Journal of Educational and Psychological Sciences Volume (5), Issue (38): 30 Oct 2021

AJSRP
ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد (5)، العدد (38): 30 أكتوبر 2021 م

P: 1 - 22

ص: 1 - 22 2522:3399

The training needs of primary school leaders in Al-Kharj governorate in light of the transformational leadership requirements

Saleh Hadi Sharie Al-Hababi

Abstract: The study aimed to determine the training needs of primary school leaders in Al-Kharj governorate in light of the transformational leadership requirements from their point of view regarding the dimensions of (leadership attractiveness - inspirational communication - mental stimulation - personal appreciation). The researcher used the descriptive survey approach. It was applied on a sample of (44) Leader in primary schools in Al-Kharj governorate and the tool was a questionnaire. The results of the study revealed; The tool obtained an overall mean (3.38 out of 4) at the dimensional level; The leadership attractiveness dimension got the highest average (3.50 out of 4), then after inspirational communication with an average (3.40 out of 4), then after personal appreciation with an average (3.37 out of 4), and finally after mental stimulation with an average (3.26 out of 4), all of them rated as need (big); based on the results of the study, the researcher presented a set of recommendations and proposals.

Keywords: Training needs, primary school leaders, Al-Kharj governorate, transformational leadership requirements.

الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية

صالح بن هادي شارع الحبابي

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تعديد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم فيما يتعلق بأبعاد (الجاذبية القيادية- الاتصال الإلهامي- التحفيز الذهني- التقدير الشخصي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة: طُبقت على عينة من (44) قائدًا بالمدارس الابتدائية بمحافظة الخرج، وكشفت نتائج الدراسة؛ حصل عموم الأداة على متوسط كلي (3.38 من 4) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد الجاذبية القيادية على أعلى متوسط (3.50 من 4)، ثم بعد الاتصال الإلهامي بمتوسط (3.40)، ثم بعد التقدير الشخصي بمتوسط (3.30)، وأخيرا بعد التعفيز الذهني بمتوسط (3.26) وجميعها بتقدير احتياج بدرجة (كبيرة)، واستنادًا لنتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدرببية، قائدي المدارس الابتدائية، محافظة الخرج، متطلبات القيادة التحويلية.

المقدمة.

تشهد الحياة المعاصرة تطورا سريعاً في المعرفة والعلم، حيث أصبحنا بحاجة مستمرة لتعلم واكتساب مهارات وعلوم جديدة، وعلى ضوء ذلك فإن هناك حاجة ماسة لإكساب العاملين في المنظمات بالمهارات والمعارف والاتجاهات الحديثة التي يحتاجها العمل، فلذلك يعد التدريب الوسيلة الملائمة لصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف جوانها العلمية والعملية والنفسية والسلوكية.

DOI: https://doi.org/10.26389/AJSRP.B260521 (1) Available at: https://www.ajsrp.com

ويشير لذلك كنعان (2002: 27) أن التدريب من الأنشطة المهمة التي ينبغي على المؤسسات التربوية الاهتمام به لإكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل؛ مما يؤدي إلى تطور العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المنشودة، وإكساب العاملين مهارات جديدة، وتحسين أدائهم مما يجعلهم أكثر مرونة، وتحملاً للمسؤولية، والقدرة على التكيف مع متطلبات الحياة العملية.

وتتصف البيئة الإدارية بالتغير والتجديد المستمريْن؛ مما يتطلب منهما مواكبة هذه التطورات، وإكساب العاملين زيادة في التعليم والتثقيف، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المستمريْن.

وأدى التطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد إلى ظهور دول حديثة ذات مقوّمات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة، ودراية وكفاءة وإخلاص حيث إن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أنْ تُقاد لا إلى أنْ تُدار.

ويشير إدريس (1992: 56) إلى أن هذا أدى إلى أن تقوم المؤسسات بمراجعة سياساتها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد المجموعات البشرية وتدريبها على مختلف المستويات، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفايتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها.

ويذكر آل ناجي (1996: 79) أن أنماط القيادة التي يتبعها المديرون تختلف، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيرا بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر. وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسئوليات للمعلمين.

ويعتبر يوسف (2002: 140) أن الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية كان عليها كثير من المآخذ. وأدى ذلك إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثا في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. كما يشير الهواري (1996: 48) إلى أن القيادة التحويلية هي النمط الجديد والمستقبلي في المنظمات.

لقائد المدرسة مكانٌ هامٌ ودورٌ بارزٌ في مدرسته فهو يعتلي الهرم المدرسي، وكثيرا من نجاحات المدرسة تعتمد على القيادة، لذا ألقي على عاتقه العديد من المهام مثل: الإشراف الفني باعتبار مدير المدرسة مشرفا فنيا مقيما، والتعامل مع البيئة والمجتمع المحلي، والاهتمام بتربية التلاميذ وإعدادهم الإعداد المناسب الذي يعود عليهم وعلى مجتمعهم بالفائدة بوصفهم مواطنين صالحين، وتنفيذ المناهج المدرسية، والاهتمام بنمو المعلمين مهنيا، وتنفيذ سياسة المجتمع وتحقيق أهدافه.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم (1434هـ: 21) عدة مسئوليات لمدير المدرسة حسب القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام نذكر منها ما يلي:

- 1- الإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة مرافق وتجهيزات المدرسة قبل بدء الدراسة في المواعيد المحددة.
- 2- متابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإداربة من خلال زبارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم.
 - 3- إعداد تقاربر تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المعتمدة.
- 4- متابعة إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التربية والتعليم.

ويقول مرسي (1988: 102) لكي يستطيع مدير المدرسة القيام بمهام العملية التعليمية، وتأدية دوره كقائد يواجه التحديات المختلفة بكفاءة فلابد من العمل على تدريبه بشكل مستمر ليكون صاحب مهنة مواكبة للتطور والمتقدم، فتطوير القادة وتزويدهم بالمعارف والمهارات باستمرار أمر يفرضه تقدم المعرفة، وإن قصور أداء مديري المدارس يترتب عليه تعويق للعمل الإداري، وضعف في الأداء، "وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء برنامج يساعد على تحسين أداء مديري المدارس في أداء مهماتهم على أحسن صورة يصبح أمرا لازما لتطوير كفاياتهم الإدارية وتنمية اتجاهاتهم نحو العمل والعاملين، كما يؤدي إلى زيادة استقرار المدير في عمله عن طريق زيادة إتقان العاملين لعملهم وزيادة فرص النجاح، وينتج عن ذلك زيادة الإنتاج والإنتاجية ".

مشكلة الدراسة:

أكدت العديد من الدراسات كدراسة الحارثي (2010) والسوادي (2010) والجابري (2012) والسلمي (2012) والعبامي (2014) والزهراني (2014) على ضرورة الاستمرار في تدريب القيادات التربوية بالمجال الإداري لتتوافق مع التطورات والتغيرات الإدارية الحديثة، ومواجهة التحديات والتحولات الجديدة، وتلبية متطلباته.

ومع تطور الاتجاهات الحديثة في الإدارة ظهرت الحاجة إلى فكر إداري متكامل يعتمد على نمط يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وإحداث نقلة نوعية في الأداء من خلال الأهداف والخطط المرسومة بالتعاون مع المعلمين والمعلمات.

وقد جاء نمط القيادة التحويلية ليضيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية، والتي تتعلق برؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها، واعتبر المدير قائداً مؤثرا يستقطب العاملين لثقافة جديدة للعمل معا في ظل فريق واحد وتحويل الرؤى المستقبلية إلى واقع.

وتعددت مفاهيم القيادة التحويلية واختار الباحث من بينها تعريف روبيرتس Roberts (124: 1985) الذي يقول القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم وحتى نحصل على مدراء يتمتعون بهذه الشخصيات القيادية لابد من تركيز النظر على تدريبهم والاهتمام به.

وأظهرت دراسة العنزي (2005) التي هدفت إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية.

من هنا يرى الباحث أنه لم يعد كافيًا وجود قادة ذوي شخصيات عادية بل إن الواقع التعليمي والتربوي يحتم وجود قادة يتمتعون بشخصيات قيادية قادرة على تجاوز الأزمات حاضرا ومستقبلا ويسلكون نمطا حديثا من أنماط القيادة الحديثة لتيسير أمورهم.

أسئلة الدراسة:

تأسيسًا على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما أهم الاحتياجات التدرببية لقائدى المدارس في بعد الجاذبية القيادية؟
- 2- ما أهم الاحتياجات التدرببية لقائدى المدارس في بعد الاتصال الإلهامي؟
 - 3- ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس في بعد التحفيز الذهني؟
- 4- ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس في بعد التقدير الشخصي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم فيما يتعلق بأبعاد (الجاذبية القيادية- الاتصال الإلهامي- التحفيز الذهني- التقدير الشخصي)

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها؛ المتعلق بالقيادة التحويلية يتسم بالحداثة والجدة، وله اهتمام خاص من قبل علماء القيادة والإدارة، وارتباط موضوع الدراسة بأكثر المؤسسات التعليمية تأثيراً، وهي المدارس؛ وبذلك يؤمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتى:

- الأهمية التطبيقية: وتتلخص فيما يمكن أن تثمر عنه الدراسة من نتائج:
- قد تفيد في توجيه اهتمام قادة المدارس الابتدائية في محافظة الخرج إلى ضرورة امتلاك مهارات، وكفايات القيادة التحويلية؛ لما لها من دور في تحقيق الأهداف.
- قد تساعد القيادات المسؤولة في وزارة التعليم في تصميم برنامج تدريبي وفقا لاحتياجات قادة المدارس لمتطلبات القيادة التحويلية.
 - الأهمية النظرية:
- يتوقع الباحث أن تمثل الدراسة إضافة نوعية تفيد في إيجاد معلومات ميدانية للباحثين والباحثات حول الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الابتدائية في ضوء متطلبات القيادة التحويلية.
- يتوقع الباحث أن تنعكس نتائج الدراسة على المؤسسة التعليمية؛ من خلال زيادة وعي منتسبها من المعلمات والمعلمين، وعموم المجتمع.

حدود الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: الاحتياجات التدرببية لقائدى المدارس الابتدائية في ضوء القيادة التحويلية.
 - الحدود البشرية: قائدي المدارس الابتدائية في محافظة الخرج.
 - الحدود المكانية: المدارس الابتدائية التابعة لإدارة التعليم في محافظة الخرج.
 - الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1438/ 1439 هـ.

مصطلحات الدراسة:

- الاحتياجات التدريبية: يصفها الطعاني (2002: 29) بأنها: "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".
- ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها مجموعة التغيرات والتطورات الإيجابية المطلوب إحداثها في مهارات القادة وفق
 الاستبانة المعدة لذلك.

- القيادة التحويلية: عرفها العطيات (2006: 95) بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشريه قانونية مادية زمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء".
- وينظر لها كونجر Conger (2002: 47) على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.
- وإجرائياً: يقصدُ الباحثُ بالقيادة التحويلية أنها: الأسلوب القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب انجازها، والتي سيتم قياسها من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

2- الإطار النظرى والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

أسس تحديد الاحتياجات التدريبية ومبادؤها:

أشار باعوبن (2005: 23- 24) إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدرببية من خلال التأكيد على المبادئ التالية:

- أ- اعتبار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يقوم عليه التدريب، وبالتالي هذه العملية تعد مدخلًا مناسبًا ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب- المساعدة في تحديد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب، من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المختلفة المتاحة في المنظمة، مع ما سيتم تحديده من الاحتياجات التدريبية.
 - ج- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، وبالتالي الفئات المستهدفة بالتدريب ونوع هذا التدريب.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يرى النجار (2009: 718) أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية له دور مهم في إعداد برامج التدريب وتنفيذها ومن ثم تقويمها، وبوضح ذلك كالتالي:

- أ- وضع تصور عام للبرنامج التدريبي، مع إعطاء أولويات للتدريب.
- ب- توجيه الإمكانات والإجراءات التنفيذية لبرنامج التدريب، بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة.
 - ج- توظيف المعلومات الناتجة من البرامج التدريبية في التنبؤ باحتياجات المستقبل.
 - د- توفير الجهد والوقت والتكلفة عند تنفيذ البرنامج التدريبي.
 - ه- وضع معايير مناسبة ودقيقة لتقويم أداء المتدربين.

الأهداف التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدرببية:

يحدد الطعاني (2002: 30) وياغي (1988: 11) أهم الأهداف التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يلى:

- · توضيح الأفراد المطلوب تدريهم ونوع التدريب المطلوب منهم والنتائج المتوقعة منهم.
- ب- المساعدة في الأداء الحسن وتحقيق الأهداف الأساسية من العملية التدريبية في المنظمات.
- ج- مساعدة القائمين على إدارات التدريب في وضع استراتيجيات وخطط طويلة المدى لهيكل التدريب وتنظيمه وتوجيه سياساته وبرامجه وخدماته وممارسته.
- د- مساعدة إدارات التدريب في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية وفي تقدير الاحتياجات التدريبية على المدى القريب والمدى البعيد.

ويورد آل كاسي (2009: 29) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر، ومن خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

وتطرق الكثير من الباحثين لأنواع الاحتياجات التدريبية من عدة زوايا وجوانب مختلفة، ولكن أكثر التقسيمات شيوعا هي التي تناولت تقسيم الاحتياجات التدريبية وفقا لمعيار التنظيم الإداري؛ حيث تقسم الاحتياجات التدريبية إلى احتياجات المنظمة واحتياجات الوظيفة واحتياجات الجماعات واحتياجات الفرد، وهو ماقسمه الهواري (1992: 123) كالتالي:

- 1- احتياجات المنظمة: حيث تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة وتستمد من أهداف المنظمة ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المنظمة في ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة، وربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب للأفراد العاملين، كذلك تحديد القوى الخارجية التى تؤثر على المنظمة.
- 2- احتياجات الوظيفة: هذا النوع من الاحتياجات التدريبية قد يكون أمرا سهلا أو أمرا بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة فالوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها وتكون العملية سهلة حيث يتم إجراء تحليلي للمجال الوظيفي والمهام وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام الحيوية وتحديد الظروف وأداء المهمة ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل. أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيدا بسبب ما يجري أثناء تأدية الموظف لواجبات وظيفته، فلا يكون من السهل ملاحظته حيث أنه يشتمل على عمليات عقلية أو وجدانية وهذا النوع من الوظائف يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة به.
- 3- احتياجات الجماعات: وهو ما يكون مرتبطا بمستويات وظيفية أو فئة معينة من الأفراد وينتج عن تحديد احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التدريب التي تهدف إلى تكوين روح الفريق وتمارين توضح الأدوار والتدريب على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والجماعات قد تكون متجانسة من حيث الواجبات الوظيفية وقد تكون غير متجانسة.
- 4- احتياجات الفرد: حيث يعتبر تحديد احتياجات الأفراد أكثر سهولة من كل احتياجات المنظمة واحتياجات الجماعات، فهذه الاحتياجات تعتبر أكثر تحديدا حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للأفراد العاملين، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلا أو تكليفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلا، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في المنظمة.

ثانياً- القيادة التحويلية

النشأة والتطور:

أورد المخلافي (2007: 286) في عام 1978م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقوي) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة.

ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيوفاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام 1984م إلى عام 1990م وقد وصف هالنقر (Hallinger) التغيير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم المحول. (1996: 34 بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي (Gurr)، 34 نوعية التعليم والتوقعات العالية كميزة من مميزات المدارس الفاعلة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجها وأكثر تعاونا مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل حيث تعتبر هذه العملية هامة جدا خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

أبعاد القيادة التحويلية:

يحرص القادة التحويليون - في أي منظمة – التركيز على عناصر محددة، والاهتمام بأبعاد جوهرية، لها تأثيرها في مخرجات هذه القيادة.

وقد اختلف الباحثون حول تحديد أبعاد القيادة التحويلية، فالمرتكز عليه هي أبحاث ودراسات برينز (Burns) حيث ذكر أبعادها، ولم ينص على مصطلحاتها ثم جاء الباحثون بعده بمجموعة من الاستنباطات، فقد حددها باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1985 في العلفي، 2013: 25 -26) بأربعة أبعاد هي:

- 1- التأثير المثالي (الشخصية الجذابة) (Idealized Influence): فتصرفات القادة تمثل أدواراً نموذجية لأتباعهم، وبرغبون في محاكاتها، فالقائد يعتبر النموذج المثالي لديهم بما تتميز به شخصيته من كاربزما جذابة.
- 2- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): القادة التحويليون يتصرفون بطريقة تعمل على التحفيز، وإلهام الأفراد المحيطين بهم، من خلال بث روح التحدى، ونشر ثقافة الإنجاز، وتجاوز العقبات.
- 3- الاستثارة العقلية والفكرية (Intellectual Stimulation): وهي قدرة القائد على استثارة جهود أتباعه؛ لكي يكونوا مجددين، ومبتكربن من خلال تشجيع الحلول، والممارسات الجديدة المبدعة في حل المشكلات.
- 4- الاعتبارات الفرديّة (Individualized Consideration): فالقائد التحويلي يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات الفرد، من أجل دفعه للإنجاز، والتطوير، عن طريق العمل كمدرب، ومرشد للعاملين.

ويرى جيمس باوندر (James poundr، 2001) (في العلفي، 2013: 38 -40) أن القيادة التحويلية في ستة أبعاد هي:

- 1- الدافعية الإلهامية: ويرى جيمس أن هذا البعد يعنى بقياس قدرة القائد على إيجاد الثقة في قيم، ورؤية القائد.
- 2- الاستقامة: يتصف القائد التحويلي بأنه يفعل ما يقول ويقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين للتطابق بين أقوال القائد، وأفعاله.
- 3- الابتكار: يتحدى القائد العمليات، والتهديدات الموجودة، من خلال التجريب والمغامرة، ويشجع التابعين على ذلك.
 - 4- إدارة الانطباع: فيجتهد القائد في إخضاع الرغبات، والحاجات، والمصالح الشخصية إلى المصالح العامة.
 - 5- **الاعتبارات الفردية**: وبقيس هذا البعد مدى اهتمام القائد بالاحتياجات المهنية لكل فرد في المنظمة.
- 6- الاستثارة العقلية: بحيث يحفز القائد المرؤوسين؛ لإعادة التفكير بمراجعة الطرق القديمة، لعمل الأشياء وإعادة تقييم معتقداتهم، وقيمهم.
- مما سبق يرى الباحث بعد الاطلاع، أن القيادة التحويلية ترتكز على أربعة أبعاد، يمكن تحديدها في الآتي: الجاذبية القيادية: وهذا البعد يتمثل في شخصية القائد التي تسعى للتأثير في المعلمين من خلال غرس الرؤبة، وتعزيز قيم المدرسة، ورسم سياستها.
- 1- التحفيز الذهني: ويتمثل في قدرة القائد على استثارة جهود المعلمين؛ لكي يكونوا مجددين، ومبتكرين من خلال تشجيعهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
- 2- الاتصال الإلهامي: والذي يتمثل في تحفيز القائد للمعلمين، وإلهامهم، من خلال بث التحدي، وحثهم على الإنجاز.
- 3- التقدير الشخصي: ويتمثل في اهتمام القائد بحاجات المعلمين، وتقدير اجازاتهم، والقيام بدور المدرب، والمرشد لهم.

وهذه الأربع عناصر هي العناصر التي قامت عليها أسئلة الدراسة وأهداف الدراسة وأداة الدراسة.

مجالات التركيز في مهام القائد التحويلي:

وبحدد الشمراني (2009: 9) مجالات التركيز في مهام القائد التحويلي، كما يلي:

- 1- التركيز على العمل: حيث يركز القادة على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التقدم.
 - 2- التركيز على الأداء: حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.
- التركيز على التطوير: حيث يركز القائد على التطوير الدائم والتأكيد على أن هناك تطويرًا ملموسًا في أهداف الجماعة.
- 4- التركيز على الاتصال: حيث يركز القائد على التواصل مع كل أعضاء المنظمة، وكذا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الأعضاء.
- 5- التركيز على العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل المنظمة وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل: (تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة مع العاملين)
- 6- التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة من خلال: (تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم- تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع الأمور المحيطة- تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال)

7- التركيز على العمل كفريق، حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ويلخص الباحث أدوار القائد في ممارسة القدوة المؤثرة، وصناعة الرؤية العملية، ورعاية العاملين نفسيًا واجتماعيا واقتصاديًا، وتوظيف كل الموارد في خدمة الأهداف المشتركة له وللمنظمة وللتابعين وللمجتمع كذلك، حيث يمكن تسميته بالقائد الشامل.

وللقيادة التحويلية أثرا على استبقاء المعلمين في المدرسة وهذا ما بينته دراسة لزارو Lazzaro (نقلا عن الفار، 2013: 74) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القائد التحويلي والاستبقاء على المعلمين في المدرسة، وبينت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابا على معدل الاحتفاظ بالمعلمين في المدرسة، وأوصت الدراسة أنه ومن أجل زيادة الاحتفاظ بالمعلمين، فعلى مديري المدارس الحاليين والمستقبلين ممارسة القيادة التحويلية.

ويؤكد الفار (2013: 74) أهمية تسليح مديري المدارس بكفايات القيادة التحويلية اللازمة لبناء الرؤية المدرسية وأهدافها ضمن بيئة تشاركية تعزز التطور المني للمعلين ومشاركتهم في عملية التطوير والتغيير، وتجعلهم أكثر تواصلا مع الطلبة، وتعزز انتماءهم ضمن بيئة مدرسية تدفع باتجاه تحقيق أهداف المدرسة، وتفعّل تعلّم الطلبة.

وأشار George Fuller (نقلا عن عيسى، 2008: 35) إلى اعتبارات يجب مراعاتها عند تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة وهي كما يلي:

- 1- التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه والترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فورًا عند إحداثه.
- 2- إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي يعمل في ظلها كمدير وقائد لإحداث التغييرات في وقتها، بحيث يكون سابقًا لا مقلدًا لمجاراة سرعة التغيير.
 - إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع الموظفين والعاملين المعنيين به.

التحولات والتحديات العالمية التي فرضت التحول لنمط القيادة التحويلية:

وفي ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهها بحكمة وبعد نظر. وقد حدد عبد الحميد (1995: 238-238) تلك التحديات فيما يلى:

- 1- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيده في مواجهه كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في درجة المنافسة.
- 2- العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات، والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة مدى العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في

- مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في التعامل مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.
- 5- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة علها.
- 4- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة، أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدف لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الجودة الشاملة.
- 5- التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، وإن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها. وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة وكذلك إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع.
- 6- اتخاذ القرار في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصريتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبليه واضحة وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلال التعامل مع التحديات بشكل أفضل وأن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

ثانياً- الدراسات السابقة:

دراسة الخميس (2009) هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم في المجالات الإدارية والتربوية والشخصية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينها من (150) مديرا، وأداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة، وخلصت النتائج إلى أن أهم الاحتياجات التدريبية بالمجال التربوي كيفية جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل مع الناس ، وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت، وتنظيمه.

(10)

- دراسة السلمي (2012) هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة، وتكونت عينتها من (156) مديرا، وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية.
- دراسة كنعان (2014م) هدفت إلى التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي المسعي، وتكونت عينتها من (565) معلماً ومعلمة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية، ويوجد ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم.
- دراسة الحراحشة (2015م) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة أل البيت في الأردن، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين معهم، وقد أخذت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينتها مكونه من (178) فردا، كما استخدمت الاستبانة أداة لها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بدرجة متوسطة، وأن مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطا.
- دراسة دخيل العنزي (2016) هدفت إلى التعرف على دافع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكان المنهج للدراسة المنهج الوصفي (المسعي)، وتكونت عينتها من (278) رئيسا، كما استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية كبيرة جدا، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على وجود المعوقات، التي تحد من ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام

التعليق على الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تربط بين الاحتياجات التدرببية والقيادة التحوبلية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسعي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج الوصفي المسعي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التى تؤثر فها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج والبالغ عددهم (191) قائداً خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1438/ 1439هـ

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حسب جدول مورغان مكونة من (44) قائدًا بالمدارس الابتدائية بمحافظة الخرج خلال إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1438/ 1439 هـ

أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني.

صدق أداة الدراسة:

سعى الباحث لإتباع خطوات علمية؛ للتحقق من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني، والتي منها الصدق، فصدق الاستبانة كما يذكر العساف (1433، ص 387) أن تقيس ما أعدت لقياسه.

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من الآتي:

0 الصدق الظاهري:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد (10) مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية والذي استقر على (32) فقرة...

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول التالي:

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون بين مفردات الأداة والدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
، الرابع	البعد الرابع		البعد	. الثاني	البعد	د الأول	البع
**0.570	23	**0.660	16	**0.755	9	**0.662	1
**0.757	24	**0.776	17	**0.807	10	**0.767	2
**0.537	25	**0.682	18	**0.821	11	**0.640	3
**0.763	26	**0.677	19	**0.695	12	**0.725	4
**0.749	27	**0.744	20	**0.793	13	**0.593	5
**0.688	28	**0.705	21	**0.791	14	**0.738	6
**0.690	29	**0.744	22	**0.925	15	**0.784	7
**0.681	30					**0.556	8
**0.721	31						
**0.702	32						

يتضح من الجداول (1) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع أبعادها.

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's المناكد من ثبات أداة الدراسة، وجدول رقم (2) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات البعد	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة	۴
0.8344	8	الجاذبية القيادية	1
0.8955	7	التحفيز الذهني	2
0.8377	7	الاتصال الإلهامي	3
0.8720	10	التقدير الشخصي	4
0.9492	32	الثبات العام	5

يتضح من جدول رقم (2) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (0.9492) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد علها في التطبيق الميداني للدراسة.

الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (4-1=3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(4/3= 0.75) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1.00 إلى 1.75 يمثل (لا توجد حاجة) نحو كل عبارة باختلاف البعد المراد قياسه.
 - من 1.76 إلى 2.50 يمثل (قليلة) نحو كل عبارة باختلاف البعد المراد قياسه.
 - من 2.51 إلى 3.25 يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف البعد المراد قياسه.
 - من 3.26 إلى 4.00 يمثل (كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف البعد المراد قياسه. وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:
 - 1- التكرارات والنسب المئوبة.
 - 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean ".
 - 3- المتوسط الحسابي " Mean ".
 - 4- استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation".

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

• إجابة السؤال الأول: "ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية "؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الجاذبية القيادية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الجاذبية القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

درجة	الرتبة	الانحراف	المتوسط	العبارات	م	
الاحتياج	الرببة	المعياري	الحسابي			
كبيرة	1	0.61	3.64	مشاركة المعلمين عند تعرضهم للمخاطر	5	
كبيرة	2	0.68	3.64	العمل كقدوة يحتذي بها المعلمون	4	
كبيرة	3	0.73	3.64	القدرة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية	7	
كبيرة	4	0.67	3.58	القدرة على نيل ثقة المعلمين	2	
كبيرة	5	0.69	3.49	اتخاذ القرارات في قضايا العمل بصورة مناسبة	8	
كبيرة	6	0.68	3.44	القدرة على بناء ثقة متبادلة لقبول المعلمين للتغيير	6	
كبيرة	7	0.82	3.28	تقديم احتياجات المعلمين على الاحتياجات الشخصية	3	
كبيرة	8	0.78	3.27	تحفيز المعلمين لتبنيهم رؤية المدرسة	1	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية بمتوسط (3.50 من 4.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 3.26 إلى 4.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية ما بين (3.27 إلى 3.64) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ثمانية من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية

ويعزو الباحث نتيجة أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية بأن قادة المدارس منوط بهم تهيئة البيئة المناسبة الخالية من الصعوبات والأخطار للمعلمين كما منوط بهم إزالة المخاطر التي تعترض نجاح العملية التعليمية بمدارسهم مما عزز من حاجتهم للتمكن من مشاركة المعلمين عند تعرضهم للمخاطر وعليه نجد أن أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية تتمثل في حاجتهم للتمكن من مشاركة المعلمين عند تعرضهم للمخاطر. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الخميس (2009) والتي بينت أن أهم الاحتياجات التدريبية بالمجال التربوي كيفية جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت، وتنظيمه وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الحارثي (2010) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة

الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة السلمي (2012) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الآلي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الإلكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الإلكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (2014) والتي بينت إن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية في جميع المجالات وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة النابت (2014) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان من أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية " تنمية القدرة علي تكوين علاقات المهارات الفنية)، وكان من أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية قعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحولي (2016) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحولي (2016) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.

• إجابة السؤال الثاني: "ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني"؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالى:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التحفيز الذهني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

درجة الاحتياج	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	٦
كبيرة	1	0.66	3.38	العمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين	13
كبيرة	2	0.70	3.32	معرفة كيفية تقديم العون لمساعدة المعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة	15
متوسطة	3	0.71	3.24	القدرة على توجيه المعلمين لممارسة التفكير الإبداعي	9
متوسطة	4	0.74	3.24	العمل على تشجيع المعلمين على حل المشكلات بطرق ابتكارية	11
متوسطة	5	0.69	3.22	القدرة على مساعدة المعلمين في تغيير الطريقة التي يفكرون بها	12
متوسطة	6	0.74	3.21	معرفة طربقة تقديم أفكار جديدة للمعلمين	10
متوسطة	7	0.69	3.20	العمل على توفير فرص النمو الفكري للمعلمين	14

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني بمتوسط (3.26 من 4.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 2.51 إلى 3.25) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة على أداة الدراسة. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي

المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني ما بين (3.20 إلى 3.38) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللتان تشيران إلى (متوسطة/ كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على اثنين من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على خمسة من الاحتياجات التدريبية لقائدى المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني تتمثل في العبارات رقم (11، 9، 12، 10، 14).

ويعزو الباحث نتيجة أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني بأن قادة المدارس منوط بهم تنمية مستوى الإبداع للمعلمين بما يعزز من دورهم في نجاح العملية التعليمية بمدارسهم مما عزز من حاجتهم للتمكن من العمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين وعليه نجد أن أبرز الاحتياجات التدرببية لقائدى المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني تتمثل في حاجتهم للتمكن من العمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الحارثي (2010) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة السلمي (2012) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الالي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الإلكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الإلكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (2014) والتي بينت إن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية في جميع المجالات وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة النابت (2014) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدربيية لمديري المدارس بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان ترتيب المجالات (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية)، وكان من أبرز الاحتياجات التدرببية بمجال المهارات الإنسانية " تنمية القدرة على تكوبن علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحولي (2016) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدرببية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.

• إجابة السؤال الثالث: "ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي"؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

درجة الاحتياج	الرتبة		المتوسط الحسابي	العبارات	۴
كبيرة	1	0.610	3.55	القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام	18

(16)

درجة الاحتياج	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	٦
كبيرة	2	0.74	3.51	القدرة على العمل بحماس	17
كبيرة	3	0.71	3.47	القدرة على تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق	20
كبيرة	4	0.69	3.34	معرفة أساليب تساعد على إلهام المعلمين	19
كبيرة	5	0.72	3.33	معرفة كيفية وضع معايير عالية للأداء المتوقع من المعلمين	21
كبيرة	6	0.73	3.32	العمل على تنمية المعلمين ليكونوا قادة المستقبل	22
كبيرة	7	0.69	3.27	القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية جذابة	16

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي بمتوسط (3.40 من 4.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 3.26 إلى 4.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانساً في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي ما بين (3.27 إلى 3.55) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على سبعة من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (18، 17، 20، 19، 11).

ويعزو الباحث نتيجة أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي بأن قادة المدارس منوط بهم الاستفادة من طاقات المعلمين وذلك من خلال تشجيعهم على إنجاز مهامهم على الوجه الأكمل مما عزز من حاجتهم للتمكن من القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام وعليه نجد أن أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي تتمثل في حاجتهم للتمكن من القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الخميس (2009م) والتي بينت أن أهم الاحتياجات التدريبية بالمجال التربوي كيفية جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الالي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الالكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية من شكل لاخر وبمعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية من شكل لأخر وبمعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية.

• إجابة السؤال الرابع: "ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي"؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد
الدراسة على عبارات بعد أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي وجاءت
النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاحتياج لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات

درجة الاحتياج	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	۴
كبيرة	1	0.71	3.54	العمل على تقدير إنجازات المعلمين	27
كبيرة	2	0.76	3.52	القدرة على الاستماع الجيد لآراء المعلمين	29
كبيرة	3	0.84	3.48	العمل على تجنب انتقاد المعلمين أمام بعضهم	32
كبيرة	4	0.73	3.43	التعرف على الفروق الفردية بين المعلمين	24
كبيرة	5	0.75	3.39	الاهتمام الشخصي بكل المعلمين	26
كبيرة	6	0.72	3.35	القدرة على متابعة المهام المفوضة للمعلمين بشكل مستمر	30
كبيرة	7	0.77	3.31	العمل على إيجاد فرص لتطوير قدرات المعلمين	31
كبيرة	8	0.74	3.30	القدرة على تحديد احتياجات المعلمين بأسلوب علمي	28
كبيرة	9	0.69	3.26	القدرة على القيام بدور المدرب للمعلمين	23
كبيرة	10	0.89	3.09	القدرة على تفويض بعض المهام الإدارية للمعلمين	25

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي بمتوسط (3.37 من 4.00) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 3.26 إلى 4.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي ما بين (3.09 إلى 3.54) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللتان تشيران إلى (متوسطة/ كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على تسعة من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (27، 29، 32، 24، 26).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واحدة من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي تتمثل في العبارة رقم (25) وهي" القدرة على تفويض بعض المهام الإدارية للمعلمين " بمتوسط (3.09 من 4).

ويعزو الباحث نتيجة أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي بأن قادة المدارس منوط بهم تعزيز رضا المعلمين بما يحسن من أدائهم التدريسي مما عزز من حاجتهم للتمكن من العمل على تقدير إنجازات المعلمين وعليه نجد أن أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدى المدارس الابتدائية في بعد التقدير

الشخصى تتمثل في حاجتهم للتمكن من العمل على تقدير إنجازات المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الخميس (2009) والتي بينت أن أهم الاحتياجات التدريبية بالمجال التربوي كيفية جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت، وتنظيمه وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الحارثي (2010) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة السلمي (2012) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الالي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الإلكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الإلكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات إلكترونية كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (2014) والتي بينت إن درجة الاحتياجات التدرببية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوبة للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية في جميع المجالات وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة النابت (2014) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدرببية لمديري المدارس بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان ترتيب المجالات (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية)، وكان من أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية " تنمية القدرة على تكوبن علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحولي (2016) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدرسية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية.

جدول رقم (7) استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة التحويلية (ن=44)

درجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	۴
كبيرة	1	0.56	3.50	الجاذبية القيادية	1
كبيرة	2	0.60	3.40	الاتصال الإلهامي	3
كبيرة	3	0.53	3.37	التقدير الشخصي	4
كبيرة	4	0.44	3.26	التحفيز الذهني	2
كبيرة	-	0.45	3.38	المتوسط الكلي	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إلها يوصى الباحث وبقترح بالتالي:

1- تقوم إدارة التعليم بتصميم برنامج تدريبي لقادة مدارس المرحلة الابتدائية وفقا للاحتياجات التدريبية الواردة في هذه الدراسة في ضوء متطلبات القيادة التحويلية بحيث تُعطى الأولوية للأبعاد التي رأى القادة أنهم بحاجة أكبر إلى التدريب عليها.

(19)

- 2- تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على ما يتعلق ببعد الجاذبية القيادية وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل كبير.
- 3- تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على ما يتعلق ببعد الاتصال الإلهامي وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل كبير وهي في النقاط التالية مرتبة:
- 4- القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام، القدرة على العمل بحماس، القدرة على تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق، معرفة أساليب تساعد على إلهام المعلمين، معرفة كيفية وضع معايير عالية للأداء المتوقع من المعلمين.
- 5- تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على ما يتعلق ببعد التقدير الشخصي وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل كبير وهي في النقاط التالية مرتبة:
- 6- العمل على تقدير إنجازات المعلمين، القدرة على الاستماع الجيد لأراء المعلمين، العمل على تجنب انتقاد المعلمين أمام بعضهم، التعرف على الفروق الفردية بين المعلمين، العمل على الاهتمام الشخصي بكل المعلمين.
- 7- العمل على تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على ما يتعلق ببعد التحفيز الذهني وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل متوسط وهي في النقاط التالية مرتبة:
- 8- العمل على تشجيع المعلمين على حل المشكلات بطرق ابتكارية، القدرة على مساعدة المعلمين في تغيير الطريقة التي يفكرون بها، معرفة طريقة تقديم أفكار جديدة للمعلمين، العمل على توفير فرص النمو الفكري للمعلمين.
 - 9- كما يقترح الباحث إجراء دراسات في الموضوعات الآتية:
 - 1. سبل تلبية الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج.
 - 2. الاحتياجات التدرببية لقادة المدارس المتوسطة والثانوبة بمحافظة الخرج.
 - 3. تصميم نموذج تدريبي معتمد للقيادة التحويلية، للقيادات المدرسية.
 - 4. المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة التحويلية في مدارس محافظة الخرج.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- ادريس، محمد. (1992). الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- آل كاسي، عبد الله على. (1430ه). "الحاجات التدريبية لمعلى العلوم الطبيعية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبين في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة "، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- آل ناجي، محمد. (1996). التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية، العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، مجلس النشر العلمي.
- باعوين، أحمد سليمان (2005). " تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التقنية في سلطنة عمان "، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك.

- الجابري، سلطان محمد. (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الملحق بها فصول التربية الخاصة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحارثي، تركي عبد الله. (2010). الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس التابعة للهيئة الملكية في ضوء متطلبات نظم الجودة الشاملة. مشروع بحثي، برنامج الدراسات التربوبة العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الحراحشة، محمد عبود. (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعه أل البيت في الأردن، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي. بكلية التربية، الباحة.
- الحولي، على عبد الله. (2016). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- الخميس، إبراهيم بن عبد العزيز. (2009). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الزهراني، لطيفة أحمد. (2014). الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، منصور نفيع. (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الادارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السوادي، على. (2010). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الليث. مشروع بحثي، برنامج الدراسات التربوبة العليا، جامعة الملك عبد العزبز، جدة.
- الشمراني، أحمد عبد الله (2009). القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي، 28/ 5-1430/ 6/ 1، وزارة التربية والتعليم، الباحة، المملكة العربية السعودية، تم استرجاعه في 12/ 5/ 1430/ http://www.edu.gov.sa/baha/cd.rar
- الطعاني، حسن أحمد (2002). التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العباسي، محمود صلاح. (2014). الاحتياجات التدريبية للمدربين بمراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عبد الحميد، عبد المطلب (1995): آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، " المؤتمر السنوي الثاني الأكاديمية، السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
 - العطيات، محمد. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العلفي، هدى حسن. (2013). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات. مصر: إيتراك للطباعة والنشر.
- العنزي، حمود عايد جمعان. (2005). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

- العنزي، دخيل سعد. (1437ه). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- عيسى، سناء محمد. (1429 هـ). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، 1430 على العنوان التالي:/ 12/ الجامعة الإسلامية، غزة،
 - الفار، شهناز ابراهيم. (2013). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كنعان، رؤيا محمود. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
 - كنعان، نواف. (2002). القيادة الإدارية، ط1، إصدار 6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المخلافي، محمد سرحان. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، شارع بيروت، الكونت. الكونت.
 - مرسي، محمد. (1988). الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- النابت، نادر سعيد. (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بمحافظة بقعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. السعودية.
- النجار، حسن عبد الله. (2009). برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ج/ 1، ص ص 709- 751.
 - الهواري، سيد. (1992). الأسس النظربة لتخطيط التدريب، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد. (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. (الطبعة الثانية). القاهرة: مكتبة عبن شمس.
 - وزارة التربية والتعليم. (١٤34 هـ). دليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. الإصدار الثاني. الرياض.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1988). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المجلد 2، العدد 4.
- يوسف، مصطفى عبد المعطى. (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 202، يوليو2002-العدد السابع، السنة الخامسة، ص139.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Conger .M. (2002). LeaderShip: learning to share the vision .organizational dynamics .and winter vol.19.issue3.
- Hughes. M. & Zachariah S. (2001): An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology. International Electronic Journal for leadership for leadership in learning. Vol. 5. No.
- Roberts A. (1985): Transforming leadership: A process of collective Action.