

واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي

في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة

عبد الله مناحي سعد آل هديل

وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وكذلك تحديد العلاقة بين ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي، ولتحقيق تلك الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مجتمع الدراسة والذي تكوّن من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة، والبالغ عددهم الإجمالي (506) مديراً ومعلماً، منهم (30) مديراً و(476) معلماً، فيما تكوّنت الاستبانة من (31) فقرة توزعت على محورين؛ تناول المحور الأول: واقع السلوك القيادي التحويلي، بينما تناول المحور الثاني: واقع التعلم التنظيمي، وأسفرت النتائج عن أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي التحويلي جاءت بدرجة "عالية"، كما وأن ممارسة إدارات المدارس الثانوية لواقع التعلم التنظيمي جاءت بدرجة "متوسطة"، ووجود علاقة ارتباطية "طردية موجبة" متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلم التنظيمي، وتعني أن ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي التحويلي تسهم في تعزيز وتحسين مستوى التعلم التنظيمي داخل المدارس، وأوصت الدراسة بممارسة السلوك القيادي التحويلي، والعمل على رفع مستوى التعلم التنظيمي في المدارس، وتهيئة البيئة المدرسية التي تسهم في تبني وتفعيل المبادرات الجديدة وتحسينها.

الكلمات مفتاحية: السلوك القيادي التحويلي، التعلم التنظيمي

المقدمة:

يشهد هذا العصر العديد من التطورات المتسارعة، والتغيرات المتلاحقة، في مختلف الميادين والمجالات، مما جعل المنظمات - ومن بينها المؤسسات التعليمية - تواجه تحديات مواكبة هذه التطورات وطريقة التكيف معها. وهذه المتغيرات والتحديات انعكست على التربية وعلى المؤسسات التربوية، الأمر الذي يدعوها إلى الاهتمام بقيادة مؤسساتها من أجل تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، ويُعدّ النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المدارس أو فشلها (الجوجو، 1999).

حيث يرى الهلال (1429، 52) "أنه قد آن الأوان لوضع نهاية لممارسة القيادة التقليدية من أعلى إلى أسفل، والتحوّل إلى أشكال مختلفة من القيادة لتوائم متطلبات العصر الحالي".

وهذا يتفق تماماً مع النمط القيادي التحويلي الذي يتناسب مع معطيات هذا العصر، فقد أكدت الجارودي (1428هـ) إنّ هذا النوع من القيادات التحويلية في التعليم يحظى بأهمية ومكانة كبيرة، لمواجهة التغيير والتطوير اللازم لدفع العملية التعليمية، والارتقاء بالأداء للمستوى المطلوب.

كما تظهر حاجة المؤسسات التربوية لتبني مفاهيم إدارية حديثة، في ظل تأثرها بالظروف المحيطة وبالتقدم التقني والمعرفي، والذي أدى لظهور سياسات وطرق جديدة في التعليم تركز على ابتكار وتطوير ونشر المعرفة (الكندي، 2008).

وهذا يدعو إلى مدخل التعلّم التنظيمي، باعتباره أهم المداخل الحديثة التي أبرزتها الأدبيات الإدارية الحديثة، والتي تمكّن المنظمات على اختلاف مجالاتها وتباين أنشطتها وأهدافها، من معالجة مشكلاتها وتحسين مستوى الأداء بها (غانم؛ وقرني، 2003).

لقد أدرك القائمون على التعليم في المملكة العربية السعودية أن إيجاد هذا النوع من القيادات التحويلية في التعليم هو من الأهمية بمكان لمواجهة التغييرات والتطورات المتسارعة لدفع العملية التعليمية والارتقاء بها، فقدمت وزارة التعليم لذلك مجموعة من المشاريع والمبادرات والبرامج النوعية من أبرزها: برنامج تطوير القيادات المدرسية، وكذلك العمل على تطوير بيئات التعلّم، وتفعيل شبكات ومجتمعات التعلّم المهنية، والسعي لتحقيق متطلبات التحوّل نحو مجتمع المعرفة (مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، 1433هـ).

مشكلة الدراسة:

في ظل المتغيرات المعاصرة والتحديات المستقبلية، تظهر الحاجة إلى قيادات إدارية عالمية تحويلية، تتولى تحويل منظمات اليوم من منظمات تقليدية إلى منظمات عالمية تجيد فنّ التعامل مع المستقبل بكل تحدياته (القحطاني، 1422هـ)، وهو ما أكدته كل من دراسة السميح (1430هـ)، والصالحي (1434هـ) بأنّ متطلبات العصر الحالي تُحتمّ العناية الخاصة بالقيادة التحويلية، فهي النمط القيادي الضروري لتحقيق التقدم المنشود والفعال لمؤسسات التعليم، وما أشارت إليه العديد من الدراسات كدراسة عيسى (1429هـ)، والغامدي (1433هـ)، والدهش (1434هـ) التي تناولت ممارسة السلوك القيادي التحويلي وفاعليته في تطوير وتحسين المؤسسات التربوية، وأكدت على اعتباره نمطاً قيادياً ملائماً للقيادة التربوية.

كما يرى السالم (2005) أنه لإحداث نقلة نوعية في المدارس، فلا بد من انتهاز رؤى واضحة لإحداث الإصلاح المدرسي المطلوب، والسعي إلى توفير بيئة مدرسية تشجع على التعلّم التنظيمي.

فالتعلّم التنظيمي يُسهم في تعديل سلوك العاملين بالمدرسة، ويكسبهم المهارات التي تمكّنهم من مواجهة التحديات، وهذا ما أكدته دراسة زناتي (2004)، والبكري (2006)، حيث أوصت العديد من الدراسات كدراسة العويسي (2005)، ودراسة زيتلو Zietlow (2011)، والزهراني (1433هـ)، والمثعل (1434هـ) إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية لنشر وتشجيع التعلّم التنظيمي على مستوى المدارس، ودعم إدارات المدارس لعمليات التعلّم التنظيمي بمستوياته وأبعاده المختلفة.

وبناءً على ما سبق من نتائج وتوصيات للدراسات السابقة، تبرز أهمية مشكلة الدراسة والتي تتمثل في الكشف عن: واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة وعلاقته بالتعلّم التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

أسئلة الدراسة:

تحددت أسئلة الدراسة فيما يلي:

- 1- ما واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
- 2- ما واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
- 3- ما العلاقة بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة؟

- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، سنوات الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، سنوات الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.
- 2- الكشف عن واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.
- 3- تحديد العلاقة بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها السلوك القيادي التحويلي ودوره في تطوير وتحسين القيادة المدرسية، وأيضاً تسليط الضوء على التعلّم التنظيمي باعتباره أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يعول عليه كثيراً في تحقيق التجديد والتطوير في المدارس، واستكشافها علاقة السلوك القيادي التحويلي بالتعلّم التنظيمي وخاصة في قلة الدراسات - على حد علم الباحث - التي تطرقت لهذه العلاقة في المجال التربوي.

الأهمية العملية:

يؤمل أن تسهم الدراسة في تحسين ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الحكومية مما يسهم في تحقيق جودة عالية في التعليم تتلاءم مع الاحتياجات المعاصرة والمستقبلية، وأن تفيد إدارات المدارس عند ممارستهم للتعلّم التنظيمي في زيادة كفاءتها، وقدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة المتسارعة للتغيير، كذلك تقديم تغذية راجعة للقائمين على التعليم عن واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالتعلّم التنظيمي من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس وعلاقته بالتعلّم التنظيمي.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية للبنين في محافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية.

■ الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني للعام الدراسي 1435هـ/ 1436هـ.

مصطلحات الدراسة:

استخدم الباحث مجموعة من المصطلحات ويعرفها هنا باختصار ويتناولها بالتفصيل في الإطار النظري، وذلك حسب ما يلي:

السلوك القيادي التحويلي:

السلوك القيادي كما عرفه القريوتي (1989: 104) هو "قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه، من خلال إبداعه في مجال عمله مستنداً إلى الخبرات، والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب، وقدرة على التأثير في الآخرين".

والسلوك القيادي التحويلي إجرائياً هو: الأسلوب المميز لمدير المدرسة والذي يمارس السلوكيات التي تجسد الخصائص والسمات التي يتمتع بها القائد التحويلي، من خلال التأثير في دوافع المعلمين في المدرسة، ويحولهم بحيث يصبحوا أكثر وعياً نحو المهام المطلوبة منهم لتسيير العملية التعليمية في المدرسة، ويرتقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة.

التعلم التنظيمي:

يصف (Serrat, Oliver, 2009) التعلم التنظيمي بأنه "استراتيجية تتبناها المؤسسة التعليمية في كافة أبعاد المنظومة الإدارية والأكاديمية لتحقيق النجاحات المرجوة" (السالم، 2005: 49).

والتعلم التنظيمي إجرائياً: هو العملية التي تسعى المدرسة من خلالها لتحسين قدراتها وتطوير ذاتها، والتكيف مع ظروفها، ومتغيراتها داخلياً وخارجياً، وتعزيز القدرات الذهنية والإنتاجية للمعلمين، من خلال توظيف الخبرة والتقنية والمعرفة المتجددة الظاهرة والضمنية وإدارتها بفاعلية، لضمان استمرارية التعلم والتطور والتميز التنظيمي للمدرسة.

2- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة على تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمحافظة بيشة للعام الدراسي 1435هـ / 1436هـ، والبالغ عددهم الإجمالي (506) مديراً ومعلماً، منهم (30) مديراً و (476) معلماً، وفق الإحصائية الرسمية بإدارة التعليم بمحافظة بيشة. <http://www.bishaedu.gov.sa/> ونتيجة لمحدودية مجتمع الدراسة طبق الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (506) استبانة على أفراد الدراسة، وكانت الاستبانات المستردة (363) استبانة، تم استبعاد (5) استبانات منها لعدم اكتمالها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (358)

استبانة، تمثل أفراد الدراسة بواقع (30) استبانة للمديرين، و (328) استبانة للمعلمين، بنسبة (70.8%) من مجتمع الدراسة الكلي.

ويوضح الجدول (1) عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة للتطبيق، والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي:

جدول (1) الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد الدراسة.

العمل الحالي	مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مدير	30	%100	30	%100	30	%100	30	%100
معلم	476	%100	476	%100	333	%70	328	%68.9
المجموع	506	%100	506	%100	363	%71.7	358	%70.8

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وجاءت على محورين: المحور الأول مكوّن من (16) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد، والمحور الثاني مكوّن من (15) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد.

صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

أ- الصدق الظاهري:

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية؛ والمتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي وعلوم التربية، للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول مدى أهمية العبارات ووضوحها، ومدى صلاحيتها لقياس ما صيغت من أجله، وقد استجاب (26) محكماً وفي ضوء ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

جاء صدق الاتساق الداخلي للمحورين وأبعادهما كالتالي:

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: السلوك القيادي التحويلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه الفقرة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية).

البُعد الرابع الاهتمام بالمشاعر الفردية		البُعد الثالث الاستثارة الفكرية		البُعد الثاني التحفيز الإلهامي		البُعد الأول الاجاذبية والتأثير	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.813	13	**0.862	9	**0.848	5	**0.765	1
**0.868	14	**0.886	10	**0.880	6	**0.820	2
**0.884	15	**0.914	11	**0.878	7	**0.748	3
**0.815	16	**0.883	12	**0.797	8	**0.817	4

**** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01**

يتبين من الجدول (5) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية).

2- الصدق البنائي للمحور الأول: واقع السلوك القيادي التحويلي:

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (واقع السلوك القيادي التحويلي).

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: الجاذبية والتأثير	**0.758
2	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	**0.881
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	**0.910
4	البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية	**0.819

**** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)**

يتبين من جدول (6) أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربع التي يتكون منها المحور الأول والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.758 - 0.910) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية).

3- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: واقع التعلّم التنظيمي.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني (واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية).

البعد الثالث البعد الثقافي		البعد الثاني البعد التنظيمي		البعد الأول البعد الاستراتيجي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.834	11	**0.809	6	**0.788	1
**0.839	12	**0.841	7	**0.804	2
**0.827	13	**0.854	8	**0.853	3
**0.849	14	**0.826	9	**0.827	4
**0.863	15	**0.843	10	**0.806	5

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (7) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية).

4- الصدق البنائي للمحور الثاني: واقع التعلّم التنظيمي.

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الثاني (واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية) من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:
جدول (8) معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية).

معامل الارتباط	الأبعاد
**0.908	البعد الأول: البعد الاستراتيجي
**0.943	البعد الثاني: البعد التنظيمي
**0.939	البعد الثالث: البعد الثقافي

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (8) أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاث التي يتكون منها المحور الثاني (واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية) والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.908 - 0.943) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني (واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية).

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α)) كما تبين النتائج بالجدول (9) التالي:

جدول (9) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحوري الاستبانة.

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	البعد الأول: الجاذبية والتأثير	4	0.80
2	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	4	0.87
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	4	0.91
4	البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية	4	0.86
مجموع المحور الأول: واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية			
1	البعد الأول: البعد الاستراتيجي	5	0.87
2	البعد الثاني: البعد التنظيمي	5	0.89
3	البعد الثالث: البعد الثقافي	5	0.90
مجموع المحور الثاني: واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية			
		15	0.95

يتضح من جدول (9) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول: واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية، جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.80 - 0.91) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (0.94).

كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني: واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية، بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.87 - 0.90) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور (0.95). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الآتية:
- (1) التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
 - (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لحساب متوسطات عبارات محوري الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادهما بناء على استجابات أفراد الدراسة.
 - (3) معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation): لحساب الاتساق الداخلي، وذلك بإيجاد العلاقة بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك لتحديد العلاقة بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.
 - (4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
 - (5) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات (العمل الحالي، المؤهل العلمي).

6) تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة الوظيفية).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كما يبينها الجدول:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحور الأول: واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية.

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
1	الاجاذبية والتأثير	4.05	0.689	1	عالية
2	التحفيز الإلهامي	3.60	0.831	2	عالية
3	الاستثارة الفكرية	3.49	0.939	3	عالية
4	الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.46	0.949	4	عالية
	مجموع واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي	3.65	0.721	---	عالية

يتضح من الجدول (11) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي جاءت بدرجة ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الأول (3.65)، بانحراف معياري قدره (0.721).

كما يتضح من الجدول (11) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في جميع أبعاده: (الاجاذبية والتأثير - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاهتمام بالمشاعر الفردية) جاءت بدرجات ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط كالتالي:

- حيث جاء في الترتيب الأول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في بُعد "الاجاذبية والتأثير" بمتوسط حسابي (4.05).

- يليه في الترتيب الثاني ممارستهم للسلوك القيادي التحويلي في بُعد "التحفيز الإلهامي" بمتوسط (3.60).

- وثالثاً جاءت ممارستهم للسلوك القيادي التحويلي في بُعد "الاستثارة الفكرية" بمتوسط حسابي (3.49).

- وأخيراً جاءت ممارستهم للسلوك القيادي التحويلي في بُعد "الاهتمام بالمشاعر الفردية" بمتوسط (3.46).

ويرى الباحث أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي بجميع أبعاده، والتي جاءت بدرجة ممارسة "عالية"، يعود إلى عدد من الأسباب منها: التأثير المثالي الذي يحدثه المديرون في نفوس المعلمين، وأيضاً تمتعهم بالسمات الأخلاقية الحميدة التي تجعل منهم قدوة حسنة، وكذلك حرصهم على تحفيز واستثارة تفكير المعلمين لابتكار طرق وأساليب حديثة للنهوض بالتعليم، بالإضافة لمراعاة مديري المدارس للفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم، والتواصل الفعال معهم، وهذا يدل على زيادة وعي القيادات المدرسية بالمفاهيم والأساليب القيادية الحديثة، وما تشهده برامج القيادة المدرسية من تطوير مستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، من حيث برامج التعليم والتدريب، لاكتساب المعارف والتنمية المهنية لمنسوبيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مي شو سو (Mei-Chu Su، 2007) التي أشارت إلى وجود تقديرات عالية لسلوك القادة التحويليين، ودراسة كل من: الشريفي؛ والتنع (2009)؛ الغامدي (1433هـ)؛ والدهش (1434هـ)؛ والحزيم (1434هـ)؛ والهلاي (1435هـ)؛ والتي سعت جميعها لمعرفة واقع ممارسات السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية، وجاءت جميعها بدرجة ممارسة "عالية".

وتختلف مع دراسة كل من: سويبنك (Supising، 2001)؛ وسميرات ومقابلة (2014)؛ والصريرة (2012)؛ وبني عطا (2005) حيث جاءت ممارسة السلوك القيادي التحويلي متراوحة بين الدرجة المتوسطة والجيدة، ودراسة الغامدي (1432هـ) والتي جاءت فيها الممارسة بدرجة "ضعيفة".

ولزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لكل بُعد على حدة من أبعاد المحور الأول تبينه نتائج الجداول التالية:

البُعد الأول: الجاذبية والتأثير:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في "بُعد الجاذبية والتأثير"، كما تبين نتائج جدول (12) التالي :

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في بُعد الجاذبية والتأثير.

الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الدرجة	الممارسة
1	يتحلى مدير المدرسة بالقيم المثلى التي تجعله في نظر المعلمين قدوة .	4.26	0.838	1	عالية جداً
2	يتعامل مدير المدرسة بالثقة مع المعلمين .	4.08	0.885	2	عالية
3	يجتهد مدير المدرسة للتميز في أعماله .	3.94	0.848	3	عالية
4	يتميز مدير المدرسة بالقدرة على الإقناع .	3.90	0.925	4	عالية
المجموع الكلي للبُعد الأول : الجاذبية والتأثير		4.05	0.689	---	عالية

يتبين من جدول (12) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في "بُعد الجاذبية والتأثير" جاءت بدرجة ممارسة "عالية جداً" و"عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (4.05) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.689).

وتُفسر هذه النتيجة التي ظهر فيها "بُعد الجاذبية والتأثير" في المرتبة الأولى كأحد أبعاد السلوك القيادي التحويلي، والممارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة ممارسة "عالية جداً" و"عالية"، وكذلك ارتفاع نتائج عبارات هذا البُعد، إلى أن أغلب مديري المدارس بمحافظة بيشة يحرصون على تفعيل القيم الإسلامية داخل مدارسهم، وبذلك يلتزم مديرو المدارس بالأخلاق الحميدة لكي يكونوا قدوة للمعلمين والطلاب في التعامل، كما يركزون على تنمية الوازع الديني بين المعلمين والطلاب من خلال إدراكهم لأهمية رسالة التعليم ودورها السامي في تحقيق الالتزام، ولذلك يحث مديرو المدارس المعلمين على أن يكونوا قدوة حسنة لطلابهم، مما يحتم عليهم أن يكونوا قدوة حسنة لمنسوبي المدرسة، وهذا يدل أيضاً على أن اختيارهم كان وفق معايير أخلاقية عالية، وكذلك تمتعهم بمهارات وقدرات جعلت منهم عنواناً للتميز بأعمالهم.

ولقد جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لجميع ممارسات "بُعد الجاذبية والتأثير" بدرجات ممارسة "عالية جداً" و"عالية"، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاء في الترتيب الأول "تحلي مدير المدرسة بالقيم المثلى التي تجعله في نظر المعلمين قدوة" بمتوسط حسابي (4.26) ودرجة ممارسة "عالية جداً". وهذا يدل على أن مديري المدارس يدركون بأنهم يمثلون القدوة الحسنة، وحرصهم على إظهار السلوك الإيجابي، لذلك فهم يسعون لغرس القيم المثلى في تعاملهم الدائم أمام منسوبي المدرسة.

- يلما في الترتيب الثاني "تعامل مدير المدرسة بالثقة مع المعلمين" بمتوسط (4.08) بدرجة "عالية".

- وفي الثالث جاء "اجتهاد مدير المدرسة للتميز في أعماله" بمتوسط (3.94) بدرجة ممارسة "عالية".

- وفي الأخير جاء "تميز مدير المدرسة بالقدرة على الإقناع" بمتوسط (3.90) بدرجة ممارسة "عالية".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاوكنز (Hawkins، 2002) التي حل فيها بُعد الجاذبية والتأثير المثالي في الترتيب الأول عن كافة الأبعاد الأخرى، ودراسة الشريفي؛ والتنج (2009) والتي أكدت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادي التحويلي بجميع أبعاده كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة آل فطوح (1434هـ) التي بينت توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة، وحصول بُعد التأثير المثالي بالقدوة على الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عيسى (1429هـ) التي حلّ فيها البُعد في المرتبة السادسة، ودراسة سوبيزنك (Supising، 2001) والتي توصلت إليه أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، ودراسة العمرات؛ وآخرون (2009) والتي توصلت للنتائج إلى أن (أبعاد التغيير، والاعتبارات الفردية، والدافعية) قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة، بينما حصل التأثير المثالي على درجة أقل من السابق.

البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في "بُعد التحفيز الإلهامي"، كما تبين نتائج جدول (13) التالي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في بُعد التحفيز الإلهامي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
5	يثير مدير المدرسة روح الحماس للعمل بين المعلمين .	3.70	1.021	1	عالية
7	يدعم مدير المدرسة مبادرات المعلمين في التغيير .	3.61	0.940	2	عالية
8	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تولي حل المشكلات بطريقة مبتكرة.	3.59	0.936	3	عالية
6	يستخدم مدير المدرسة أساليب متنوعة في تحفيز المعلمين .	3.51	1.006	4	عالية
	المجموع الكلي للبُعد الثاني : التحفيز الإلهامي	3.60	0.831	---	عالية

يتبين من جدول (13) أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في "بُعد التحفيز الإلهامي" جاءت بدرجة ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.60) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.831).

وينسب الباحث هذه النتيجة التي ظهر فيها "بُعد التحفيز الإلهامي" في المرتبة الثانية كأحد أبعاد السلوك القيادي التحويلي، والممارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة ممارسة "عالية"، وكذلك ارتفاع نتائج عبارات هذا البُعد، إلى حرص مديري المدارس على إثارة المنافسة الشريفة بين المعلمين، وتشجيع مبادرات التغيير، وكذلك الابتكار في حل المشكلات، والاستفادة من خبرات زملائهم، والإمكانات المتاحة بشكل جيد، مع إبراز النواحي الإيجابية لديهم، لأن الاجاز في النهاية سيكون باسم الفريق، مما يولد نشاطاً عالياً لدى المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.

ولقد جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحاظفة بيضة لجميع سلوكيات وممارسات "بُعد التحفيز الإلهامي" بدرجات ممارسة "عالية"، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاء في الترتيب الأول "إثارة مدير المدرسة روح الحماس للعمل بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.70).
 - يلها في الترتيب الثاني "دعم مدير المدرسة مبادرات المعلمين في التغيير" بمتوسط حسابي (3.61).
 - وفي الثالث جاء "تشجيع المدير المعلمين على تولي حل المشكلات بطريقة مبتكرة" بمتوسط (3.59).
 - وفي الترتيب الأخير جاء "استخدام مدير المدرسة أساليب متنوعة في تحفيز المعلمين" بمتوسط (3.51).
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هاوكنز (2002، Hawkins) والتي أكدت أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة، وحل فيها بُعد التحفيز الإلهامي في الترتيب الثاني كأحد أبعاد السلوك القيادي التحويلي، ودراسة الغامدي (1433هـ) التي دعت لتزويد المدرسة بالوسائل اللازمة لتطبيق المهارات القيادية التحويلية اللازمة للتطوير والتغيير، ودراسة الحزيم (1434هـ) التي أوصت بتوفير الأساليب العلمية الحديثة في أداء العمل.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (2012) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأوصت بزيادة الوعي والاهتمام بتنمية مهارات القيادات التحويلية لدى المديرين والمعلمين وذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية وعقد الندوات وورش العمل التدريبية، ودراسة آل فطيح (1434هـ) التي حل فيها البُعد في المرتبة الثالثة، والتركيز على انتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية من القادة التحويليون لتولي المناصب القيادية الهامة لإحداث التغيير المنشود.

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والترتب لاستجابات أفراد الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحاظفة بيضة لسلوك القيادي التحويلي في "بُعد الاستثارة الفكرية"، كما تبين نتائج جدول (14) التالي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحاظفة بيضة لسلوك القيادي التحويلي في بُعد الاستثارة الفكرية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
9	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.77	0.994	1	عالية
10	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرار.	3.49	1.097	2	عالية
12	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة رؤية ورسالة المدرسة.	3.43	1.045	3	عالية
11	يوفر مدير المدرسة بيئة محفزة للإبداع.	3.28	1.098	4	متوسطة
	المجموع الكلي للبُعد الثالث : الاستثارة الفكرية	3.49	0.939	---	عالية

يتبين من جدول (14) أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في "بُعد الاستثارة الفكرية" جاءت بدرجة ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.49) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.939).

وتفسر هذه النتيجة التي ظهر فيها "بُعد الاستثارة الفكرية" والممارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة ممارسة "عالية" و"متوسطة"، إلى اهتمام مديري المدارس بتشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد، وإشراكهم في عملية صنع القرار.

ولقد جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لجميع ممارسات "بُعد الاستثارة الفكرية" بدرجات ممارسة "عالية" و"متوسطة"، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاء في الترتيب الأول "تشجيع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (3.77) بدرجة ممارسة "عالية".

- يلما الثاني "إشراك مدير المدرسة المعلمين في صناعة القرار" بمتوسط (3.49) وبدرجة ممارسة "عالية".

- وثالثاً "إشراك مدير المدرسة المعلمين في صياغة رؤية ورسالة المدرسة" بمتوسط (3.43) أي "عالية".

- وفي الأخير جاء "توفير مدير المدرسة بيئة محفزة للإبداع" بمتوسط حسابي (3.28) وبدرجة "متوسطة".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (1433هـ) والتي أكدت أن ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي لأدوارهن القيادية في ضوء القيادة التحويلية كان بمستوى كبير، كما أشارت إلى أهم المقترحات اللازمة لمواجهة المشكلات التي تحد من ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي لأدوارهن القيادية في ضوء القيادة التحويلية وهي: التجديد والابتكار في الأساليب الإدارية الحديثة، وتعزيز الثقة بالاستفادة من الأفكار والمواهب في تحقيق إنجازات المدرسة، وتوفير التقنيات الحديثة في البيئة المدرسية، واتفقت مع دراسة الحزيم (1434هـ) التي أوصت بتوفير الأساليب العلمية والتربوية الحديثة في أداء العمل، وقنوات الاتصال اللازمة والبيئة المحفزة على الإبداع.

وتختلف مع دراسة الدهش (1434هـ) التي حل فيها بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة من أبعاد السلوك القيادي التحويلي، ودراسة هاوكنز (Hawkins, 2002) والتي حل فيها البُعد في المرتبة الأخيرة، ودراسة آل فطیح (1434هـ) التي حل فيها البُعد في المرتبة الثانية.

البُعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في "بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية"، كما تبين نتائج جدول (15) التالي :

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
16	يشارك مدير المدرسة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية والشخصية.	3.54	1.282	1	عالية
14	يوكل مدير المدرسة المهام للمعلمين وفقاً لقدراتهم .	3.47	1.025	2	عالية
15	يتمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال فاعلة .	3.42	1.086	3	عالية
13	يحرص مدير المدرسة على تدريب المعلمين لتطوير أداءهم .	3.41	1.108	4	عالية
	المجموع الكلي للبُعد الرابع : الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.46	0.949	---	عالية

يتبين من جدول (15) أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في "بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية" جاءت بدرجة ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.46) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.949).

وتفسر هذه النتيجة التي كشفت عن توفر "بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية" والممارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة ممارسة "عالية"، إلا أنه جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة من قبل مديري المدارس، بأن ذلك ينسب إلى اظهار مديري المدارس الاهتمام والتقدير لكافة المعلمين بلا استثناء أو تحيز لأحد، ومراعياً في ذلك أن المعلمين ليسوا على درجة واحدة من الكفاءة والانجاز، لذلك يحرص مديرو المدارس على اختيار المعلم المناسب للمهام الموكلة إليه من أجل ضمان نجاح العمل، والعمل لتحسين مستوياتهم العلمية والمهنية بالتدريب والنصح والتواصل الفعال معهم.

ولقد جاءت ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لجميع ممارسات "بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية" بدرجات ممارسة "عالية"، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- حيث جاء في الأول "مشاركة المعلمين مناسبتهم الاجتماعية والشخصية" بمتوسط (3.54).
 - يلها في الترتيب الثاني "توكيل مدير المدرسة المهام للمعلمين وفقاً لقدراتهم" بمتوسط حسابي (3.47).
 - وفي الترتيب الثالث جاء "تمتع مدير المدرسة بمهارات اتصال فاعلة" بمتوسط حسابي (3.42).
 - وفي الترتيب الأخير جاء "حرص مدير المدرسة على تدريب المعلمين لتطوير أداءهم" بمتوسط (3.41).
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لازارو (2004) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القائد التحويلي والاستبقاء على المعلمين في المدارس، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على معدل الاحتفاظ بالمعلمين في المدرسة، وكذلك دراسة جريف (2004) التي اهتمت بالعلاقة فيما بين القيادة التحويلية برضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورضيتهم بترك العمل بالمدرسة، والتي أثبتت بأن الرضا الوظيفي كان عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين، ودراسة العمرات؛ وآخرون (2009) والتي توصلت النتائج إلى أن (أبعاد التغيير، والاعتبارات الفردية، والدافعية)، قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة.

وتختلف مع دراسة كل من: سوبيزنك (Supising, 2001)؛ وسميرات ومقابلة (2014)؛ والصريرة (2012)؛ وبني عطا (2005) حيث جاءت ممارسة البُعد متراوحة بين درجة المتوسطة والجيدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية، كما يبينها الجدول (16) التالي :

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحور الثاني (واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية).

رقم البعد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
1	البُعد الاستراتيجي	3.54	0.741	1	عالية
2	البُعد التنظيمي	3.11	0.926	2	متوسطة
3	البُعد الثقافي	3.03	0.958	3	متوسطة
المجموع الكلي واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية		3.23	0.815	---	متوسطة

يتبين من جدول (16) أن واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة جاء بدرجة ممارسة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الثاني (3.23)، بانحراف معياري قدره (0.815).

ويرى الباحث أن واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة والتي جاء بدرجة ممارسة "متوسطة"، يعود إلى اهتمام إدارة المدرسة بوضع خطة استراتيجية محددة لها رؤيتها، وأهدافها المستقبلية بشكل واضح لجميع منسوبيها، مع قصور في المرونة التنظيمية من قبل إدارة المدرسة، وهذا يعود إلى تمسك بعضهم بالأنظمة واللوائح، والخوف من تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى إغفال إدارة المدرسة تشجيع البحوث التربوية من قبل منسوبيها، وهذا ربما لكثرة التعليمات والأعمال الإدارية والتدريسية، وكذلك قلة الاستفادة من المعرفة التراكمية لمنسوبيها، وذلك يرجع لقلة الثقافة والوعي من قبل إدارة المدرسة بدور المعرفة التراكمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زناتي (2004) والتي أشارت إلى زيادة وعي القيادة العليا بأهمية التعلم التنظيمي، ومنح صلاحيات للمديرين لتدعيم التعلم التنظيمي، ودراسة العويسي (2005) التي أوصت بالعمل على غرس ثقافة التعلم التنظيمي، وإجراء الدراسات الميدانية لتقديم تصورات مقترحة للتعلم التنظيمي على مستوى المدرسة، ودراسة البكري (2006)، وكمبل Kample (2003)، والمطيري (1431هـ).

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع كل من: دراسة الزهراني (1433هـ) والتي أكدت على أهمية تطبيق التعلم التنظيمي في مدرسة المستقبل، ودراسة المشعل (1434هـ) التي ترى تقديم حوافز (مادية ومعنوية) لمنسوبي المدرسة وفق نظام محدد وواضح يشجع على التعلم التنظيمي، ودراسة آل فطيح (1434هـ) والتي أشارت لتبني الإدارة العليا الأساليب القيادية الحديثة، ودعم تطبيقات القيادة التحويلية بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات التعلم التنظيمي، وأيضاً دراسة حمزة، وآخرون Hamzah et. Al (2011) والتي توصلت إلى أن نسبة النشاط في المنظمة المتعلمة مرتفعة، وكل نتائج الدراسات السابقة جاءت جميعها بدرجة ممارسة "عالية".

كما يتبين من الجدول (19) أن واقع ممارسة إدارة المدرسة للتعلم التنظيمي والتي تم ترتيب أبعاده تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاء البعد الاستراتيجي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.54) بدرجة ممارسة "عالية".
 - يليه في الترتيب الثاني ممارسة إدارة المدرسة لواقع التعلم التنظيمي في البعد التنظيمي بمتوسط حسابي (3.11) بدرجة ممارسة "متوسطة".
 - وفي الترتيب الثالث والأخير جاءت ممارسة إدارة المدرسة لواقع التعلم التنظيمي في البعد الثقافي بمتوسط حسابي (3.03) بدرجة ممارسة "متوسطة".
- ويفسر الباحث هذه النتيجة التي ظهر فيها "البعد الاستراتيجي" في المرتبة الأولى كأحد أبعاد التعلم التنظيمي، إلى اهتمام إدارة المدرسة بوضع استراتيجيات تبين فيها رؤيتها وأهدافها المستقبلية، وتشخيص واقعها لوضع الخطط في تطوير أدائها، وفق الدليل الاجرائي المتبع في ذلك.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (1431هـ)، حيث حل البعد الاستراتيجي في المرتبة الأولى، يليه البعد التنظيمي، ثم البعد الثقافي.
- بينما تختلف مع دراسة المشعل (1434هـ) والتي حل فيها البعد الثقافي أولاً، يليه في الترتيب البعد الاستراتيجي ثم البعد التنظيمي.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر أفراد الدراسة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الثاني، وفي ما يلي عرض لكل بُعد كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البُعد الاستراتيجي:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة في "البُعد الاستراتيجي"، كما تبين نتائج جدول (17) التالي:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة في البُعد الاستراتيجي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
1	تضع إدارة المدرسة رؤيتها بالتشارك مع منسوبيها .	3.66	0.947	1	عالية
4	تحدد إدارة المدرسة نقاط القوة لديها .	3.55	0.899	2	عالية
3	تستغل إدارة المدرسة الفرص التعليمية لتحقيق أهدافها .	3.53	0.925	3	عالية
5	تعمل إدارة المدرسة على التكيف مع البيئة الخارجية للمدرسة .	3.51	0.897	4	عالية
2	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها المستقبلية .	3.46	0.874	5	عالية
	المجموع الكلي للبُعد الأول : البُعد الاستراتيجي	3.54	0.741	---	عالية

يتبين من جدول (17) أن واقع ممارسة إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لواقع التعلم التنظيمي في "البُعد الاستراتيجي" جاءت بدرجة ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.54) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.741).

وتفسر هذه النتيجة التي ظهر فيها "البُعد الاستراتيجي" بدرجة ممارسة "عالية"، وكذلك ارتفاع نتائج عبارات البُعد، إلى اهتمام إدارة المدرسة بمشاركة منسوبيها في وضع رؤيتها، والعمل على نقاط القوة لديها، من خلال استغلال الفرص التعليمية، والتكيف مع ظروف المجتمع الخارجي، للوصول للأهداف المرسومة مسبقاً. وجاء واقع ممارسات إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للتعلم التنظيمي في "البُعد الاستراتيجي" بدرجة ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاء في الترتيب الأول "وضع إدارة المدرسة رؤيتها بالتشارك مع منسوبيها" بمتوسط حسابي (3.66).
 - يلها في الترتيب الثاني "تحدد إدارة المدرسة نقاط القوة لديها" بمتوسط حسابي (3.55).
 - وفي الترتيب الثالث جاء "استغلال إدارة المدرسة الفرص التعليمية لتحقيق أهدافها" بمتوسط (3.53).
 - وفي الرابع جاء "عمل إدارة المدرسة على التكيف مع البيئة الخارجية للمدرسة" بمتوسط (3.51).
 - وفي الخامس والأخير جاء "عمل إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها المستقبلية" بمتوسط (3.46).
- وتتفق نتائج الدراسة الحالية في "البُعد الاستراتيجي" للتعلم التنظيمي، مع نتائج دراسة زناتي (2004) التي أكدت على استغلال نقاط القوة والاستفادة منها في تدعيم عمليات التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية في مصر، كذلك دراسة الصمادي (2008) والتي أكدت نتائجها بأن جميع أبعاد أداة الدراسة كانت بدرجة عالية، ودراسة المطيري (1431هـ) حيث حل "البُعد الاستراتيجي" للتعلم التنظيمي في المرتبة الأولى، يليه البُعد التنظيمي، ثم الثقافي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المشعل (1434هـ) التي هدفت لمعرفة درجة توافر متطلبات البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي بأبعادها الفرعية المختلفة، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توفر متطلبات البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي بأبعادها الفرعية المختلفة بدرجة عالية، وحل البعد الاستراتيجي في الترتيب الثاني لأبعاد التعلّم التنظيمي.

البُعد التنظيمي:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة في "البُعد التنظيمي"، كما تبين نتائج جدول (4-8) التالي:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة في البُعد التنظيمي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
6	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل من جميع التخصصات بالمدرسة.	3.35	1.026	1	متوسطة
8	تمتلك إدارة المدرسة هيكلًا تنظيميًا يساهم في صنع القرارات.	3.28	1.075	2	متوسطة
10	تحرص إدارة المدرسة على توثيق الخبرات المهنية لمنسوبيها .	3.12	1.140	3	متوسطة
7	تنظم إدارة المدرسة برنامج للزيارات المتبادلة بين المعلمين وزملائهم في المدارس الأخرى.	3.09	1.170	4	متوسطة
9	تتواصل إدارة المدرسة مع الجامعات للاستفادة من خبراتها.	2.70	1.135	5	متوسطة
	المجموع الكلي للبُعد الثاني : البُعد التنظيمي	3.11	0.926	---	متوسطة

يتبين من جدول (18) أن ممارسة إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لواقع التعلّم التنظيمي في "البُعد التنظيمي" جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.11) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.926).

ويفسر الباحث هذه النتيجة التي ظهر فيها "البُعد التنظيمي" للتعلّم التنظيمي بدرجة ممارسة "متوسطة"، إلى اهتمام إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل من مختلف التخصصات، وفق هيكل تنظيمي متبع، وتشجيعها الزيارات المتبادلة بين منسوبيها لتبادل الخبرات، في حين يظهر قصور إلى حد ما في التواصل مع الجامعات، ولعل ذلك يعود إلى وجود آليات محددة تنظم التعاون بين الجامعات والمدارس واحتياجاتها التدريبية.

وجاء واقع ممارسات إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للتعلّم التنظيمي في "البُعد التنظيمي" بدرجة ممارسة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاء في الترتيب الأول "قيام إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل من جميع التخصصات بالمدرسة" بمتوسط (3.35).
- يلها في الترتيب الثاني "امتلاك إدارة المدرسة هيكلًا تنظيميًا يساهم في صنع القرارات" بمتوسط حسابي (3.28).
- وفي الترتيب الثالث جاء "حرص إدارة المدرسة على توثيق الخبرات المهنية لمنسوبيها" بمتوسط حسابي (3.12).
- وفي الترتيب الرابع جاء "تنظيم إدارة المدرسة برنامج للزيارات المتبادلة بين المعلمين وزملائهم في المدارس الأخرى" بمتوسط حسابي (3.09).
- وفي الترتيب الخامس والأخير جاء "تواصل إدارة المدرسة مع الجامعات للاستفادة من خبراتها" بمتوسط (2.70).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في "البُعد التنظيمي" للتعلم التنظيمي، مع نتائج دراسة كمبل (Kampl 2003) والتي توصلت إلى أن ممارسة المدارس لمعايير سينج جاء بدرجة متوسطة، ودراسة شوي (Choi 2010) والتي أكدت وجود معوقات على مستوى المدارس كالهيكلة التنظيمي، كما أن وجود عقبات التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية هونج كونج ليست خطيرة، ودراسة المطيري (1431هـ) والتي أشارت إلى أن هناك تدني في مستوى التدريب في مجال التعلم التنظيمي حيث لم يحصل (51.5%) من العينة على أي دورة في التعلم التنظيمي.

وتختلف نتائج هذه الدراسة الحالية في بعدها التنظيمي للتعلم التنظيمي مع دراسة كل من الصمادي (2008) والتي دعت إلى تسهيل الفرص للمعلمين للتعلم من بعضهم البعض، ودراسة المشعل (1434هـ)، والزهراني (1433هـ) والذي أوصى بتفويض الصلاحيات لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المتصلة بتخطيط وتطبيق برامج وأنشطة النمو المهني داخل المدرسة، وكل تلك الدراسات جاءت بدرجة ممارسة "عالية".

البُعد الثقافي:

تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة في "البُعد الثقافي"، كما تبين نتائج جدول (19) التالي :

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة في البُعد الثقافي.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
11	تستفيد إدارة المدرسة من المعلومات التي يمتلكها منسوبيها في صنع القرارات .	3.34	1.025	1	متوسطة
12	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على تنمية مهاراتهم المهنية .	3.20	1.016	2	متوسطة
14	توفر إدارة المدرسة التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة العمل .	3.08	1.204	3	متوسطة
13	تنشئ إدارة المدرسة مكتبة تعد بمثابة قاعدة معلومات .	2.92	1.160	4	متوسطة
15	تدعم إدارة المدرسة البحوث التربوية بين منسوبيها .	2.62	1.277	5	متوسطة
	المجموع الكلي للبُعد الثالث: البُعد الثقافي	3.03	0.958	---	متوسطة

يتبين من جدول (19) أن ممارسة إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لواقع التعلم التنظيمي في "البُعد الثقافي" جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبُعد (3.03) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.958).

وتفسير هذه النتيجة التي ظهر فيها "البُعد الثقافي" للتعلم التنظيمي بدرجة ممارسة "متوسطة"، إلى سعي إدارة المدرسة للاستفادة من المعلومات التي يمتلكها منسوبيها في صنع القرارات أو حل المشكلات الطارئة، وأيضاً دعم إدارة المدرسة لعملية التدريب لمنسوبيها، كما يظهر هناك قصوراً من قبل إدارة المدرسة في دعم البحوث التربوية وهذا يعود للأعباء الإدارية والتعليمية الموكلة للجميع.

وجاء واقع ممارسات إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لواقع التعلم التنظيمي في "البُعد الثقافي" بدرجة ممارسة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتي تم ترتيبها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- حيث جاء في الترتيب الأول "تستفيد إدارة المدرسة من المعلومات التي يمتلكها منسوبيها في صنع القرارات" بمتوسط حسابي (3.34).

- يلما في الترتيب الثاني "تشجع إدارة المدرسة المعلمين على تنمية مهاراتهم المهنية" بمتوسط حسابي (3.20).
 - وفي الترتيب الثالث جاء "توفير إدارة المدرسة التقنيات الحديثة لزيادة كفاءة العمل" بمتوسط (3.08).
 - وفي الترتيب الرابع جاء "تنشئ إدارة المدرسة مكتبة تعد بمثابة قاعدة معلومات" بمتوسط (2.92).
 - وفي الترتيب الخامس والأخير جاء "دعم إدارة المدرسة البحوث التربوية بين منسوبيها" بمتوسط (2.62).
- وتتفق نتائج الدراسة الحالية في البُعد الثقافي للتعلم التنظيمي، مع نتائج دراسة زناتي (2004) والتي توصلت إلى أنَّ التعلم التنظيمي يسهم في إكساب الموظفين المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المختلفة، كما أنَّه يساعد في حل المشكلات المدرسية، ودراسة العويسي (2005) والتي أكدت العمل على غرس ثقافة التعلم التنظيمي، ووضع برامج تدريب من واقع احتياجات المؤسسات التعليمية، ودراسة المطيري (1431هـ) والتي حل فيها البُعد الثقافي في المرتبة الثالثة، ودراسة عيداروس (2013) والتي أشارت إلى ضرورة إيجاد آليات خلق ثقافة التعلم التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ودراسة آل فطيح (1434هـ) التي نادى بالعمل على بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة للسلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي.
- وتختلف نتائج هذه الدراسة الحالية في بعدها الثقافي للتعلم التنظيمي مع دراسة كل من المشعل (1434هـ) والتي حل بها البُعد الثقافي في الترتيب الأول قبل كل من البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي، ودراسة الصمادي (2008) والزهراني (1433هـ) والتي جاءت ممارسة البعد الثقافي بدرجة عالية، ودراسة بورهام (2008) Boreham والتي هدفت لتشخيص ثقافة التعلم التنظيمي في المدارس الاسكتلندية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن معظم المدارس لم تكن منظمة تعلم، وأن نقطة الضعف تكمن في الثقافة المنظمة التقليدية للنظام التعليمي الاسكتلندي، ودراسة شوي Choi (2010) والتي أكدت وجود معوقات على مستوى المدارس كالثقافة المدرسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة على المحور الأول واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية، والمحور الثاني واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (20) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وواقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية	3.65	0.721	0.69	**0.000
واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية	3.23	0.815		

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (20) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.69$) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية "طردية" "موجبة" متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

ويمكن تفسير هذه العلاقة الارتباطية بأن ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل مديري المدارس والمتمثلة في التأثير المثالي واستثارة المعلمين معنوياً وفكرياً وسلوكياً وإنسانياً، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والسلوكية، تسهم في تعزيز وتحسين التعلّم التنظيمي داخل المدارس، والذي يسعى بدوره في تنمية قدرات التعلم المستمر، وتحقيق الرؤية المشتركة للتعلم الجماعي والتنظيمي، بما يحقق لها الانسجام المطلوب مع المجتمع، لضمان استمرارية التعلم والتطور والتميز التنظيمي للمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمزة، وآخرون (2011) Hamzah et. Al والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس، والنشاط لتحويل المدارس إلى منظمات تعلّم على أساس وجهات نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية يزاولها المديرين في المدارس العينة ونسبة النشاط في المنظمة المتعلمة "مرتفعان"، وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس والتعلّم للمعلمين.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة آل فطیح (1434هـ) التي استهدفت الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بالتعلّم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها: توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة "مرتفعة"، وتوفر ممارسة التعلّم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة "مرتفعة"، وأيضاً وجود علاقة "إيجابية طردية" بين القيادة التحويلية والتعلّم التنظيمي.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة المحلية والعربية في المجال التربوي هذه العلاقة بالتحليل.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المديرين والمعلمين من أفراد الدراسة، على الأبعاد الداخلية لكل من المحور الأول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية، والمحور الثاني واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

جدول (21) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد واقع السلوك القيادي التحويلي وواقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

المجموع الكلي لمحور التعلّم التنظيمي	البُعد الثقافي	البُعد التنظيمي	البُعد الاستراتيجي	البُعد الجاذبية والتأثير
**0.45	**0.34	**0.39	**0.55	التحفيز الإلهامي
**0.61	**0.57	**0.52	**0.61	الاستثارة الفكرية
**0.62	**0.57	**0.52	**0.64	الاهتمام بالمشاعر الفردية
**0.63	**0.62	**0.55	**0.58	المجموع الكلي للمحور الأول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي
**0.69	**0.64	**0.59	**0.71	

** دالة إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (21) ما يلي:

- جاءت معاملات ارتباط البعد الأول "الجاذبية والتأثير" كأحد أبعاد واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة، دالة إحصائياً مع جميع أبعاد التعلّم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، وبلغت معاملات الارتباط (0.55 - 0.39 - 0.34) على الترتيب، مما يدل على أن علاقة

"بعد الجاذبية والتأثير" أكبر وأكثر ارتباطاً "بالبعد الاستراتيجي" كأحد أبعاد التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

وربما يعود ذلك إلى كون مديري المدارس يدركون بأنهم يمثلون القدوة الحسنة، وحرصهم على إظهار السلوك الايجابي، لذلك فهم يسعون لغرس القيم المثلى في تعاملهم الدائم أمام منسوبي المدرسة، وأيضاً يشير إلى امتلاك مديري المدارس لرؤية واضحة عن المستقبل، تجعلهم يسعون لتحقيق هذه الرؤية، واتخاذ الإجراءات اللازمة، من خلال مشاركة منسوبيها في وضع رؤيتها، والعمل على نقاط القوة لديها، واستغلال الفرص التعليمية، والتكيف مع ظروف المجتمع الخارجي، للوصول للأهداف المرسومة مسبقاً.

• جاءت معاملات ارتباط البعد الثاني "التحفيز الإلهامي" كأحد أبعاد واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة دالة إحصائياً مع جميع أبعاد التعلّم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، وبلغت معاملات الارتباط (0.61 - 0.52 - 0.57) على الترتيب، مما يدل على أن علاقة "بعد التحفيز الإلهامي" أكبر وأكثر ارتباطاً "بالبعد الاستراتيجي" كأحد أبعاد التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

وينسب ذلك إلى حرص مديري المدارس على إثارة المنافسة الشريفة بين المعلمين، وتشجيع مبادرات التغيير، وكذلك الابتكار في حل المشكلات، والاستفادة من خبرات زملائهم، والامكانيات المتاحة بشكل جيد، مع إبراز النواحي الإيجابية لديهم، لأن الانجاز في النهاية سيكون باسم الفريق، مما يولد نشاط عالي لدى المجتمع المدرسي، ويسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

• جاءت معاملات ارتباط البعد الثالث (الاستثارة الفكرية) كأحد أبعاد واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة دالة إحصائياً مع جميع أبعاد التعلّم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، وبلغت معاملات الارتباط (0.64 - 0.52 - 0.57) على الترتيب، مما يدل على أن علاقة "بعد الاستثارة الفكرية" أكبر وأكثر ارتباطاً "بالبعد الاستراتيجي" كأحد أبعاد التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

وهذا يشير إلى اهتمام مديري المدارس بتشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد، وإشراكهم في عملية صنع القرار، وأيضاً صياغة رؤية ورسالة المدرسة فيما بينهم، وبث روح التجديد والابداع، للتغلب على المشكلات التي يواجهونها في مجال عملهم.

• جاءت معاملات ارتباط البعد الرابع (الاهتمام بالمشاعر الفردية) كأحد أبعاد واقع السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة دالة إحصائياً مع جميع أبعاد التعلّم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، وبلغت معاملات الارتباط (0.58 - 0.55 - 0.62) على الترتيب، مما يدل على أن علاقة "بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية" أكبر وأكثر ارتباطاً "بالبعد الثقافي" كأحد أبعاد التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

وهذا يدل على اظهار مديري المدارس الاهتمام والتقدير لكافة المعلمين بلا استثناء أو تحيز لأحد، ومراعياً في ذلك أن المعلمين ليسوا على درجة واحدة من الكفاءة والانجاز، لذلك يحرص مديرو المدارس على اختيار المعلم المناسب للمهام الموكلة إليه من أجل ضمان نجاح العمل، والعمل لتحسين مستوياتهم العلمية والمهنية بالتدريب والنصح والتواصل الفعال معهم.

• أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لكلا من "واقع السلوك القيادي التحويلي" و "واقع التعلّم التنظيمي" هي معاملات ارتباط "موجبة" ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة مديري المدارس لأبعاد السلوك القيادي التحويلي، من خلال التحلي بالقيم المثلى، وتبنيهم رؤى مستقبلية، وبث روح الحماس بين منسوبي المدرسة، وتشجيعهم لمبادرات التغيير باستخدام أساليب متنوعة وطرقاً ابتكارية في تحفيز المجتمع المدرسي، مع مراعاة احتياجاتهم وقدراتهم من التعليم والتدريب، لها ارتباطاً أكبر وتحسناً أكثر مع أبعاد التعلّم التنظيمي التي تسهم بدورها في تحسين قدرات المدرسة وتطوير ذاتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها داخلياً وخارجياً، وتعزيز القدرات الذهنية والانتاجية للمعلمين، من خلال الاستفادة من خبراتهم التربوية والتعليمية والتقنية، وذلك لضمان استمرارية التعلم والتطور والتميز للمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هاوكنز Hawkins (2002) التي هدفت لكشف العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والتعاملي لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي كما يدركه المعلمون في المدارس الثانوية بولاية نيوجيرسي الأمريكية، وأظهرت عن علاقتها الإيجابية بالمناخ التنظيمي، وكذلك دراسة حمزة وآخرون Hamzah et. Al (2011) والتي استهدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس والنشاط لتحويل المدارس إلى منظمات تعلّم على أساس وجهات نظر المعلمين، وتوصلت لوجود علاقة "إيجابية" بين القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس والتعلّم للمعلمين، وأيضاً دراسة آل فطيح (1434هـ) التي هدفت لاكتشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلّم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتوصلت إلى وجود علاقة "إيجابية طردية" بين القيادة التحويلية والتعلّم التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات (العمل الحالي - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي) ؟

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

1) الفروق بين متوسطات استجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف "العمل الحالي":

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، ويوضح نتائجه الجدول (22) التالي:

جدول (22) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف العمل الحالي.

المتغيرات	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: الاجاذبية والتأثير	مدير	30	4.37	0.762	2.684	**0.008
	معلم	328	4.02	0.676		
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	مدير	30	4.31	0.739	5.039	**0.000
	معلم	328	3.54	0.809		
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	مدير	30	4.30	0.808	5.083	**0.000
	معلم	328	3.42	0.916		
البعد الرابع:	مدير	30	4.28	0.745	6.180	**0.000

المتغيرات	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
الاهتمام بالمشاعر الفردية	معلم	328	3.38	0.930		
المجموع الكلي لمحور (واقع السلوك القيادي التحويلي)	مدير	30	4.31	0.724	5.481	**0.000
	معلم	328	3.59	0.691		

** دالة إحصائياً عند (0.01)

يتبين من جدول (22) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الأول (5.481)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية لكل من أبعاده (الاجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (2.684 - 6.180) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين.
- وينسب ذلك إلى سعي مديري المدارس للتجديد والتطوير والتغيير، كما أن اتصافهم بالسلوك القيادي التحويلي بجميع أبعاده ربما يعود إلى ما اكتسبوه من خلال البرامج والدورات التدريبية التي قدمت لهم، وأيضاً قد يرى مديرو المدارس درجة التوافق لها ارتباطاً بقدراتهم وكفاءتهم الإدارية.
- (2) الفروق بين متوسطات استجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية":
- تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، ويوضح نتائجه الجدول (23) التالي:

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي؛ تعزى لسنوات الخبرة الوظيفية.

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
بعد الجاذبية والتأثير	بين المجموعات	1.22	2	0.61	1.282	0.279
	داخل المجموعات	168.40	355	0.47		
	الكلية	169.61	357			
بعد التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	3.56	2	1.78	2.599	0.076
	داخل المجموعات	242.82	355	0.68		
	الكلية	246.38	357			
بعد الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	13.65	2	6.83	8.054	**0.000
	داخل المجموعات	300.90	355	0.85		
	الكلية	314.55	357			
بعد الاهتمام بالشاعر الفردية	بين المجموعات	20.75	2	10.38	12.253	**0.000
	داخل المجموعات	300.62	355	0.85		
	الكلية	321.37	357			
مجموع محور (السلوك التحويلي)	بين المجموعات	6.90	2	3.45	6.845	**0.001
	داخل المجموعات	178.85	355	0.50		
	الكلية	185.75	357			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (23) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية لكل من بُعديه (الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي) تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، حيث تراوحت قيم (ف) لهذين البعدين بين (1.282 - 2.599) وكلاهما غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية لكل من بُعديه (الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، حيث تراوحت قيم (ف) لهذين البعدين بين (8.054 - 12.253) وكلاهما دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الأول (6.845)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي للمحور الأول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية، وكلا من البُعدين (الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية)، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (24) التالي:

جدول (24) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة الوظيفية.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	أقل من 5 سنوات	102	3.40	---		
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	112	3.28		---	
	10 سنوات فأكثر	144	3.73	**0.33	**0.44	---
البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية	أقل من 5 سنوات	102	3.25	---		
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	112	3.27		---	
	10 سنوات فأكثر	144	3.75	**0.50	**0.48	---
مجموع محور واقع ممارسة السلوك التحويلي	أقل من 5 سنوات	102	3.55	---		
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	112	3.53		---	
	10 سنوات فأكثر	144	3.82	**0.27	**0.29	---

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول (24) السابق:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المجموع الكلي لواقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية وكلاً من بُعدي السلوك القيادي التحويلي (الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المديرين والمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) مقابل استجابات المديرين والمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). وربما يعود ذلك إلى امتلاك أصحاب سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) الكفايات اللازمة التي اكتسبوها من خلال الخبرة والتدريب المقدمة لهم، فمديري المدارس الذين يشجعون العمل بروح الفريق الواحد، وإشراك المعلمين في صناعة القرار، ويتصفون بالمعاملة الحسنة والاحترام المتبادل ومراعاة الاحتياجات والقدرات والطموحات، كل ذلك يسهم في تطوير جوانب القوة لدى المعلمين.
- وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة سوبيزنك (Supising, 2001) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

3) الفروق بين متوسطات استجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي":

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي"، ويوضح نتائجه الجدول (25) التالي:

جدول (25) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: الجاذبية والتأثير	بكالوريوس	311	4.08	0.658	1.732	0.089
	أعلى من بكالوريوس	47	3.85	0.851		
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي	بكالوريوس	311	3.62	0.825	0.890	0.374
	أعلى من بكالوريوس	47	3.50	0.869		
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	بكالوريوس	311	3.50	0.913	0.159	0.874
	أعلى من بكالوريوس	47	3.47	1.106		
البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية	بكالوريوس	311	3.43	0.949	1.590-	0.113
	أعلى من بكالوريوس	47	3.66	0.933		
مجموع محور (واقع السلوك التحويلي)	بكالوريوس	311	3.65	0.705	0.283	0.777
	أعلى من بكالوريوس	47	3.62	0.826		

يتبين من جدول (25) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي"، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الأول (0.283) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي لكل من أبعاد القيادة (الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي"، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (0.159 - 1.732) وجميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- وبدل ذلك أن اختيار مديري المدارس يتم على أساس من الكفاءة الإدارية والفنية، وفي أغلب الأحيان يكون وكيل مدرسة سابق، ويكون من المهتمين بجمع المعلومات الإدارية والفنية والمالية في المدرسة، وكذلك يعود لتشابه المهام والواجبات للمديرين باعتبارهم يحتكمون للائحة تنظيمية واحدة، ويتلقون نفس البرامج التدريبية التي تعدها وزارة التعليم. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الشريفي؛ والتنع (2009) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، سنوات الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي)؟

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

- 1- الفروق بين متوسطات استجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة حول واقع التعلم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف "العمل الحالي":

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، ويوضح نتائجه الجدول: جدول (26) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف العمل الحالي.

المتغيرات	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: البعد الاستراتيجي	مدير	30	4.17	0.768	5.055	**0.000
	معلم	328	3.48	0.712		
البعد الثاني: البعد التنظيمي	مدير	30	3.89	0.954	5.005	**0.000
	معلم	328	3.04	0.891		
البعد الثالث: البعد الثقافي	مدير	30	3.93	1.003	5.602	**0.000
	معلم	328	2.95	0.912		
مجموع محور (واقع التعلم التنظيمي)	مدير	30	4.00	0.840	5.654	**0.000
	معلم	328	3.16	0.776		

** دالة إحصائياً عند (0.01)

يتبين من جدول (26) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الثاني (5.654)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). ولصالح المديرين.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي بالمدارس الثانوية لكل من أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (5.005 - 5.602) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وكانت الفروق لصالح المديرين.
- وينسب ذلك إلى سعي إدارات المدارس متمثلة في مديريها لتحسين قدراتها وتطوير ذاتها، حسب الامكانيات المتاحة، والتكيف مع الظروف داخلياً وخارجياً، إلى جانب اهتمامها بوضع استراتيجيات تبين فيها رؤيتها وأهدافها المستقبلية، وتشخيص واقعها ووضع الخطط في تطوير أداؤها، وكذلك الاهتمام بتشكيل فرق عمل من مختلف التخصصات، وفق هيكل تنظيمي متبع، والعمل لتحسين مستوياتهم العلمية والمهنية بالتدريب والتواصل بهم.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كمبل (Kampl 2003) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح تقديرات المديرين، ودراسة زناتي (2004)؛ والعودسي (2005) التي خلصت لوجود فروق تعزى للعمل الحالي.

بينما تختلف مع دراسة الصمادي (2008) والتي أكدت بأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير العمل الحالي.

2- الفروق بين متوسطات استجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة ببشة حول واقع التعلّم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية":

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، ويوضح نتائجه الجدول: جدول (27) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة الوظيفية.

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: البعد الاستراتيجي	بين المجموعات	10.35	2	5.18	9.902	**0.000
	داخل المجموعات	185.61	355	0.52		
	الكلي	195.96	357			
البعد الثاني: البعد التنظيمي	بين المجموعات	13.50	2	6.75	8.190	**0.000
	داخل المجموعات	292.53	355	0.82		
	الكلي	306.03	357			
البعد الثالث: البعد الثقافي	بين المجموعات	16.96	2	8.48	9.688	**0.000
	داخل المجموعات	310.69	355	0.88		
	الكلي	327.65	357			
مجموع محور (واقع التعلّم التنظيمي)	بين المجموعات	13.45	2	6.72	10.672	**0.000
	داخل المجموعات	223.68	355	0.63		
	الكلي	237.13	357			

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (27) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الثاني (10.672)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي بالمدارس الثانوية لكل من أبعاد التعلّم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، حيث تراوحت قيم (ف) لتلك الأبعاد بين (8.190 - 9.902) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة للمجموع الكلي للمحور الثاني واقع التعلّم التنظيمي بالمدارس الثانوية، وكل من الأبعاد (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (28) التالي:

جدول (28) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة الوظيفية.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
البعد الأول: البعد الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	102	3.35	---	---	---
	من 5 إلى أقل من 10	112	3.46	---	---	---
	10 سنوات فأكثر	144	3.74	**0.40	**0.28	---
البعد الثاني: البعد التنظيمي	أقل من 5 سنوات	102	2.90	---	---	---
	من 5 إلى أقل من 10	112	3.00	---	---	---
	10 سنوات فأكثر	144	3.34	**0.44	**0.34	---
البعد الثالث: البعد الثقافي	أقل من 5 سنوات	102	2.78	---	---	---
	من 5 إلى أقل من 10	112	2.94	---	---	---
	10 سنوات فأكثر	144	3.29	**0.51	**0.35	---
مجموع محور (واقع التعلّم التنظيمي)	أقل من 5 سنوات	102	3.01	---	---	---
	من 5 إلى أقل من 10	112	3.13	---	---	---
	10 سنوات فأكثر	144	3.46	**0.45	**0.32	---

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول (28) السابق:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول المجموع الكلي لواقع التعلّم التنظيمي بالمدارس الثانوية، وكل من أبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) تعزى لاختلاف "سنوات الخبرة الوظيفية"، وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المديرين والمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) مقابل استجابات المديرين والمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

وهذا يعود إلى امتلاك أصحاب سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) الكفايات اللازمة التي اكتسبها من خلال الخبرة والتدريب المقدمة لهم، فمديري المدارس الذين يشجعون العمل بروح الفريق الواحد، وإشراك المعلمين في صناعة القرار، ويتصفون بالمعاملة الحسنة والاحترام المتبادل ومراعاة الاحتياجات والقدرات والطموحات، كل ذلك يساهم في تطوير جوانب القوة لدى المعلمين، والعمل لتحسين مستوياتهم العلمية والمهنية بالتدريب والنصح والتواصل الفعال معهم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العويسي (2005)؛ ودراسة الصمادي (2008) التي خلصت إلى عدم وجود

فروق لدرجة توافر عناصر التعلّم التنظيمي ترجع إلى متغير الخبرة.

3- الفروق بين متوسطات استجابات مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة حول واقع التعلم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي":

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي"، ويوضح نتائج الجدول: جدول (29) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: البعد الاستراتيجي	بكالوريوس	311	3.56	0.688	0.790	0.433
	أعلى من بكالوريوس	47	3.43	1.027		
البعد الثاني: البعد التنظيمي	بكالوريوس	311	3.09	0.889	0.909-	0.368
	أعلى من بكالوريوس	47	3.25	1.141		
البعد الثالث: البعد الثقافي	بكالوريوس	311	3.01	0.932	0.980-	0.331
	أعلى من بكالوريوس	47	3.18	1.116		
مجموع محور (واقع السلوك القيادي التحويلي)	بكالوريوس	311	3.22	0.775	0.426-	0.672
	أعلى من بكالوريوس	47	3.29	1.049		

يتبين من جدول (29) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي"، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الثاني (-0.426)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي بالمدارس الثانوية بكل من أبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي"، حيث تراوحت قيم (ت) لتلك الأبعاد بين (0.790 - 0.980) وجميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).
- ويدل ذلك بأن اختيار مديري المدارس يتم على أساس من الكفاءة الإدارية والفنية، وفي أغلب الأحيان يكون وكيل مدرسة سابق، ويكون من المهتمين بجمع المعلومات الإدارية والفنية والمالية في المدرسة، وكذلك يعود لتشابه المهام والواجبات للمديرين باعتبارهم يحتكمون للائحة تنظيمية واحدة، ويتلقون نفس البرامج التدريبية التي تعدها وزارة التعليم.
- وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة زناتي (2004)؛ والعويسي (2005) التي خلصت إلى وجود فروق لدرجة توافر عناصر التعلم التنظيمي ترجع إلى متغير المؤهل العلمي.

ملخص نتائج الدراسة:

- ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:
- إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
وكانت أبرز النتائج ما يلي:
 - أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة.
 - أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في جميع أبعاده (الاجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) جاءت بدرجات ممارسة "عالية" من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث جاء في الترتيب الأول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة للسلوك القيادي التحويلي في بُعد (الاجاذبية والتأثير)، يليه في الترتيب الثاني ممارستهم للسلوك القيادي التحويلي في بُعد (التحفيز الإلهامي)، ثم في الترتيب الثالث جاءت ممارستهم للسلوك القيادي التحويلي في بُعد (الاستثارة الفكرية)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت ممارستهم للسلوك القيادي التحويلي في بُعد (الاهتمام بالمشاعر الفردية) وجميعها بدرجة ممارسة "عالية".
 - إجابة السؤال الثاني: ما واقع التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟
وكانت أبرز النتائج ما يلي:
 - أن ممارسة إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لواقع التعلّم التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة" من وجهة نظر أفراد الدراسة.
 - أن ممارسة إدارات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة لواقع التعلّم التنظيمي في (البُعد الاستراتيجي) جاءت في الترتيب الأول بدرجة ممارسة "عالية"، يليها في الترتيب الثاني ممارسة إدارة المدرسة لواقع التعلّم التنظيمي في (البُعد الثقافي)، وفي الترتيب الثالث والأخير جاءت ممارسة إدارة المدرسة لواقع التعلّم التنظيمي في (البُعد الثقافي)، وكلاهما بدرجة ممارسة "متوسطة".
 - إجابة السؤال الثالث: ما العلاقة بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة؟
وكانت أبرز النتائج ما يلي:
 - توجد علاقة ارتباطية "طردية" متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.
 - توجد علاقة ارتباطية "طردية" متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع الأبعاد الداخلية لكل من واقع السلوك القيادي التحويلي وبين التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

- إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك التحويلي تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، سنوات الخبرة، المؤهل)؟ وكانت أبرز النتائج ما يلي:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية لكل من أبعاده (الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي بالمدارس الثانوية لكل من أبعاده (الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي".
- إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمل الحالي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ وكانت أبرز النتائج ما يلي:
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، وكانت لصالح المديرين.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي بالمدارس الثانوية لكل من أبعاد التعلّم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) تعزى لاختلاف "العمل الحالي"، وكانت هذه الفروق لصالح المديرين.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع التعلّم التنظيمي بالمدارس الثانوية تعزى لاختلاف "المؤهل العلمي".

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات ومنها:
- 1- التأكيد على ممارسة السلوك القيادي التحويلي، فهو النمط القيادي الضروري لتحقيق التقدم المنشود والفعال للقيادة التربوية.
 - 2- العمل على رفع مستوى التعلّم التنظيمي في المدارس، من خلال توعية و تثقيف الميدان التربوي وذلك من خلال: إصدار نشرات وكتيبات، ودليل إجرائي، تتضمن تعريفاً لمفهوم التعلّم التنظيمي، وخصائصه، وأهميته، واستراتيجياته، وأحدث البحوث والدراسات في مجال التعلّم التنظيمي.
 - 3- توضيح المفاهيم والأساليب القيادية الحديثة والمستجدة في مجال القيادة التربوية للقيادة الميدانيين.
 - 4- إدراج استخدام الأساليب القيادية الحديثة في مجال القيادة التربوية ضمن استمارات تقويم الأداء، وكذلك معايير اختيار وترشيح القيادات المدرسية.

- 5- تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة، التي توضح وتحفز قائد المدرسة على استخدام الأساليب القيادية الحديثة.
- 6- تهيئة البيئة المدرسية التي تسهم في تبني وتفعيل المبادرات الجديدة وتحسينها، وذلك بحل المشكلات التي تعترض برامج التطوير، والاستفادة من خبرات وتجارب وإبداعات منسوبي المدارس في دعم عملية التغيير.
- 7- العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية للقيادات المدرسية، واللازمة لتعزيز ممارسة السلوك القيادي التحولي والتعلم التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- آل فطیح، حمد قبلان. (1434هـ). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- البكري، نعيمة. (2006). واقع التعلم التنظيمي لمدارس الحكومي بسلطنة عمان ومعوقات تحقيقه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- البهال، ماجد عبدالرحمن. (1429هـ). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجارودي، ماجدة ابراهيم. (1428هـ). برنامج مقترح لإعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود.
- الجوجو، هاني. (1999). النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الانساني والمنظور الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
- الحزيم، سحر حمد. (1433هـ). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الدهش، مها محمد. (1434هـ). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.
- زناتي، أمل. (2004). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الزهراني، عبد الخالق حنش. (1433هـ). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى.
- الزهراني، عبدالله سالم. (1428هـ). موسوعة المملكة العربية السعودية. مج 10، الرياض: مكتبة الملك عبدالعزيز العامة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). منظمات التعلم. الدوحة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السميح، عبدالمحسن محمد. (1430هـ). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات. مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، ع (32)، ص 159-187.

- الشريفي، عباس؛ والتتح، منال. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. مجلة العلوم الإنسانية، ع (45)، مجلد(9).
- الصرايرة، حسين يوسف. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة دراسات جامعة الأغواط، ع (2)، الاردن.
- العامري، أحمد سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الادارية، مج (9)، ع (1)، ص 19- 39 .
- العميرات، محمد سالم وآخرون. (2009). مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، ع (3).
- العويسي، رجب علي. (2005). التعلم التنظيمي : مدخل لتطوير المؤسسات التربوية "دراسة ميدانية" بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. مجلة رسالة التربية، العدد (27)، إبريل 2010م، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.
- عيداروس، أحمد نجم الدين. (2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة. مجلة التربية، ع (39)، جامعة الزقازيق.
- عيسى، سناء محمد. (1429هـ). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الغامدي، إيمان صالح. (1433هـ). ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي بمدينة الطائف لأدوارهن القيادية في ضوء مدخل القيادة التحويلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.
- غانم، أحمد؛ وقرني، أسامة. (2003). تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. مجلة دراسات في التعلم الجامعي، العدد الخامس .
- القريوتي، محمد قاسم. (1989). السلوك التنظيمي. عمان: دارالمستقبل للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (1422هـ). القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادة العالي. الرياض:مرام للطباعة والتغليف.
- الكندي، مياسة عبد الله. (2008م). تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- المشعل، نورة بنت حمد. (1434هـ). تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.
- المطيري، ماجد شجاع. (1431هـ). التعلم التنظيمي في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- الهلاي، عزة عبدالعزيز. (1435هـ). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.

- وزارة التعليم، موقع إدارة التعليم في محافظة بيشة الإلكتروني. (إحصائية غير منشورة). تم استرجاعه بتاريخ 1436/10/20هـ) على الرابط: <http://www.bishaedu.gov.sa/>
- وزارة التعليم. (مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم). تم استرجاعه بتاريخ (1436/8/9 هـ) على الرابط: <http://www.tatweer.edu.sa>
- وزارة التعليم، جامعة بيشة، الدليل التفصيلي لجامعة بيشة، تم استرجاعه بتاريخ (1436/10/20 هـ) على الرابط: www.bu.edu.sa

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Boreham, N. & Reeves, J. (2008). Diagnosing and Supporting a Culture of Organizational Learning in Scottish schools. *Organizational Learning in Scottish Schools*, 54(5), 637-649.
- Hamazah, M, Yacop, N. & Rahman, S. (2011). School as Learning Organization : The Role of Principal's Transformational Leadership in Promoting Teacher Engagement. *World Applied sciences Journal*, 14, 85-63.
- Hawkins, T. L. (2002). Principal Leadership and Organization Climate: A study of Perceptions of Leadership Behavior on School Climate in International Schools. *EAQ*, V. (64), No.(13).
- Kemple, S. (2003). The Extent to which Teachers and Principals Perceive high school as Learning Organizations. A dissertation Submitted to the faculty of the Graduate College in Partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Education . Western Michigan University Kalamazoo, Michigan.
- Mei, Chu. Su. (2007). The Relationship among Study of Principals An Empirical Surprise. Paper Presented at the Annual meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA. ERIC: 420 926, p29.
- Supising, (2001). Transformational Leadership of Secondary school Administrators Under the Department of General Education in Education Region8, *Journal Of Education Administration*, 38 (2), P. 30.
- Zietlow, G. (2011). High Schools as Learning Organizations: A comparison of Exemplar and Underperforming high Schools in Southern California using Senge's Five Key Disciplines of A learning Organization. ProQuest, UMI Dissertations Publishing. Available from : <http://search.proquest.com>

The reality of the practice of transformational leadership behavior and its relation to organizational learning In public secondary schools in Bisha governorate

Abstract: The aim of the study was to uncover the reality of the practice of transformational leadership behavior and organizational learning in the secondary schools in the governorate of Bisha from the point of view of school principals and teachers, as well as to determine the relationship between the practice of transformational leadership behavior and organizational learning. To achieve these objectives, (506) managers and teachers, including (30) managers and (476) teachers, while the questionnaire was composed of (31) divided by the number of teachers and teachers of public secondary schools in Bisha governorate. The second topic dealt with the reality of organizational learning. The results showed that the reality of secondary school principals' conduct of transformational leadership behavior was "high". The secondary school administrations' And the existence of a positive positive correlation relationship with the mean level of significance (0.01) between the reality of the practice of transformational leadership behavior and organizational learning. This means that principals' behavior of transformational leadership behavior contributes to enhancing and improving the level of organizational learning Within the schools, the study recommended emphasizing the practice of transformational leadership behavior, working to raise the level of organizational learning in schools, and creating the school environment that contributes to the adoption and activation of new initiatives and .improvement

Keywords: transformational leadership behavior, organizational learning
