

درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة
للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم

د. إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي

د. أحمد علي خلف أبو عبيد

This study aimed to investigate head teachers viewpoint in Quwayi'yah Governorate towards transformational leadership. To achieve the aim of the study, a questionnaire was applied after having checked its psychometric traits. This scale consists of (28) items. The sample of the study is composed of (120) head teachers in total: (70) males, (50)female. . The results of the study showed that there were no statistically significant differences in the participants' responses due to gender, experience years and the number of training courses. The study put forward some recommendations, the most significant of which are holding courses and workshops for the head teachers in employing transformational leader ship

Keywords: Viewpoint, Head teachers, Transformational leader ship

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري ومديرات المدرس في محافظة القويعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق أداة القياس (الاستبانة) وقد اشتملت الأداة على (28) فقرة. وتكونت عينة الدراسة مديرة، منهم (70) مديراً و (50) مديرة، كذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس. كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها عقد دورات وورش لمديري ومديرات المدارس حول توظيف القيادة التحويلية في إدارة مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: وجهات نظر، القيادة التحويلية، مديرو ومديرات المدارس.

المقدمة:

يعيش العالم اليوم في عصر تعصف به المتغيرات و تعج به المخترعات في كل المجالات، عصر أصبح من سماته السرعة و المفاجأة و عدم الاستقرار، عصر سرت فيه حمى التحالفات و التكتلات، عصر جدت فيه ظروف و متغيرات منها: التحول إلى اقتصاديات السوق الحر، وخصخصة المؤسسات العامة، والتوقيع على الاتفاقيات الدولية، وثورة تقنية المعلومات والاتصالات، وتنامي ظاهرة العولمة، ونمو الشركات متعددة الجنسيات، والضغط السكاني، والتغيير في هياكل القوى العاملة .

عصر برزت فيه تحديات منها: تحدي المنافسة بين المنظمات من أجل السيطرة و البقاء، تحدي العولمة حيث تحول العالم إلى كيان واحد صغير، تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، تحدي الجودة الشاملة بعد أن أصبحت جودة الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الازدهار عند كثير من المنظمات، و تحدي التكنولوجيا فمقدار نجاح القيادات في توظيف هذه التقنيات و استثمارها في تطوير أداء و إنتاج المنظمة بمقدار ما يكون نجاحها و قدرها على المنافسة، و تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير .(القحطاني، ١٤٢٩).

في عصر هذه سماته، تبرز القيادة كعنصر رئيس من عناصر تكوين المنظمات، بل و عامل حاسم في نجاحها؛ ولهذا جد المنظرون و الممارسون للبحث عن نمط قيادي قادر على التعامل الفاعل في ظل هذه الظروف؛ فظهر ما يسمى بالقيادة التحويلية. وحيث أنّ المؤسسة التربوية هي جزء من أنظمة هذا العالم تتأثر به و تؤثر فيه ، فإذا كانت القيادة تحتل أهمية كبيرة في كل المنظمات بوجه عام فهي في المنظمات التربوية أكثر أهمية ، يقول(الحر، ٢٠٠٣ م) إن جميع الدراسات في مجال فاعلية المدارس بلا استثناء أكدت على أن القيادة القوية هي إحدى أهم خصائص المدارس الفاعلة أو الذكية، وقد أكد على ذلك Gray (الربيع، 1430هـ) عندما قال إن توافر الصفات القيادية لدى مدير المدرسة يعد من أهم ما يمكن أن يستفاد من الأبحاث التي أجريت في مجال المدارس الفاعلة، ويشير إلى أنه إلى الآن لم تخرج دراسة تبين وجود مدرسة فاعلة دون قيادة قوية، كما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار في التطوير مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير؛ ولذا فالمدرسة بحاجة إلى قائد ذي نمط من القيادة يمكنه من تهيئتها للتوافق مع متطلبات هذا العصر و تحدياته، فإذا كانت الأنماط القيادية السائدة في قيادة المؤسسات وبخاصة نمط القيادة التبادلية الذي يقوم على تبادل المصالح بين العامل وصاحب العمل إذا كانت قد نجحت نسبياً فيما مضى

وفقاً للظروف التي وظفت فيها تلك الأنماط فإن نجاحها اليوم لم يعد مضموناً خصوصاً مع ما تعيشه المدرسة في بيئتها الداخلية والخارجية من تغييرات عميقة.

وفي المملكة العربية السعودية تحظى الإدارة المدرسية باهتمام كبير من قبل الجهات المسؤولة عن التعليم العام، وعلى رأس تلك الجهات، وزارة التربية والتعليم التي خصت الإدارة المدرسية بنصيب وافر من التنظيمات والبرامج التطويرية، و نال مدير المدرسة عناية خاصة شملت اختياره وتأهيله وتدريبه و تمهينه وتمكينه و تقويمه، فأقرت له الكفايات الأساسية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧ م) وسنت القواعد التنظيمية التي توضح أدواره ومسؤولياته ووفرت له البرامج التدريبية الفصلية والأسبوعية في الجامعات ومراكز التدريب لتحسين وتطوير أدائه، وفوضت له الصلاحيات من أجل تمكينه من أداء عمله بكفاءة وفعالية.

ومع وقوع المدرسة اليوم في المملكة العربية السعودية تحت تأثير عدد من العوامل المتعلقة بتغيرات القرن الواحد والعشرين، وخطط ومشاريع التطوير التي تبنتها وزارة التربية والتعليم كمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام، والمشروع الشامل لتطوير المناهج، ومشروع تطوير التعليم الثانوي، ومشروع تطوير الرياضيات والعلوم الطبيعية، مع كل هذه التأثيرات والعوامل، يرد تساؤل حول مدى جاهزية قائد المدرسة للقيام بتلك الأعباء، ومدى امتلاكه لكفايات القيادة التحولية ومستوى ممارسته لها، هذه القيادة التي أضحت تعد أفضل نظرية في القيادة تتناسب ومتطلبات قيادة المدرسة في الحاضر والمستقبل؛ حيث أن القيادة التحولية وكما أشار (الحربي، 1427هـ) تساعد على الارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس، ويمتد تأثيرها إلى المعلمين فيزداد ولاؤهم والتزامهم ورضاهم الوظيفي، فضلاً عن ارتفاع روحهم المعنوية. كما أن هذا التأثير يمتد ليشمل الطلبة وجهات الدعم وجهات التشجيع من المجتمع، بل إن القيادة التحولية أصبحت أهم خصائص القائد الفعال القادر على مواجهة المتغيرات المستقبلية والاستجابة لمتطلبات أدواره الجديدة داخل المدرسة وخارجها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للقيادة التحولية كنظرية جديدة في القيادة تأتي هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على درجة ممارستها ميدانياً في مدارس التعليم العام في محافظة القويعة، ولعل نتائج هذه الدراسة تسهم في ترشيد عمليات اختيار و دعم وتدريب وتقويم مديري المدارس في التعليم العام في هذه المحافظة.

الدراسات السابقة:

أجرى (كنسارة ، 1426) دراسة هدفت إلى: التعرف على مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية والمهنية والقيمية في واقع الإدارة المدرسية، ورفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواكبة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة، وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن أفراد الدراسة (المديرات-المساعدات-المعلمات) يوافقن بشكل عام على انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق المتوسط، وأن أفراد الدراسة (المديرات-المساعدات) يوافقن بشكل عام على أهمية انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للعقدية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في المستقبل بدرجة موافقة عالية.

أما عينة (المعلمات) فجاءت موافقتهم على الأهمية بدرجة فوق المتوسط، وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في الواقع والمستقبل تجاه مدى انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية لصالح المديرات والمساعدات دون المعلمات. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي: ضرورة الاهتمام باختيار مديرات المدارس من المؤهلات لتولي المناصب الإدارية من خلال عدة معايير منها معرفة خصائصهن الشخصية والمهنية الواقعية من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب المعنية، والتوسع في الدورات التدريبية بمراكز الدورات والتدريب والمقدمة لمديرات المدارس والتي تساعدهن في التعرف على كل ما هو جديد تطبيقاً في مجال السلوك القيادي بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة، مع تحديد البرامج التي تريد وزارة التربية والتعليم تنفيذها من قبل مراكز التدريب، والحاجة للتركيز على خصائص السلوك القيادي الثلاثة (الشخصي، المهني، العقائدي) عند اختيار المديرات، وأن من تتوفر لديهن خصائص السلوك القيادي الثلاثة (الشخصي، المهني، العقائدي) بدرجة عالية هن أقرب إلى ممارسة السلوك القيادي التحويلي .

كما قام (آل عيد، 1427هـ)، بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تمتع المديرين في مستشفيات وزارة الصحة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم، والتعرف على علاقة العوامل الشخصية للموظفين باتجاهاتهم نحو توفر سمات القيادة التحويلية عند المديرين في المستشفيات، والتعرف على مدى تمتع موظفي المستشفيات بعناصر الإبداع الإداري، ودراسة

العلاقة بين توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري تلك المستشفيات وتوفر عناصر الإبداع الإداري لدى موظفيهم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تمتع مديري مستشفيات وزارة الصحة عينة الدراسة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم، وجود تباين بين عينة الدراسة في استجاباتهم حول مدى توافر سمات القيادة التحويلية الخاصة بمحور التأثير الأنموذجي أو الكارزما تيكي لدى مديري المستشفيات، أن الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة يتمتعون بعناصر الإبداع الخمسة: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، وذلك بدرجة عالية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مستشفيات العينة وتوافر عناصر الإبداع لدى موظفيهم. وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بما يلي: إلحاق مديري المستشفيات بوزارة الصحة بدورات تدريبية في القيادة التحويلية، أن يشجع المديرين موظفيهم على الإبداع والمبادرة وحل المشكلات، أن يحرص المديرين على التجديد في أساليب العمل طردًا للملل وحتى لا يتسلسل الروتين السلبي للعمل، وأخيرًا أن يهتم المديرين بوضع خطط إستراتيجية للحد من مشكلات العمل والتخطيط لمواجهةها قبل حدوثها.

أما دراسة (الغامدي، 1421هـ) فقد هدفت إلى: التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقًا للعناصر و التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في ، Bass and Avolio الأربعة التي حددها ومن أهم ، Tiki and Devana الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة، وقد أوصى الباحث بما يلي: الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية من خلال معرفة خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم، والعمل على إعداد الكوادر القيادية في الجامعات وتأهيلهم تأهيلًا عاليًا.

كما أجرى (الزهراني، 1420هـ) ،دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توفر المهارات القيادية (الفنية والإنسانية، والإدراكية) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، ومدى تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه توافر أو عدم توافر تلك المهارات لدى مديري تلك المدارس تبعًا لمتغيرات الدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: توافر جميع المهارات (القيادية ،الفنية الإنسانية، والإدراكية) لدى مديري المدارس بدرجة

متوسطة، وجاءت المهارات القيادية الإنسانية في المرتبة الأولى تليها المهارات القيادية الفنية وفي المرتبة الأخيرة جاءت المهارات القيادية الإدراكية، وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بالتوصيات التالية: الرفع من مستوى برامج الإعداد المهني والتربوي للقيادات التربوية قبل وأثناء الخدمة، وتشجيع مديري المدارس الثانوية على الاهتمام بالمهارات في مجالات الاختبارات والمقاييس التربوية، والتوجيه والإشراف الفني على المعلمين وتقويم المقررات الدراسية وتفويض السلطة وبناء العلاقات الإنسانية بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحيط بالمدرسة.

وأجرى (عيسى، 1429هـ)، دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلا للتغيير، والكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري المدارس لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية التي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والتوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60%، احتل مجال الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بوزن نسبي 82.48، بينما احتل مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به المرتبة السادسة بوزن نسبي 24.42 في تقديرات أفراد العينة، وفي تقديرات مديري المدارس لواقع ممارسة القيادة التحويلية كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص، وبناء على النتائج سألقة الذكر في هذه الدراسة أوصت الباحثة بما يلي: أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية، وضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي، وضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين نحو الأداء الأفضل، وتحفيزهم

للتقدم والتطوير، والتركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية، وأيضا محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.

وأجرى (الحضبي، 1428هـ) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لمديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة أهمية توفرها لديهم ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري الإشراف التربوي أنفسهم، وكذلك التعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي، والدورات التدريبية، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لمديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، بلغ عددها (88) كفاية، موزعة على (11) مجالاً هي: (الكفايات الإنسانية، والفكرية، والتخطيط، والتنظيم والتنسيق، وكفايات التنفيذ والمتابعة والإشراف، وكفايات التقويم، والاتصال، وصنع القرارات، واستخدام الحاسب الآلي، والبحث العلمي، والتدريب)، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أفراد المجتمع الدراسة يرون أهمية توفر الكفايات القيادية لدى مديري الإشراف التربوي بدرجة مهمة جداً، يوجد فروق دالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي في تحديد درجة أهمية توفر الكفايات القيادية لدى مديري الإشراف التربوي، يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مديري الإشراف التربوي يمارسون الكفايات القيادية بدرجة عالية، احتل المجال الأول والمتعلق بالكفايات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية والممارسة، يوجد فروق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الممارسة لصالح مديري الإشراف التربوي، يوجد فروق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الممارسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي. وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي: تقويم أداء مديري الإشراف التربوي في ضوء قائمة الكفايات الواردة في الدراسة الحالية، تصميم البرامج التدريبية لمديري الإشراف التربوي في ضوء قائمة الكفايات الحالية، ترشيح واختيار الراغبين في تولي مهام مدير الإشراف التربوي وفق قائمة الكفايات الحالية.

كما قام (العريني، 1424هـ) بدراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وبناء مقياس الكفايات الأساسية لمديري

مدارس التعليم العام مشتق من هذه الكفايات ،و التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لكفاياتهم الأساسية،و التعرف على الفروق بينهم تبعاً لمتغيرات الدراسة وهي المؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية والمرحلة الدراسية والمنطقة التعليمية.وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:بناء قائمة كفايات لمديري المدارس تحتوي على (12) بعداً و(96) عنصراً،وبناء مقياس للكفايات تكون من (12) بعداً و(82) عنصراً وأن مديري المدارس يمارسون كفاياتهم بدرجة عالية،وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها:الإفادة من قائمة الكفايات و مقياس الكفايات في تقويم وتدريب مديري المدارس،تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية، يتضح ما يأتي:

- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
- تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة ،ومفاهيمها وأبعادها المختلفة .
- المساعدة في بناء الإطار النظري والإحاطة بما يمكن إدراكه من محاور مهمة ذات علاقة مباشرة بمشكلة الدراسة.
- اختيار متغيرات الدراسة و منهجها وأداتها ،وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من دراسة الحضيبي (1428هـ) في تصميم الاستبانة .
- جوانب التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :
- تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وأدائها ومتغيراتها.
- تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة لتحقيق أهداف المنظمات أياً كان مجال عملها.تشابهت هذه الدراسة مع دراسة عيسى (1429هـ) ودراسة كنسارة (1426هـ) في استهدافها لقياس درجة ممارسة مديري المدرسة للقيادة التحويلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تستقصي الدراسة الحالية وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية في إدارة شؤون مدارسهم. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟ وتحديداً فإنّ هذه الدراسة سعت للإجابة عن الأسئلة التالية:
- 1- ما وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.
 - 2- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس؟ (نكر، أنثى).
 - 3- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. (أقل من (5) سنوات، من (5—10) سنوات، أكثر من (10) سنوات).
 - 4- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي حضرها مدير ومديرة المدرسة في مجال الإدارة المدرسية. (لم يحضر أية دورة، دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات فأكثر).

فرضيات الدراسة:

انبثقت عن أسئلة الدراسة الفرضيات الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى كونها:

- 1- من الدراسات النادرة التي تسلط الضوء على وجهات نظر مديري ومديرات في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية.

2- من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة من الناحية النظرية في التعرف إلى وجهات النظر المختلفة لمديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارسة القيادة التحولية في إدارة شؤون مدارسهم.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1432/1433هـ والبالغ عددهم (320) مديراً ومديرة.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع أداة الدراسة المتمثلة في استبانة مصممة لهذا الغرض.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للفصل الدراسي الثاني للعام 1432/1433هـ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (120) مديراً ومديرة.

الجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58%	70	نكر
42%	50	أنثى
100%	120	المجموع

ويوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
3.3%	4	أقل من 5 سنوات
46.7%	56	من 5-10 سنوات
50%	60	أكثر من 10 سنوات
100%	120	المجموع

والجدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات
8.3%	10	لم يحضر أية دورة
50%	60	دورة واحدة
30%	36	دورتان
11.7%	14	ثلاث دورات أو أكثر
100%	120	المجموع

محددات الدراسة:

- اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للفصل الدراسي الثاني للعام 1433/1432هـ ، وهذا يحد من تعميم نتائج الدراسة خارج مجتمعها.

- الأداة المستخدمة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة، لذا فإنّ النتائج تتحدد بدرجة الصدق والثبات لهذه الأداة.

التعريفات الإجرائية:

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية والتي تحتاج إلى تعريف:

1- القيادة التحويلية: للقيادة التحويلية عدة تعريفات تعكس تنوع الآراء حول مفهومها، و من تلك التعريفات ما يلي:

القيادة التحويلية كما عرفها Burns (العتيبي، ١٤٢٦ هـ، ص 6) هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والقيادة التحويلية عند Bass (البهلال، ١٤٢٩ هـ، ص 50) هي القيادة التي تركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية، وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية، وهي تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي والتضحيات، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة و القيم المشتركة.

ويرى Colvin (كنساره، ١٤٢٦ هـ، ص 58) أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الإستشرافية أو القيادة التحويلية، ويؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة في

مجال الأهداف ، والمهارات والقيم والكفاءة، فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة على الاستقرار.

والقيادة التحويلية كما عرفها (العازمي، ١٤٢٧هـ، ص ٢٢) هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز و تشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير و تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، والقيادة التحويلية هي القدرة التي تمكن القائد من الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، والعمل على تنمية و تشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين.

و من تلك التعاريف نستنتج أننا أمام نوع مختلف من القيادة تملك من السمات والمهارات ما يجعلها قادرة على التأثير الفاعل في العاملين وظروف العمل ، فهي قيادة ذات جاذبية ورؤية ثاقبة ترسم القدوة و تعتمد التعلم المستمر و العمل التشاركي والتحفيز الإيجابي إستراتيجية لها في تحويل المنظمة من حالة الركود و ربما التخلف إلى حالة النشاط و التطور محدثةً تغييراً إيجابياً في هيكلية المنظمة وثقافتها ومستويات أداء العاملين و احتياجاتهم في صورة غير متوقعة، و المحصلة النهائية انسجام بين أهداف المنظمة و العاملين فيها، ونمو وتقييم ذاتيين ومستمرين للقائد و تابعيه وتجويد لمخرجات المنظمة ، وبها و معها يصبح التابعون قادة جدد يتبادلون مع القائد ومع بعضهم البعض الدعم و المؤازرة.

2- محافظة القويعة: هي إحدى محافظات منطقة الرياض وتقع غرب مدينة الرياض.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان في هذه الدراسة استبانة تم تطويرها لأغراض الدراسة وقد اشتملت على (28) فقرة.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة تدريس في كلية التربية في جامعة شقراء وكذلك مشرفين تربويين في محافظة القويعة وعددهم (8) محكمين، ومن خلال ملاحظات المحكمين وآرائهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة وكذلك استبعاد عدد من الفقرات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (28) فقرة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق استخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (84%) وهي قيمة تفي بأغراض هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس، وله مستويان (مدير، مديرة).
- عدد سنوات الخبرة، وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- الدورات التدريبية، وله أربعة مستويات (لم يحضر أية دورة، دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات فأكثر).

إجراءات تطبيق الدراسة

- 1- تم تحديد أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- 2- تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وقد تابع الباحثان إجراءات تطبيق الأداة على عينة الدراسة.
- 3- تم تجميع الاستبانات المسترجعة، حيث بلغت نسبة المسترجع منها (95%).
- 4- تم تفرغ البيانات في ذاكرة الحاسب الآلي، وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)؛ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 5- استخراج النتائج ومناقشتها.
- 6- التوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة :

س1 : ما وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية.

- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة :

2- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس؟
تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين العينات المستقلة لدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.

- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من أسئلة الدراسة:

3- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. (أقل من (5) سنوات، من (5—10) سنوات، أكثر من (10) سنوات)؟

4- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي حضرها مدير ومديرة المدرسة في مجال الإدارة المدرسية.؟ (لم يحضر أية دورة، دورة واحدة، دورتان ، ثلاث دورات فأكثر)
تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY-ANOVA) للمقارنة بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية على الترتيب.

عرض النتائج :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

- ما وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب وجهات نظر مديري ومديرات المدارس. ويبين الجدول (4) ذلك.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

الرقم	الفقرة	م	ع
1	يظهر مدير المدرسة قيماً وأخلاقاً حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.	3.76	0.661
2	يحظى بثقة واحترام العاملين معه.	2.49	0.775
3	يلبي مدير المدرسة احتياجات العاملين معه أولاً بأول.	2.30	1.22
4	يعمل على إيصال رؤية المدرسة إلى العاملين معه.	2.35	1.37
5	يعطي اهتماماً كبيراً لبرامج التغيير والتطوير.	3.075	1.07
6	يبادر إلى ما يتطلبه الموقف المدرسي.	3.75	0.713
7	يتخذ قرارات مدرسية جريئة.	4.03	0.658
8	يظهر مدير المدرسة توقعات عالية عن مستويات أداء العاملين معه.	2.88	1.34
9	يشجع مدير المدرسة منسوبي المدرسة على العمل بروح الفريق الواحد.	4.02	0.691
10	يعمل مدير المدرسة بحماس وتفاؤل	4.07	0.537
11	يشجع على الالتزام بأهداف المدرسة.	4.08	0.693
12	يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال وتواصل فعالة.	4.22	0.582
13	يحرص على الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة.	2.183	0.788
14	يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد.	4.53	6.51
15	يشجع مدير المدرسة العاملين معه على حل المشكلات بطرق ابتكارية.	2.53	0.809
16	يحفز مدير المدرسة العاملين معه على التقويم الذاتي لأدائهم.	1.88	0.758
17	يساعد مدير المدرسة العاملين معه على إظهار أقصى قدراتهم المهنية.	2.78	1.47
18	يعمل على توطيد ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة.	3.03	0.930
19	يسعى مدير المدرسة إلى توفير فرص النمو المهني للعاملين معه بشكل مستمر.	3.13	0.744
20	يطور مدير المدرسة بيئة المدرسة لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.	2.95	0.646
21	يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق الأفكار الجديدة.	2.133	0.697
22	يستمتع مدير المدرسة بلطف للعاملين معه.	2.078	0.679
23	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات العاملين معه.	3.72	0.758
24	يعبر مدير المدرسة عن تقديره لإنجازات العاملين معه.	4.58	0.774
25	يظهر مدير المدرسة اهتماماً شخصياً بكل فرد من العاملين معه.	3.88	0.624
26	يفوض مدير المدرسة بعضاً من مهامه للعاملين معه ليزيد من خبراتهم.	1.78	0.601
27	يمارس مدير المدرسة دور المدرب للعاملين معه.	4.058	0.725
28	يسعى مدير المدرسة إلى مراعاة الفروق الفردية بين العاملين معه.	2.38	0.841
	المجموع	3.18	0.2773

تشير النتائج المبينة أعلاه أن المتوسط الحسابي لتقديرات وجهات نظر عينة الدراسة نحو ممارستهم القيادة التحويلية يساوي (3.18) أي أن نسبة ممارستهم للقيادة التحويلية (0.64) وهي نسبة متوسطة، ويتضح من خلال هذه النتائج أن الفقرة رقم (24) " يعبر مدير المدرسة عن تقديره لإنجازات العاملين معه." قد حصلت على أعلى متوسط حسابي ، ويظهر من النتائج أيضاً أن الفقرة رقم (16) " يحفز مدير المدرسة العاملين معه على التقويم الذاتي لأدائهم." قد حصلت على أقل متوسط حسابي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس؟
وقد انبثقت عن السؤال الفرضية الصفرية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس. ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول رقم (5) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة.

جدول رقم (5) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس

الدالة	قيمة ت	إناث (ن = 50)		ذكور (ن = 70)	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.993	0.974-	0.28719	3.2179	0.26735	3.1679

يتبين من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمديرات نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟
وقد انبثقت عن السؤال الفرضية الصفرية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للمقارنة بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط مربعات الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
0.487	0.724	0.055	2	0.111	بين المجموعات
		0.076	117	8.936	داخل المجموعات
			119	9.046	المجموع

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

يتبين من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

- هل تختلف وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية؟
وقد انبثقت عن السؤال الفرضية الصفرية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للمقارنة بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية. ويبين الجدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد الدورات التدريبية.

جدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير عدد الدورات التدريبية.

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
0.501	0.792	0.061	3	0.182	بين المجموعات
		0.076	116	8.865	داخل المجموعات
			119	9.046	المجموع

يتبين من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين جهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

مناقشة النتائج:

تشير نتائج الدراسة إلى قلة تحفيز مديرو ومديرات المدارس العاملين معهم على استخدام التقويم الذاتي لأدائهم، وكذلك قلة تفويض مدير ومديرات المدارس بعضاً من مهامهم للعاملين معهم، ويعزو الباحثان ذلك إلى الإدارة المركزية التي ينتهجها بعض مديري ومديرات المدارس في إدارة شؤون مدارسهم.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين جهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام كل من مديري ومديرات المدارس على السواء بممارسة هذا النمط الإداري (القيادة التحويلية).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (عيسى، 1249هـ)، وكذلك (العربي، 1424هـ).

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين جهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وتتعارض نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الحضبي، 1428هـ) ، بينما تتفق مع دراسة (عيسى، 1429هـ).

كذلك أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين جهات نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة نحو ممارستهم القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عيسى، 1429هـ)، ويعزو الباحثان ذلك إلى قناعة واهتمام مديري ومديرات المدارس باختلاف خبراتهم الإدارية والتدريبية بتطبيق هذا النمط الإداري في إدارة شؤون مدارسهم، حيث يساعد تطبيقه على الارتقاء بمستوى أداء مديري ومديرات المدارس، ويمتد تأثيره إلى المعلمين فيزداد ولاؤهم والتزامهم ورضاهم الوظيفي، فضلاً عن ارتفاع روحهم المعنوية، كما أن هذا التأثير يمتد ليشمل الطلاب وجهات الدعم وجهات التشجيع من المجتمع، بل إن القيادة التحويلية أصبحت أهم خصائص القائد الفعال القادر على مواجهة المتغيرات المستقبلية والاستجابة لمتطلبات أدواره الجديدة داخل المدرسة وخارجها.

المراجع:

- آل عبد، عبد الله بن ناصر(1427هـ)، القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البهلال، ماجد عبد الرحمن (1429هـ)، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الحر، عبد العزيز محمد (2003م)، القيادة التحويلية، سلسلة أدوات مدرسة المستقبل، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الدوحة، قطر.
- الحربي، قاسم بن عائل (1427هـ)، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية، دراسة مقدمة لجائزة مكتب التربية العربي لدول الخليج للبحوث التربوية لعام 1427/1426هـ.
- الربيع، صالح بن محمد (1430هـ) كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الزهراني، محمد علي(1420هـ) المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحضيبي، إبراهيم بن عبد الرحمن (1428هـ) الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العازمي، محمد بزيغ (1427هـ) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- العتيبي، سعد بن مرزوق (1426هـ) دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. (18-19 صفر 1426هـ، المملكة العربية السعودية).
- العريني، عبد الله بن عبد العزيز (1424هـ) الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عيسى، سناء محمد (1429هـ)، دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغامدي، سعيد محمد (1421هـ) القيادة التحولية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القحطاني، سالم بن سعيد (1429هـ) القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، دار النشر (بدون)، الرياض.
- كنساره، خديجة بنت أحمد صديق (1426هـ) القيادة التحولية والتغير المطلوب في السلوك القيادي، دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- وزارة التربية والتعليم (2007م) الكفايات الأساسية لمديري المدارس، الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل مدير المدرسة / أختي الفاضلة مديرة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد :

يقوم الباحثان بإجراء دراسة حول (درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم) ، ولما لديكم من خبرة تربوية و إسهامات في العملية التعليمية ، وارتباط مباشر بالميدان التربوي نأمل منكم الاطلاع على الاستبانة المرفقة ، وتعبنتها وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي ترونها مناسبة أمام كل فقرة ، بما عهد فيكم من صدق و دقة وموضوعية لتصل الدراسة إلى نتائج صادقة ، وثق بأن رأيك محل اهتمامنا، وأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
شاكرا لكم حسن تعاونكم ،،،

- د.إبراهيم الحضيبي

- د. أحمد أبو عبيد

البيانات الأولية

فضلا ضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك فيما يأتي :

1 - الجنس :

ذكر أنثى

2 - عدد البرامج التدريبية التي التحق بها/ التحقت بها في مجال الإدارة التربوية:

لا يوجد شيء

دورة واحدة

دورتان

ثلاث دورات فأكثر

3 - سنوات الخدمة في التعليم :

أقل من (5) سنوات .

من (5) سنوات إلى (10) سنوات .

أكثر من (10) سنوات

					م
أمّارس هذا الأسلوب بدرجة :					
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	2	3	4	5	
المحور الأول: كفايات الجاذبية والتأثير					
					1 يظهر مدير المدرسة قيماً وأخلاقاً حسنة تجعله قوة للعاملين معه.
					2 يحظى بثقة واحترام العاملين معه.
					3 يلبي مدير المدرسة احتياجات العاملين معه أولاً بأول.
					4 يعمل على إيصال رؤية المدرسة إلى العاملين معه.
					5 يعطي اهتماماً كبيراً لبرامج التغيير والتطوير.
					6 يبادر إلى ما يتطلبه الموقف المدرسي.
					7 يتخذ قرارات مدرسية جريئة.
المحور الثاني: كفايات التميز والإلهام					
					8 يظهر مدير المدرسة توقعات عالية عن مستويات أداء العاملين معه.
					9 يشجع مدير المدرسة منسوبي المدرسة على العمل بروح الفريق الواحد.
					10 يعمل مدير المدرسة بحماس وتعاون
					11 يشجع على الالتزام بأهداف المدرسة.
					12 يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال وتواصل فعّالة.
					13 يحرص على الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة.
					14 يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد.
المحور الثالث: كفايات الاستشارة الفكرية					
					15 يشجع مدير المدرسة العاملين معه على حل المشكلات بطرق ابتكارية.
					16 يحفز مدير المدرسة العاملين معه على التقويم الذاتي لأدائهم.
					17 يساعد مدير المدرسة العاملين معه على إظهار أقصى قدراتهم المهنية.
					18 يعمل على توطيد ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة.
					19 يسعى مدير المدرسة إلى توفير فرص النمو المهني للعاملين معه بشكل مستمر.
					20 يطور مدير المدرسة بيئة المدرسة لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.
					21 يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق الأفكار الجديدة.
المحور الرابع: كفايات الاهتمام الفردية					
					22 يستمع مدير المدرسة بلطف للعاملين معه.
					23 يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات العاملين معه.
					24 يعبر مدير المدرسة عن تقديره لإنجازات العاملين معه.
					25 يظهر مدير المدرسة اهتماماً شخصياً بكل فرد من العاملين معه.
					26 يفوض مدير المدرسة بعضاً من مهامه للعاملين معه ليزيد من خبراتهم.
					27 يمارس مدير المدرسة دور المدرب للعاملين معه.
					28 يسعى مدير المدرسة إلى مراعاة الفروق الفردية بين العاملين معه.