتائج الواردة في الجدول التالي

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على درجة ممارسة الإدارات المدرسية لفقرات بعد التأثير المثالي مرتبة تنازليا بحسب متوسطاتها.

م	فقرات بُعد التأثير المثالي للإدارة المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
1	تمتلك رؤية واضحة.	4.27	0.59	85.43	عالية جدا
2	تحظى باحترام وثقة المعلمين.	4.24	0.68	84.81	عالية جدا
4	تلتزم بالقيم المثلى في سلوكها.	4.19	0.81	83.70	عالية
5	تقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	4.16	0.80	83.21	عالية
3	تتمتع بقدرة عالية على الاقناع.	4.06	0.77	81.11	عالية
6	تمارس مظاهر سلوكية تدل على تميز نمطها القيادي.	3.79	0.85	75.80	عالية
7	تحقق الرضا الوظيفي للمعلمين.	3.77	0.92	75.31	عالية
	المتوسط الكلي للبعد				

يُلاحظ من الجدول (7) أن ممارسة الإدارة المدرسية بحفاظة المهرة لفقرات بعد التأثير المثالي كانت بدرجة عالية، حيث حصلت فقرتين على درجة عالية جداً، وهما الفقرتين رقم (1، 2)، بينما ممارسة الإدارة المدرسية لباقي الفقرات كانت بدرجة عالية. وهذا يدل على ممارسة قيادة المدارس بحفاظة المهرة لفقرات هذا البعد بدرجة عالية، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه كل من دراسة العزايزة (2020)، والشقيرات والجازي (2020)، و (alobaidani & hashim, 2020). ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظر المعلمين في حفاظة المهرة؟

● إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بحفاظة المهرة لبعد التأثير الإلهامي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتبين من الجدول التالي نتائج استجابة العينة على بعد التأثير الإلهامي:

جدول رقم (8) يوضح درجة ممارسة بعد التأثير الإلهامي مرتبة تنازليا بحسب متوسطاتها:

م	الإدارة المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة
4	تواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على هيبة المدرسة.	4.41	0.68	88.27	عالية جداً
2	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	4.34	0.65	86.79	
8	تدعم العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة.	4.34	0.78	86.79	
1 2	تشارك المعلمين في تحمل المسؤولية.	4.26	0.44	85.19	عالية
1	تعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	4.17	0.70	83.33	
9	تطلع المعلمين على أهداف العمل المدرسي.	4.15	0.55	82.96	عالية
1 3	تشجع المعلمين على إبراز منجزاتهم.	4.09	0.70	81.73	عالية

5	تمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	4.07	0.67	81.36	7	عالية
3	تتعامل مع المواقف المعقدة بكفاءة واقتدار.	4.01	0.53	80.25	8	عالية
10	تدفع المعلمين لوضع رؤية مشتركة للأنشطة المدرسية.	3.98	0.79	79.63	9	عالية
11	تثير التحدي والحماس بين المعلمين لإحداث التغيير المطلوب.	3.96	0.61	79.26	10	عالية
7	تشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.91	0.94	78.15	11	عالية
6	تسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	3.90	0.90	78.02	12	عالية

يُلاحظ من الجدول السابق أن هناك تفاوتاً في استجابة عينة الدراسة على فقرات بعد التأثير الإلهامي، حيث دلت نتائج أربع فقرات على أن ممارسة الإدارة المدرسية بحافظة المهرة لها بدرجة عالية جداً، وهي الفقرات رقم (2، 4، 8، 12)، بينما اشارت إلى أن ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لباقي الفقرات بدرجة عالية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة: (alawamleh, 2020)، والمقحم (2020)، والعثماني (2017).

● إجابة السؤال الفرعي الثالث ومناقشتها: ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعده التأثير الفكري من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج استجابة العينة أن درجة ممارسة بعد التأثير الفكري كما يأتي:

جدول رقم (9) يوضح درجة ممارسة بعد التأثير الفكري مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها:

م	الإدارة المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	درجة الممارسة
6	تعزز الأنشطة والفعاليات البناءة التي تتم داخل المدرسة.	4.39	0.57	87.78	1	عالية جداً
5	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	4.36	0.53	87.28	2	
9	تبادر في القيام بالأعمال التطويرية.	4.25	0.68	84.94	3	
3	تستثير المعلمين للإبداع والتجديد.	4.22	0.47	84.44	4	
7	تشجع المعلمين على إقامة الأنشطة والفعاليات العلمية.	4.19	0.95	83.70	5	عالية
10	تعبر عن تقديرها للمعلمين عند التميز في العمل	4.15	0.61	83.09	6	عالية
2	تزيد من التفاؤل بالمستقبل.	4.05	0.64	80.99	7	عالية
8	تتخذ من التغيير منهجاً في القيادة قوياً وعملاً.	4.01	0.72	80.12	8	عالية
11	تشجع على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.	3.95	0.84	79.01	9	عالية
4	تثق في قدرات المعلمين بشكل كبير.	3.85	0.77	77.04	10	عالية
1	تسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	3.78	0.57	75.56	11	عالية

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى تفاوت استجابة عينة الدراسة على فقرات بعد التأثير الفكري، حيث دلت نتائج أربع فقرات على أن ممارسة الإدارة المدرسية بحافظة المهرة لها بدرجة عالية جداً، وهي الفقرات (تستثير المعلمين للإبداع والتجديد، تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل، تعزز الأنشطة والفعاليات البناءة التي تتم داخل المدرسة،



تبادر في القيام بالأعمال التطويرية)، بينما ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لباقي الفقرات جاءت بدرجة عالية حسب رأي عينة الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة: الشقيرات والجازي (2020)، والعزيزة (2020).

- إجابة السؤال الفرعي الرابع ومناقشتها: ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعد الاعتبار الفردي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتبين الجدول التالي نتائج استجابة العينة على البعد الرابع:

جدول رقم (10) يوضح درجة ممارسة بعد الاعتبار الفردي مرتبة تنازليا بحسب متوسطاتها:

م	الإدارة المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
2	تقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها.	4.29	0.83	85.80	1	عالية جداً
5	تركز على التنمية المهنية للمعلمين.	4.18	0.58	83.58	2	عالية
4	تستمع جيداً لمن يتحدث إليها.	4.14	0.77	82.84	3	عالية
7	تطبيق مبادئ العلاقات الانسانية مع المعلمين.	4.04	0.74	80.86	4	عالية
1	تراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	3.98	0.82	79.63	5	عالية
3	تشجع على التعبير عن الأفكار ولو تعارضت مع أفكارها.	3.97	0.84	79.38	6	عالية
6	تحرص على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين.	3.94	0.62	78.77	7	عالية
8	توفر دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين في المدرسة.	3.59	1.10	71.73	8	عالية

يُلاحظ من الجدول السابق أن استجابة عينة الدراسة على فقرات بعد التأثير تدل على أن ممارسة الإدارة المدرسية بدرجة عالية جدا لجميع الفقرات، باستثناء الفقرة الثانية، وهي (تقدر مجهودات الآخرين وتعترف بها) التي كانت ممارسة الإدارة المدرسية لها بدرجة عالية جداً. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة: العزيزة (2020)، ودراسة: الشقيرات والجازي (2020)، والشمري (2017).

- إجابة السؤال الفرعي الخامس ومناقشتها: ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظه المهرة لبعد التمكين من وجهة نظر المعلمين؟

في الجدول التالي نتائج استجابة العينة على فقرات بعد التمكين:

جدول رقم (11) يوضح درجة ممارسة بعد التمكين مرتبة تنازليا بحسب متوسطاتها:

م	الإدارة المدرسية:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
2	تشجع المعلمين على تحمل المسؤولية في العمل.	4.22	0.58	84.44	1	عالية جداً
1	تفوض سلطات كافية للمعلمين لإنجاز أعمالهم بنجاح.	4.10	0.59	82.10	2	عالية
4	توفر مستوى مناسب للمعلمين من الاستقلالية في عملية اتخاذ القرار.	3.75	0.93	75.06	3	عالية

3	تسمح بممارس المعلمين للسلطات المفوضة لهم دون تدخل منها.	3.24	1.15	64.81	4	عالية
---	---	------	------	-------	---	-------

تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى أن ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظة المهرة لثلاث فقرات من بعد التمكين بدرجة عالية، وهي الفقرات رقم (1، 3، 4)، بينما تشير إلى أن ممارسة الإدارة المدرسية للفقرة (تشجع المعلمين على تحمل المسؤولية في العمل) كانت بدرجة عالية جدًا.

- ثانيًا- الإجابة عن السؤال الرئيس: ما واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة؟  
يمكن توضيح الدرجة الكلية لممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية في محافظة المهرة من وجهة نظر المعلمين في الجدول التالي:

جدول رقم (12) درجة استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة الممارسة
2	التأثير الإلهامي	4.12	0.41	82.44	1	عالية
3	التأثير الفكري	4.11	0.39	82.18	2	عالية
1	التأثير المثالي	4.07	0.57	81.34	3	عالية
4	الاعتبار الفردي	4.02	0.54	80.32	4	عالية
5	التمكين	3.83	0.53	76.60	5	عالية
	أبعاد القيادة التحويلية ككل	4.06	0.40	81.26		عالية

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظة المهرة لأبعاد القيادة التحويلية ككل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابة العينة على الاستبانة ككل (4.06)، بانحراف معياري بلغ (0.40)، وبنسبة مئوية بلغت (81.26)، وهي درجة ممارسة عالية وفقاً للمحك الذي تم إيراده في إجراءات الدراسة، وقد تفاوتت استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية كما يأتي:

- 1- في الترتيب الأول جاء بعد التأثير الإلهامي، بمتوسط بلغ (4.12)، بانحراف معياري (0.41)، وبنسبة مئوية بلغت (82.44)، وهي درجة ممارسة عالية، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة: (alawamleh, 2020)، والمقحم (2020).
- 2- وجاء في الترتيب الثاني بعد التأثير الفكري، بمتوسط بلغ (4.11)، بانحراف معياري (0.54)، وبنسبة مئوية بلغت (82.18)، وهي درجة ممارسة عالية، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة: الزيدي (2020).
- 3- وفي الترتيب الثالث جاء بعد التأثير المثالي، بمتوسط بلغ (4.07)، بانحراف معياري (0.57)، وبنسبة مئوية بلغت (81.34)، وهي درجة ممارسة عالية، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة: (alawamleh, 2020)، الزيدي (2020).
- 4- وجاء في الترتيب الرابع بعد الاعتبار الفردي، بمتوسط بلغ (4.02)، بانحراف معياري (0.54)، وبنسبة مئوية بلغت (80.32)، وهي درجة ممارسة عالية، وتتفق مع دراسات: الشقيرات والجازي (2020)، والجبري (2018).
- 5- وفي الترتيب الأخير جاء بعد التمكين، بمتوسط بلغ (3.83)، بانحراف معياري (0.53)، وبنسبة مئوية بلغت (76.60)، وهي درجة ممارسة عالية.

وتعزى هذه النتائج إلى تقدير عينة الدراسة لما تضمنته فقرات الاستبانة من مضمون عكست مدى ممارسة قيادة المدارس بمحافظة المهرة لأبعاد القيادة التحويلية، باعتباره من المداخل الحديثة في القيادة التربوية.

• ثالثاً- معالجة فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة العينة على أداة الدراسة تعزى لمتغير النوع.

ولمعالجة هذا الفرض تم استخدام اختبار (T) للعينتين المستقلتين، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج اختبار تي تست (T-test) لدلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير النوع:

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	بعد
غير دالة	.736	.337	160	0.54	4.09	55	ذكور	التأثير المثالي
			118.931	0.59	4.06	107	إناث	
غير دالة	.566	.576	160	0.33	4.15	55	ذكور	التأثير الإلهامي
			143.351	0.45	4.11	107	إناث	
غير دالة	.131	-1.517	160	0.34	4.04	55	ذكور	التأثير الفكري
			127.987	0.41	4.14	107	إناث	
غير دالة	.943	.072	160	0.50	4.02	55	ذكور	الاعتبار الفردي
			121.026	0.56	4.01	107	إناث	
غير دالة	.716	-.364	160	0.47	3.81	55	ذكور	التمكين
			127.040	0.56	3.84	107	إناث	
غير دالة	.888	-.142	160	0.35	4.15	55	ذكور	الاستبانة ككل
			131.184	0.44	4.16	107	إناث	

من النتائج الواردة في الجدول السابق يُلاحظ أن قيمة (t) للأداة ككل بلغت (-.142)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.888): لأنها أقل من القيمة الحرجة ( $\alpha=0.05$ )، كما أن قيمة (t) لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة قرين كل بعد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع.

وتعزى هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تعمل في بيئة واحدة، ضمن الطاقم المدرسي وبالتالي فمن الطبيعي ألا يكون هناك فروق ذات دلالة بين إجاباتهم على أبعاد القيادة التحويلية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة: الحراسي (2017)، والنعمان (2016). وفي ضوء النتائج السابقة يقبل الفرض الأول، ويرفض الفرض البديل.

• الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس).

ولمعالجة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي لأنوفا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (14) نتائج اختبار (F) (One Way Anova) لدلالة الفروق بين متوسطات العينة على أبعاد القيادة

التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	بعد
غير دالة	.898	.108	.036	2	.072	بين المجموعات	التأثير المثالي
			.334	159	53.119	داخل المجموعات	
				161	53.191	المجموع	

بعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير الإلهامي	بين المجموعات	.540	2	.270	1.579	.209	غير دالة
	داخل المجموعات	27.172	159	.171			
	المجموع	27.712	161				
التأثير الفكري	بين المجموعات	.288	2	.144	.956	.387	غير دالة
	داخل المجموعات	23.941	159	.151			
	المجموع	24.229	161				
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	.070	2	.035	.120	.887	غير دالة
	داخل المجموعات	46.403	159	.292			
	المجموع	46.473	161				
التمكين	بين المجموعات	.503	2	.251	.899	.409	غير دالة
	داخل المجموعات	44.454	159	.280			
	المجموع	44.957	161				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	.006	2	.003	.018	.982	غير دالة
	داخل المجموعات	26.956	159	.170			
	المجموع	26.962	161				

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (14) أن قيمة (F) للأداة ككل بلغت (0.018)، وهي غير دالة إحصائيًا عند قيمة الدلالة (0.982)؛ لأنها أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما أن قيمة (F) لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة غير دالة إحصائيًا عند قيمة الدلالة قرين كل بعد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

وترجع هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تعمل في بيئة واحدة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة: الحراسي (2017)، والنعمان (2016). وفي ضوء النتائج السابقة يقبل الفرض الثاني، ويرفض الفرض البديل.

• الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات، عشر سنوات وأقل من عشرون سنة، عشرون سنة فأكثر). ولمعالجة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي لأنوفا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج اختبار (One Way Anova) (F) لدلالة الفروق بين متوسطات العينة على أبعاد القيادة التحويلية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة:

بعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير المثالي	بين المجموعات	.672	2	.336	1.018	.364	غير دالة
	داخل المجموعات	52.518	159	.330			
	المجموع	53.191	161				
التأثير الإلهامي	بين المجموعات	.870	2	.435	2.577	.079	غير دالة
	داخل المجموعات	26.842	159	.169			
	المجموع	27.712	161				

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	بعد
غير دالة	.097	2.368	.350	2	.701	بين المجموعات	التأثير الفكري
			.148	159	23.528	داخل المجموعات	
				161	24.229	المجموع	
غير دالة	.223	1.516	.435	2	.870	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
			.287	159	45.603	داخل المجموعات	
				161	46.473	المجموع	
غير دالة	.529	.639	.179	2	.359	بين المجموعات	التمكين
			.280	159	44.598	داخل المجموعات	
				161	44.957	المجموع	
غير دالة	.169	1.800	.298	2	.597	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			.166	159	26.366	داخل المجموعات	
				161	26.962	المجموع	

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (15) أن قيمة (F) للأداة ككل بلغت (1.800)، وهي غير دالة إحصائياً عند قيمة الدلالة (.169)؛ لأنها أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما أن قيمة (F) لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة غير دالة إحصائياً عند قيمة الدلالة قرين كل بعد، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وترجع هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تعمل في بيئة واحدة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة: الشقيرات والجازي (2020)، والعازيزة (2020). بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة: المقحم (2020) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج السابقة يقبل الفرض الصفري الثالث، ويرفض الفرض البديل.

### التوصيات والمقترحات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثون ويقترحون بالآتي:
- 1- ضرورة نشر ثقافة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية، واستغلالها الاستغلال الأمثل بما يساعد في جودة عمل القيادة التربوية.
  - 2- تدريبي القيادات التربوية والتعليمية على مهارات ومتطلبات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في العمل المدرسي بمختلف المراحل الدراسية.
  - 3- وضع تصور مقترح لتطوير العمل بمبادئ وأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك.
  - 4- ضرورة التقويم المستمر لممارسة القيادة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية، وتطويرها وتحسينها باستمرار.
  - 5- دراسة تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على جودة المناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية، ومدى تأثيره على ابداع العاملين.
  - 6- دراسة الرضاء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التربوية التي يمارس قادتها أبعاد القيادة التحويلية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن عواد، ياسر. (2012). واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومة المدنية المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة بالمدينة المنورة.
- أبو النصر، مدحت. (2009). قادة المستقبل، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- إيمان، زياني. (2014). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب – أوماش- بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة خيضر، بسكرة.
- بوطرف، صورية. (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، "دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الجبري، يحيى عبد الله محمد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المختصة، 7، 3، ص ص 56 – 72.
- الجميلي، مخلص شياح علي. (2008). تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، مقدمة إلى جامعة سانت أليمنتس العالمية.
- الحراحشة، محمود عبود. (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطور التنظيمي، المؤتمر التربوي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة، بعنوان التربية آفاق مستقبلية، الفترة من 12-15 ابريل 2015، مركز الملك عبد العزيز الحضاري.
- الحراصي، حارب بن محمد علي. (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- حسون، محمد ياسين. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. ماجستير، جامعة دمشق.
- الديب، سامر كمال حامد. (2012). مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وضعوبتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر- غزة.
- الربيعة، صالح بن محمد. (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الرقب، أحمد صادق محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- روبرت، جاي مارزانو وتيموثي، ووترز وبرايان، إي ما كنلتي. (2009). القيادة المدرسية الناجحة، من البحوث إلى النتائج. ترجمتها للعربية: هلا الخطيب، ط1، المملكة العربية السعودية: العبيكان.
- الزغبى، خلود فواز. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمال العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، مجلة العلوم التربوية، العدد (21)، ج(3)، ص ص 342- 415.
- الزيدي، جلال رسم يونس. (2020). بناء انموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، مجلة الفنون والأدب والإنسانيات والاجتماع، عدد 62، ص ص 262- 280.

- الساعاتي، عفاف حسن هادي؛ والمساري، محمود عايد حسن. (2015). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (23)، العدد (3)، ص ص 1309-1332.
- سلامي، وردة؛ والشريف، نادية نصر. (2018). أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- وكالة تبسة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي.
- الشقيرات، محمد فلاح محمد؛ والجازي، رائدة عبد الكريم دعسان. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 3، العدد 9، ص ص 1-17.
- الشمري، أحمد حمود ميس. (2017). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (176)، الجزء الأول، ص ص 713-749.
- عبد الهادي، محمد البشير محمد. (2016). فاعلية تفويض السلطة. وتحمل المسؤولية في إنجاح القيادة الإدارية، ط3، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، رقم (300).
- العثماني، عزام محمد حسن. (2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة. ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- العجمي، محمد حسنين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة.
- العازيزة، شهد خالد سليمان (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الابداعي للمعلمين، بحث ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- علي، إسرائ حسن؛ وغياب، عمار أكرم. (2015). القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد (90).
- عمايرة، رضا محمد سعيد؛ وعاشور، محمد علي. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة أربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 3، ص ص 386-409.
- العنزي، سعد علي حمود (2017)، السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في اداء المنظمات، ط1، دار وكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد العراق.
- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان. (2012). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- القبلي، عناية حسن حسني؛ والعمراني، ساهرة فراج. (1438هـ). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، ط1، تبوك: طبع بعناية دار أمان للنشر، شبكة الألوكة.
- المخلافي، محمد سرحان (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح.
- المقحم، بشرى عبد الله محمد. (2020). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد 22، الجزء الثاني، ص ص 393-453.

- ناصر الدين، يعقوب عادل؛ وشقوارة، سناء علي؛ والحيلة، محمد محمود. (2014). درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. جامعة الشرق الأوسط.
- النعمان، محمد حمود علي. (2016م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية 11. (13). جامعة الاندلس، الجمهورية اليمنية: صنعاء، ص ص 317.396.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- AL-Awamleh, Hasan Khaled. (2020). The Relationship Between Transformational Leadership and Administrative Creativity: The Jordanian Potash Company's Field Study, International Journal of Management (IJM), Volume 11, Issue 4, pp. 475-486.
- Alobaidani, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati. (2020). The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors; Descriptive and analytical study, Journal of Educational, and Psychological Sciences, Volume (4), Issue (11), P: 67 – 80.
- Cheung M. and Wong, C. (2010). Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1).
- Goodwin, Vicki L. & Whittington, J. Lee & Murray, Brian, (2011), Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm, Journal of Managerial Issues, Vol. XXIII Number 4.
- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., Pei Zhen, K., (2010), "Transformational and Transactional Leadership Styles", Theoretical and Applied Economics, Volume Xvi, No. 6(547).
- Sani, Achmad & Maharani, Vivin, (2012), The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanamalikibrahimlang university: the mediating effects of Organizational Citizenship Behavior, International, Journal of Academic Research, Vol. 4. No.4.
- Waruwu, Hatoli Et, Al, (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure On Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools, Journal Of Education, Psychology And Counseling, Volume 2 Nomor 1, P; 378-397.