

## The Role of Transformational Leadership in the development of the Performance of School Principals in Bani Ibbid Brigade from Teacher Perspective

Mayssoun Tuaimah Attallah Haddad

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This Study aimed to identify the role of transformational leadership in the development of the performance of school principals in Bani Ibbid Brigade from teacher perspective, the researcher used the Descriptive approaches, study Sample consisted from (650) Female and male teacher, chosen stratified randomness manner, to collect data Questioner used, which consisted (32) paragraph, the result of SPSS analysis shown that the degree of the role of transformational leadership in the development of the performance of school principals in Bani Ibbid Brigade from teacher perspective was moderated with average (3.63 out of 5) , The finding also showed there is no statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) refers to teacher sex (male and female) in addition there were statistically significant differences refers to years of experience in favor of (10 years and more). Based on the results, the researcher recommended developing the spirit of the cooperative team in the school and supporting participatory development efforts, and the need for principals to pay attention to human relations, and to activate the community partnership between the school and the local community, Holding training courses for managers in modern management methods, and developing teachers professionally and academically, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

**Keywords:** Transformational Leadership, Performance of School Principals, Bani Ibbid Brigade, Teacher.

## دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين

ميسون طعيمة عطا الله حداد

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (650) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.63)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (10 سنوات فأكثر)، واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بتنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة ودعم الجهود التطويرية التشاركية، وضرورة اهتمام المديرين بالعلاقات الإنسانية، وتفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي،

عقد دورات تدريبية للمديرين في الأساليب الإدارية الحديثة، وتنمية المعلمين مهنيًا وأكاديميًا، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكتملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أداء مديري المدارس، لواء بني عبيد، المعلمين.

## المقدمة.

للتربية دور رئيسي هام في حياة الشعوب المتقدمة منها والنامية على السواء، ولقد برزت أهمية التربية في حياة الشعوب عندما أصبحت تمثل استراتيجية قومية، كما أنها أضحت عاملاً هاماً في التنمية الاقتصادية الاجتماعية، وضرورة للتماسك الاجتماعي والوحدة القومية، وعاملاً هاماً في إحداث الحراك الاجتماعي بجانب أنها ضرورة لبناء الدولة العصرية.

ويعتمد تحقيق الأهداف المدرسية وأداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية، التي من خلالها يتم السيطرة على عملية التعليم والتعلم وتنظيمها وتوجيهها وتقييمها (آل ناجي، 2005). فالإدارة المدرسية لم تعد تقتصر على أداء المهام الروتينية وتنفيذ القرارات وتسيير المهام والوظائف المنوطة بالأفراد والإشراف عليها، بل أصبحت تتطلب من مدير المدرسة جهوداً إضافية، من خلال بناء الأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها، ومشاركة العاملين ومناقشتهم في عملية اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وطرق تحقيقها (الشلعوط، 2002).

إن الإدارة التربوية في جوهرها عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام، ومراعاة أن العصر الحالي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعليم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية (جرادات ومنى، 2000).

وتقوم الاتجاهات الإدارية الحديثة على أهمية تطوير الكفاءة المؤسسية وإدارة النظام التربوي بكفاءة، والعمل على توفير الظروف والحوافز التي تساعد على توجيه الجهود والإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية، من خلال استخدام الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة، والعمل على التنسيق بين مكونات العملية التربوية والتفاعل مع القضايا المجتمعية، وهذا أدى إلى ظهور أدوار جديدة لمدير المدرسة مثل إدارة الوقت بشكل فعال، وتشجيع العمل والابتكار والإبداع، وتنمية المعلم مهنيًا، وتطوير كفاياتهم التعليمية والمعرفية والسلوكية، وحثهم على استخدام طرائق التدريس الحديثة، وتسويق الطلبة للعمل في مؤسسات المجتمع (الرحاحلة، 2005).

وفي ضوء الأدوار الجديدة التي يؤديها مدير المدرسة من عمليات إصلاح مدرسي، وإعادة الهيكلة التنظيمية للمدرسة، فإنها تتطلب وجود قادة تحويلين، فالقيادة التحويلية تزيد من فرصة بناء مستوى عالٍ من الالتزام والولاء الوظيفي لدى المعلمين وتزيد من ثقتهم بمديرهم، الأمر الذي يعمل على تحقيق أهداف الإصلاح التربوي، بالرغم من وجود معوقات (Barnett & Conners, 2001).

ويعمل القائد التحويلي على توسيع دائرة اهتمام العاملين من الخاص إلى العام بما يعود بالمصلحة للمنظمة، فهو موجه للتغيير بجهود منظمة، يعمل على توظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية، وهو قادر على بناء وترسيخ القيم وثقافة العاملين، ويشرك رؤوسه في عملية صنع القرارات، ويمنحهم إحساساً بالاستقلالية، وتحمل المسؤولية، ويشجع على إعادة دراسة الأهداف وتقديم أهداف جديدة، ووسائل ووجهات نظر، وبدائل ورؤية جديدة، بما يحقق الأهداف التربوية المنشودة (الفليتيه، 2015).

ولا شك أن نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة، لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، أو على تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية من مبان وتجهيزات وموارد مالية، أو على حسن إعداد وتدريب معلميه، وإنما يتوقف أيضا على توفير قيادات واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم ومما لا شك فيه أن الدقة في اختيار القيادات التربوية يعد مفتاحا للإصلاح التربوي، بل انه يمثل شرطا أساسيا لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير (مصطفى، 2002).

نظرا لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية النمط القيادي في العملية التعليمية ودوره الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية، فقد رأت الباحثة إجراء الدراسة للاستفادة من هذا النمط القيادي في مدارسنا والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل.

#### مشكلة الدراسة:

تشكل الإدارة الناجحة ركيزة أساسية لأي مؤسسة من المؤسسات التعليمية الذي يتم من خلالها استغلال الموارد البشرية والمادية والعلمية، وتشغيلها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بما يحقق نقلة نوعية لهذه المؤسسة (عطير، 2015). ولما كان مدير المدرسة يقع في قمة الهرم المؤسسي في هذه المؤسسة التربوية فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة عناصر البيئة التعليمية وتوجيهها، في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للعاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم (إبراهيم، 2011).

ونظرا لدور الإدارة المدرسية ومدير المدرسة الهام في تحقيق الأهداف التربوية والنهوض بمستوى أداء العاملين فيها، لا بد من اتباع أنماط قيادية من شأنها تطوير العملية التعليمية بكافة مكوناتها، ومن بين الأنماط القيادية الحديثة القيادة التحويلية، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف على:

- 1- دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.
- 2- أثر متغيري الدراسة (الجنس، الخبرة) في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو القيادة التحويلية، وأداء مديري المدارس؛ وعليه فللدراسة الحالية أهميتان:

- الأهمية النظرية:
  - حيث تأمل الباحثة أن تقدم هذه الدراسة إثراء للأدب النظري والمتعلق بموضوع القيادة التحويلية، والأداء الإداري، بما يتضمنه من محاور حول هذين الموضوعين.
- الأهمية العملية:
  - تأمل الباحثة أن تفيد هذه الدراسة صناع القرار في المؤسسات التربوية من خلال توفير معلومات علمية حول أهمية القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس، ومساعدتهم بذلك في تبني أنماط إدارية تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في المدارس الأردنية.

#### حدود الدراسة

- تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:
- الحد الموضوعي: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس.
  - الحد المكاني: المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في محافظة اربد.
  - الحد البشري: المعلمين والمعلمات.
  - الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

#### مصطلحات الدراسة

- الأداء: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (اللقاني والجمل، 2003، 34).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً: جميع الممارسات والمهام التي يؤديها مدير المدرسة بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- القيادة التحويلية: تعرف بأنها "نمط قيادي يسعى للتأثير الفعّال في اتجاهات وقناعات المرؤوسين وجعلهم جزءاً من منظومة العمل بما يمكنهم من تبني أنظمة وأساليب العمل والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة" (اشتيوي، 2016: 6).
- وتعرف إجرائياً بأنها: النمط الإداري الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي في المرؤوسين، والذي يهدف إلى تطوير أدائهم الإداري.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

تعتبر القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى رفع كل منهما للآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة واقعية للمؤسسة، يسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، وتبني أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة (خيري، 2013).

وتعد القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، حيث تعتبر عملية تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد

التحويلي، يقدر الطاقة الكامنة عند مرؤوسيه ويعمل على زيادة قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (Avolio & Boas, 2002).

#### مهارات القادة التحويليين:

ويؤدي القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم والأهداف، وهذا يتطلب منهم امتلاك بعض المهارات التحويلية التي تمكنهم من التأثير بالعاملين بالمؤسسة (الشمري، 2017):

- 1- القدرة على تحديد الأهداف المهمة وتشجيع العاملين وتمكينهم لإنجاز هذه الأهداف، والبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار.
- 2- مساعدة المرؤوسين على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، وجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
- 3- القدرة على التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند العاملين، والقدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- 4- تشجيع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق والترويج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- 5- تحديد الأهداف بوضوح، وإعطاء العاملين قدراً من الحرية والاستقلالية في تحقيقها وتهئية مهام تمثل تحدياً، وتغرس بالعاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.
- 6- يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي المحبب.
- 7- توفير مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- 8- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

#### مميزات القادة التحويليين:

يتميز القادة التحويليون بمجموعة من الخصائص والسمات التي تمكنهم من تحويل مدارسهم نحو الأفضل (الطوي، 2005):

- 1- أصحاب رؤية مستقبلية: فهم يسعون دوماً لإقناع الآخرين بها وتحمل تبعات ذلك، وبواسطة خصائصهم الشخصية والمهنية يستطيعون تجنيد الموظفين للوصول إلى الأهداف الموضوعية.
- 2- اجتماعيون: فهم يدركون الحاجة إلى التغيير ويبدأون به ويقومون بتنفيذه، ويوضحون القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها.
- 3- دائمو التعلم: يسعون دوماً لصقل خبراتهم وتطوير معارفهم، والاستفادة من أخطاءهم ومن تجارب الآخرين.
- 4- واثقون من أنفسهم: حيث يتمتع القادة التحويليون بثقة كبيرة بأنفسهم وبإمكانياتهم.
- 5- تحفيز الآخرين على العمل بأقصى طاقاتهم، حيث يضعون توقعات عالية ويعلمون الموظفين بثقتهم فيهم وقدرتهم على تحقيقها، مما يزيد من التحدي لدى المرؤوسين وتفجر لديهم طاقات العمل الإبداعي.

#### أهداف القيادة التحويلية:

تتلخص أهداف القيادة التحويلية في مجموعة من الأهداف التي يتبناها القادة التحويليون، وهي مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على بناء ثقافة مدرسية تعاونية وتمهينية، والتحويل الذي يقوم به القائد المدرسي هنا هو تحويل هيئة العاملين معه نحو الوعي برسالتهم، ونحو تغيير المعايير والمواقف والقيم، مما يؤدي إلى تغيير الأوضاع

الاجتماعية للمدرسة نحو الأفضل، ومن أهداف القيادة التحويلية تعزيز النمو المهني للمعلمين ويؤكد الباحثون أن التحفيز للتطوير يزيد عندما تعزز أهداف النمو المهني، حيث يصبح من السهل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية عندما يلتزم المعلمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يعطي القادة موظفيهم دوراً روتينياً في حل مشاكل تحسين المدرسة، يجب أن يتأكدوا من وضوح الأهداف لديهم إضافة إلى مساعدة المعلمين وسائر أعضاء المجتمع المدرسي على حل المشكلات سوياً، ويسعى القائد التحويلي إلى إيجاد حلول ابتكارية، ومعاونة الجماعة في بذل الجهد وتسيطه على القضية (العامري، 2002).

#### أبعاد القيادة التحويلية:

يمكن تلخيص أبعاد القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد (الشهراني، 2019):

- 1- الجاذبية القيادية: يتميز القائد التحويلي بأنه صاحب مبدأ ثابت، وصاحب جاذبية على المستوى العاطفي والوجداني، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسين، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويجوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، مما يدفع المرؤوسين إلى تقليده واتباع سلوكه.
- 2- التحفيز الإلهامي: ويتمثل بسلوكيات القائد التي تثير التحدي والمنافسة بين العاملين، وتوضيح التوقعات لدى المرؤوسين، والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها، وتصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية.
- 3- الاستثارة العقلية: وتصف قدرة القائد على التحدي للمخاطر والأزمات، ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يشجع على الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، وذلك من خلال ما يقوم به القائد التحويلي، من استثارة تفكير المرؤوسين، وتشجيعهم على العمل الإبداعي وابتكار الأفكار الخلاقة.
- 4- الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد: وتعني اهتمام القائد في تلبية احتياجات الفرد لتحقيق الانجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

#### أهمية الإدارة المدرسية:

تقوم الإدارة المدرسية بدور بالغ الأهمية في العملية التعليمية، وذلك من خلال الدور الذي تقوم به في تحقيق أهداف المدرسة، فهي تمثل الأسلوب الذي يتم من خلاله التنظيم لتحقيق الأهداف التربوية حسب طبيعة المرحلة ونوعية المدرسة، وتهتم الإدارة المدرسية بمفهومها الجديد بمختلف جوانب النمو عند الطلاب، النمو الجسدي والعقلي والاجتماعي والعاطفي، إضافة إلى اكتساب الطلبة المهارات السلوكية إلى جانب الخبرات المعرفية ومساعدتهم على تكوين المهارات لمواجهة مواقف الحياة مثل التدريب على الأساليب الصحيحة للتفكير وحل المشكلات، وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع، والسعي نحو تنمية المجتمع وإمداده بالقوى اللازمة المدرسية، ويجب على المدرسة أن تقدم لطلابها المعلومات والخبرات والمهارات التي تساعد على العيش في مجتمعهم وتنمية ذاتهم وأسرتهم ومجتمعهم المحلي (أحمد، 1998).

وللإدارة المدرسية وظائف ذات جانبين: إداري وفي يخدم كل واحد منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة، ومن هذه الأهداف تسيير شؤون ضمن التعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية، وتسهيل وتطوير العمل داخل المدرسة، والحرص على توفير الإمكانيات المادية والبشرية، ودفع المعلمين للنمو المهني، ومتابعة برامج التوجيه والإشراف داخل المدرسة، والإشراف على النواحي المالية وتوثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمعها (مصطفى، 2002).

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الهديرس (2020) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، بأبعادها الخمسة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأن ممارسة الإبداع الإداري بجميع أبعاده بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكلا البعدين، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
- هدفت دراسة الغامدي والزهراني (2017) للتعرف على اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة وعددهم (521) مديراً ومديرة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن اتجاهات مديري المدارس نحو ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس نحو ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في مجال (الاعتبار الفردي)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.
- هدفت دراسة فيريا (Veeriah, 2017) التعرف على العلاقة بين ممارسات المدير للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم في مدارس المرحلة الابتدائية في سيلانجور، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين عن ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية كانت عالية، وقيم المعلمين أنفسهم بأنهم ملتزمون بشكل معتدل، وأكدت الدراسة على الدور الأساسي للمديرين في تعزيز التزام المعلمين التنظيمي في خلق وإدارة ثقافة المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم.
- هدفت دراسة الفليتيية (2015) الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر كل من متغير الجنس والوظيفة والخبرة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (142) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي، فالعلاقة قوية وإيجابية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.
- وأجرى رامن وآخرون (Raman et al, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والتزام معلمي المدارس الثانوية في المنطقة الجنوبية لمنطقة سونغاي بيتاني، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً، وأظهرت النتائج أن هناك فرقا في مستوى التعلم ومستوى أسلوب القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية للمديرين والتزام المعلمين حيث جاء الإلهام عند المديرين هو المحرك الأساسي لدى المعلمين.

- هدفت دراسة الحسيني وآخرون (ElHusseini et al, 2013) التعرف على أثر القيادة التحويلية بعناصرها: (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية)، على الانتاجية وعمليات الإبداع لدى العاملين في الجامعات العراقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (224) موظفاً في الجامعات العراقية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وهام للقيادة التحويلية على زيادة الإنتاجية، والإبداع في قطاع التعليم العالي بشكل عام.
- هدفت دراسة محمدي وفرج الله (Mohammadi & Farajollah, 2013) إلى فحص العلاقة بين الأسلوب الإداري والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في طهران، وإلى فحص تأثير متغيرات العمر، والجنس، والخبرة الإدارية، وأسلوب الإدارة على الإبداع، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (151) اختبرت بالطريقة العشوائية التطبيقية، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري والإبداع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب الإدارة بين المدارس الأهلية والمدارس الخاصة والمدارس غير الربحية، بينما لا توجد فروق في مستوى الإبداع بين مدرء المدارس الذكور وبين مدارس الإناث.
- وهدفت دراسة الكناني (2012) التعرف على دور نظريات الإدارة المدرسية الحديثة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (38) مديراً للمرحلة الثانوية، وقد أظهرت النتائج عدة أدوار مهمة لنظريات الإدارة الحديثة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والتخصص وسنوات الخبرة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، ومنهج الدراسة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- تنوعت الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيادة التحويلية، فقد تناولت دراسة الهديرس (2020) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهدفت دراسة الغامدي والزهراني (2017) تعرف اتجاهات مديري المدارس نحو ممارسة القيادة التحويلية، وهدفت دراسة (Veeriah, 2017) التعرف على العلاقة بين ممارسات مدير المدرسة للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم، وهدفت دراسة الفليتيية (2015) تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وهدفت دراسة (Raman et al, 2015) التعرف على تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والتزام معلمي المدارس، وهدفت دراسة (ElHusseini et al, 2013) التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإنتاجية وعمليات الإبداع، وهدفت دراسة (Mohammadi & farrajollah, 2013) فحص العلاقة بين الأسلوب الإداري على الإبداع الإداري، وهدفت دراسة الكناني (2012) تعرف دور نظريات الإدارة الحديثة في تطوير أداء مديري المدارس.
- أما الدراسة الحالية فهذه لتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.

- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة الفليتيية (2015)، والغامدي والزهراني (2017) باتباع المنهج الوصفي المسحي، بينما تبنت دراسة دراسة (ElHusseini et, 2013) المنهج الوصفي التحليلي، وتبنت دراسة الهديرس (2020) ودراسة (Mohammadi &farrajollah, 2013) ودراسة (Veeriah, 2017) ودراسة (Raman et al, 2015) المنهج الوصفي الارتباطي، واتفقت جميعها على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أسئلتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة واختيار عينتها، وتحديد أهم النقاط التي تناولها الإطار النظري، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

### 3- منهجية وإجراءات الدراسة.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ بوصفه الأسلوب المناسب للبحث في مشكلة الدراسة الحالية والتي تهدف إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات حيث أنها الأداة المناسبة للإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021، حيث بلغ عدد (المجتمع) المدارس (110) مدرسة، وبلغ عدد المعلمين الذين يدرسون فيها (1348) معلماً ومعلمةً، منهم (877) معلمة و (471) معلماً.

#### عينة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للمعاينة الإحصائية هما الطريقة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار عدد من مدارس المحافظة وبلغ عددها (90) مدرسة عشوائية من مدارس الذكور والإناث، ومن ثم تم اختيار عينة طبقية من المعلمين والمعلمات حيث بلغ عددهم (650) معلماً ومعلمة، منهم (380) معلمة، و (270) معلماً. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة (650) فرداً حسب متغيري الدراسة، وهما: الجنس، والخبرة.

الجدول (1): توزيع افراد العينة تبعا لمتغيري الدراسة: الجنس والخبرة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	معلم	270	0.42
	معلمة	380	0.58
	المجموع	650	100.0
الخبرة	أقل من 10 سنوات	361	0.56
	10 سنوات فأكثر	289	0.44
	المجموع	650	100.0

يتبين من الجدول (1) أن النسبة المئوية للذكور في العينة (42%)، بينما بلغت النسبة المئوية للإناث (58%). بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (56%) لصالح الخبرة أقل من 10 سنوات، بينما بلغت النسبة المئوية للخبرة (10 سنوات فأكثر) (44%).

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة من قبل الباحثة وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (32) عبارة.

#### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة بعرضها على (5) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ لمعرفة آرائهم حول عبارات الاستبانة بما حقق الصدق الظاهري لها.

#### ثبات الأداة:

ولإيجاد الثبات Reliability المقياس، تم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وذلك بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلماً ومعلمةً مرة واحدة، ثم تم تطبيق المعادلة على جميع عبارات الاستبانة والجدول (2) يظهر القيم لكل المجالات. تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على جميع عبارات مجالات الدراسة في التطبيق الأول، كما هو مبين في جدول (2).

الجدول رقم (2) معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة

معامل ارتباط بيرسون	معامل الثبات	عدد العبارات	المجال
0.89	0.97	7	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة
0.85	0.89	7	تحديد أهداف المدرسة
0.86	0.87	6	بناء الثقافة المشتركة الداعمة للتغيير
0.88	0.89	6	تمثيل القدوة
0.89	0.91	6	تحقيق الاستثارة الفكرية
0.87	0.90	32	الأداة ككل

يظهر من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس تراوحت ما بين (0.87- 0.97) وجمعها قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ وبلغ قيمة معامل (كرونباخ ألفا) لدور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس ككل (0.90) وهي قيمة مقبولة.

#### الوزن النسبي المعياري:

لتحليل النتائج تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي بدءاً من (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وتم إعطاؤها الأوزان الآتية مقابل كل تدرج (1,2,3,4,5) وتم اعتماد (تعديل) المقياس لتحديد مستوى الممارسة: (منخفض، متوسط، ومرتفع) لدى أفراد عينة الدراسة، وهو: من (1.00- 2.33) مستوى ممارسة منخفض، ومن (2.34- 3.67) مستوى ممارسة متوسط، ومن (3.68- 5.00) مستوى ممارسة مرتفع. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$(5) - 1 = 4 = 3 = 1.33 \text{ (طول الفئة)}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

#### المعالجات الإحصائية:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وإجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات عينة الدراسة وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
2. كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتعرف على درجة ثبات الاستبانة.
3. لمعرفة أثر متغيري الجنس والخبرة تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الدراسة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدور
4	يوضح المدير للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة.	3.89	0.32	1	مرتفع
5	يراعي مدير المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة برامج المدرسة.	3.43	0.33	2	متوسط
2	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية.	3.25	0.38	3	متوسط
3	يعين المدير حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.	3.22	0.44	4	متوسط
7	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.	3.22	0.43	5	متوسط
1	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية.	3.20	0.54	6	متوسط
6	يساعد المدير العاملين معه على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.	3.17	0.51	7	متوسط
	الدرجة الكلية لتطوير رؤية مشتركة للمدرسة ككل	3.36	0.41		متوسط
3	يشجع المدير هيئة العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها.	3.66	0.49	1	متوسط
6	يضع المدير أهدافا تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	3.64	0.99	2	متوسط
2	يشجع المدير هيئة العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة	3.60	0.90	3	منخفض

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدور
	المشتركة للمدرسة وأهدافها، وأهدافهم الخاصة أفرادا وجماعات.				
7	يتعاون المدير مع المؤسسات والهيئات الخيرية لتحديد الخدمات للمدرسة.	3.59	0.79	4	متوسط
4	يسعى مدير المدرسة التعرف على حاجات المعلمين وأولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقا لها.	3.54	0.75	5	متوسط
5	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.	3.52	0.76	6	متوسط
1	يراعي مدير المدرسة أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج التعليمية.	3.50	0.73	7	متوسط
	الدرجة الكلية لتحديد أهداف المدرسة	3.59	0.78		متوسط
1	يعطي المدير أولوية لبناء منظومة القيم وتعزيزها داخل المدرسة، خاصة بما يتصل بالتجديد والتطوير.	4.25	0.85	1	مرتفع
3	يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القنوات والقيم، للعمل بموجبها لإحداث التطور المنشود بالمدرسة.	4.06	0.95	2	مرتفع
5	يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي.	4.01	0.94	3	مرتفع
2	يشجع المدير العلاقات الإنسانية بين العاملين.	3.89	0.84	4	مرتفع
6	يساهم في تخفيف حدة الصراعات بين الأجيال.	3.84	0.85	5	مرتفع
4	يؤكد مدير المدرسة على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير.	3.80	0.92	6	مرتفع
	الدرجة الكلية لبناء الثقافة المشتركة الداعمة للتغيير	3.86	0.95		مرتفع
3	يحرص المدير أن يكون عضوا فاعلا في الفريق الجماعي في المدرسة.	3.79	1.09	1	مرتفع
1	يدرس المدير المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على انتهاز نفس الأسلوب.	3.76	0.87	2	مرتفع
5	يمارس المدير قيادة التغيير قولاً وعملاً.	3.72	1.00	3	مرتفع
4	يبحث المدير على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني.	3.70	1.04	4	مرتفع
2	يكسب المدير احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب.	3.68	1.14	5	مرتفع
6	يظهر المدير حماساً قيادياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.	3.63	1.26	6	متوسط
	الدرجة الكلية لتشكيل القدوة	3.69	1.13		مرتفع
4	يحفز المدير العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	3.71	1.34	1	مرتفع
1	يعمل مدير المدرسة على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.	3.69	1.44	2	مرتفع
3	يتابع مدير المدرسة سعي المعلمين لتحقيق نموهم المهني.	3.68	1.46	3	مرتفع
5	يشجع المدير المعلمين على ابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	3.65	1.22	4	متوسط
7	يمنح المدير العاملين معه درجة من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.	3.62	1.54	5	متوسط
6	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية للعاملين بالمدرسة.	3.59	1.23	6	متوسط
	الدرجة الكلية لتطبيق للاستثارة الفكرية ككل	3.65	1.37		متوسط
	الدرجة الكلية لدور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس ككل	3.63	0.73		متوسط

يتضح من الجدول (3) أن مستوى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي "3.63"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة بين "3.36-3.86"، حيث حصل مجال "تطوير رؤية مشتركة للمدرسة" على أقل متوسط حسابي وبدرجة تقدير "متوسطة"، بينما حصل مجال "بناء الثقافة المشتركة الداعمة للتغيير" على أعلى متوسط حسابي وبتقدير "مرتفع"، تلاه مجال "تشكيل القدوة" حيث حصل على متوسط حسابي "3.69" وبتقدير مرتفع، تلاه مجال "الاستثارة الفكرية" وحصل على متوسط حسابي "3.65" وبتقدير متوسط، تلاه مجال "تحديد أهداف المدرسة" وحصل على متوسط حسابي "3.59" وتقدير متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لا يزالون ينفردون في عملية صنع القرار وتحديد الرؤية ويرجع ذلك لعدم وجود اتصال جيد العاملين ومدير المدرسة، وبالتالي ينتج عنه عدم مساعدة العاملين في تحقيق الأهداف والأولويات، وقد تعزى النتيجة إلى عدم الوعي بأهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وقلة الاطلاع والبحث من أجل التخطيط الجيد وصنع القرارات، وعدم محاولة مديري المدارس التعرف على حاجات أولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقاً لها، وقد تعزى النتيجة إلى أن مديري لا يشجعون العلاقات الإنسانية بين العاملين، وقد تعزى النتيجة أن مديري المدارس لا يعملون على تعزيز الثقة في قدرات العاملين وفي قدراتهم الإبداعية وعدم التعاون في تنفيذ القرارات، إضافة إلى ضعف تفعيل واشتراك مدير المدرسة في النشاطات المدرسية، كما قد تعزى النتيجة قلة تشجيع مديري المدارس للعاملين وحفزهم على الاطلاع والبحث من أجل الارتقاء بمستوى المدرسة إلى مستوى أفضل، وضعف اهتمام مديري المدارس بتحديث أساليب التدريس عند المعلمين، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الهديريس (2020)، والغامدي والزهراني (2017)، والفليتية (2015)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بأداء مديري المدارس ببعض الجوانب الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع الإداري مرتفعة.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، الخبرة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (T- test) لمعرفة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير: الجنس (ذكر، أنثى)، وبتقدير (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) والجدول (4) يبين تلك القيم.

الجدول (4): نتائج تطبيق اختبار (t- test) تبعاً لمتغير الجنس والخبرة

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	3.42	1.50	648	0.13
	أنثى	3.22			
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.15	3.76	648	*0.02
	10 سنوات فأكثر	3.39			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير: الجنس، وقد تعزى النتيجة إلى أن المديرين والمديرات يخضعون لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية،

وأهم يخضعون لنفس الدورات التدريبية، وإلى اهتمام وزارة التربية والتعليم تسعى دائما لتزويد المديرين والعاملين بالمعارف المتعلقة بالنظريات الإدارية الحديثة وما يتعلق بكل ما هو جديد في الإدارة التربوية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكنانى (2012).

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة (10 سنوات فأكثر). قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس من ذوي الدراسات العليا قد اكتسبوا خبرة ومعرفة أكثر بالأنماط الإدارية الحديثة ومعرفة أكبر بمزايا القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، وإيمانهم بان المشاركة والتعاون مع العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور يساعد على تحقيق الأهداف التربوية، اتفقت مع نتيجة الهدريس (2020) ودراسة الغامدي والزهراني (2017)، اختلفت مع دراسة الفليتيية (2015).

### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة وتقتح ما يلي:

- 1- ضرورة تنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.
- 2- ضرورة اهتمام المديرين بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة انتماء العاملين للمدرسة وتحسين العملية التعليمية.
- 3- دعم العلاقات مع المجتمع المحلي، من خلال تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال عقد اجتماعات والقيام بالنشاطات بما يعزز المواطنة لدى المتعلمين.
- 4- عقد دورات تدريبية للمديرين لإطلاعهم على كل ما هو جديد فيما يتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة.
- 5- تنمية المعلمين مهنيا وتشجيعهم على البحث العلمي، والتطوير من معارفهم.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية القيادة التحويلية في تطوير العمل الإداري المدرسي وأثره على تحصيل الطلبة والنمو المهني للمعلمين.

### قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة. القاهرة.
- اشتوي، محمد (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية: مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث. 5 (1). 3- 18.
- آل ناجي، محمد (2005). الإدارة التعليمية والمدرسية. مكتبة الرشد. الرياض.
- جرادت، عزت؛ وعماد الدين، منى (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. تونس.
- خيري، أسامة (2013). الجديد في القيادة الإدارية. دار الراجحة للنشر والتوزيع. عمان.
- الرحالة، سامي (2008). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية.
- الشلعوط، غريز محمود (2002). نظريات في الإدارة التربوية. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. الرياض.

- الشمري، أحمد (2017). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. 176 (1). 713-749.
- الشهراني، رحمة (2019). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية. (17). 229-261.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2005). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. دار وائل للطباعة والنشر. عمان.
- العامري، أحمد (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. 9 (1). 10-39.
- الغامدي، محمد؛ والزهراني، عبد الله (2017). اتجاهات مديري المدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر. (174). 131-165.
- الفليتي، بدرية (2015). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى.
- الكتاني، حسن (2012). نظريات الإدارة المدرسية الحديثة ودورها في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بنين بمحافظة القنفذة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية.
- اللقاني، أحمد؛ والجمل، علي (2003). المصطلحات التربوية. ط1. عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار المريخ. الرياض.
- مصطفى، يوسف (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مديري المدرسة في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (7). 102-139.
- الهديس، مازن (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي. (14). 288-319.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Al- Hussein, S., Elbeltagi, I., Dosa, T (2013). The effect of transformational leadership on product and process innovation in Higher Education: An Empirical study in Iraq. 5<sup>th</sup> European conference on intellectual capital, Spain, 11- 12 April, 1- 10.
- Avolio, J., Boas, S (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". **Academy of management journal**. 45 (4).
- Barnelt, K., McCormick, J., Connors, R (2001). Transformational leadership in school Panacea or Problem. *Journals of educational administration*. **Journals of educational administration**.39 (1). 24-46.
- Mohammadi, N., Farrajollah, M (2013). Investigating the relationship between Management style and creativity of academic principals of Tehran secondary school. *Advances in Environmental Biology*. 7 (8). 1680- 1686.
- Raman, A., Mey, Ch., Don, Y., Dand, Y., Khalid, R (2015). Relationship between Principals transformational leadership style and secondary school teacher's commitment. **Journal Asian social science**. 11 (15). 221- 228.

- Veeriah, J (2017). **The relationship between principal transformational leadership practices teacher organizational commitment and school culture in primary cluster schools in Selangor.** Doctoral Dissertation. University of Malaya. Malaysia.