

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل



السنة السابعة، العدد 21
المجلد الثالث، مارس 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة حائل

مجلة العلوم الإنسانية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة حائل

للتواصل:

مركز النشر العلمي والترجمة

جامعة حائل، صندوق بريد: 2440 الرمز البريدي: 81481



<https://uohjh.com/>



j.humanities@uoh.edu.sa

نبذة عن المجلة

تعريف بالمجلة

مجلة العلوم الإنسانية، مجلة دورية علمية محكمة، تصدر عن وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حائل كل ثلاثة أشهر بصفة دورية، حيث تصدر أربعة أعداد في كل سنة، وبحسب اكتمال البحوث المجازة للنشر. وقد نجحت مجلة العلوم الإنسانية في تحقيق معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية معامل "Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية، والتي يبلغ عددها (32) معياراً، وقد أطلق ذلك خلال التقرير السنوي الثامن للمجلات للعام 2023.

رؤية المجلة

التميز في النشر العلمي في العلوم الإنسانية وفقاً لمعايير مهنية عالمية.

رسالة المجلة

نشر البحوث العلمية في التخصصات الإنسانية؛ لخدمة البحث العلمي والمجتمع المحلي والدولي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى إيجاد منافذ رصينة؛ لنشر المعرفة العلمية المتخصصة في المجال الإنساني، وتمكن الباحثين -من مختلف بلدان العالم- من نشر أبحاثهم ودراساتهم وإنتاجهم الفكري لمعالجة واقع المشكلات الحياتية، وتأسيس الأطر النظرية والتطبيقية للمعارف الإنسانية في المجالات المتنوعة، وفق ضوابط وشروط ومواصفات علمية دقيقة، تحقيقاً للجودة والريادة في نشر البحث العلمي.

قواعد النشر

لغة النشر

- 1- تقبل المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- يُكتب عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية.
- 3- يُكتب عنوان البحث وملخصه ومراجعته باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل بنشر إسهامات الباحثين في مختلف القضايا الإنسانية الاجتماعية والأدبية، إضافة إلى نشر الدراسات والمقالات التي تتوفر فيها الأصول والمعايير العلمية المتعارف عليها دولياً، وتقبل الأبحاث المكتوبة باللغة العربية والإنجليزية في مجال اختصاصها، حيث تعنى المجلة بالتخصصات الآتية:

- علم النفس وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والفلسفة الفكرية العلمية الدقيقة.
- المناهج وطرق التدريس والعلوم التربوية المختلفة.
- الدراسات الإسلامية والشريعة والقانون.
- الآداب: التاريخ والجغرافيا والفنون واللغة العربية، واللغة الإنجليزية، والسياحة والآثار.
- الإدارة والإعلام والاتصال وعلوم الرياضة والحركة.

أوعية نشر المجلة

تصدر المجلة ورقياً حسب القواعد والأنظمة المعمول بها في المجلات العلمية المحكمة، كما تُنشر البحوث المقبولة بعد تحكيمها إلكترونياً لتعم المعرفة العلمية بشكل أوسع في جميع المؤسسات العلمية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

ضوابط وإجراءات النشر في مجلة العلوم الإنسانية

أولاً: شروط النشر

1. أن يتسم بالأصالة والجدة والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
2. لم يسبق للباحث نشر بحثه.
3. ألا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير / دكتوراه) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
4. أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
5. أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
6. عدم مخالفة البحث للضوابط والأحكام والآداب العامة في المملكة العربية السعودية.
7. مراعاة الأمانة العلمية وضوابط التوثيق في النقل والاقتباس.
8. السلامة اللغوية ووضوح الصور والرسومات والجداول إن وجدت، وللمجلة حقها في مراجعة التحرير والتدقيق النحوي.

ثانياً: قواعد النشر

1. أن يشتمل البحث على: صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وصلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع باللغتين العربية والإنجليزية، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
2. في حال (نشر البحث) يُرَوِّد الباحث بنسخة إلكترونية من عدد المجلة الذي تم نشر بحثه فيه، ومستلماً لبحثه.
3. في حال اعتماد نشر البحث تؤول حقوق نشره كافة للمجلة، ولها أن تعيد نشره ورقياً أو إلكترونياً، ويحق لها إدراجه في قواعد البيانات المحليّة والعالمية - بمقابل أو بدون مقابل- وذلك دون حاجة لإذن الباحث.
4. لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
5. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين، ولا تعبر عن رأي مجلة العلوم الإنسانية.
6. النشر في المجلة يتطلب رسوماً مالية قدرها (1000 ريال) يتم إيداعها في حساب المجلة، وذلك بعد إشعار الباحث بالقبول الأولي وهي غير مستردة سواء أجاز البحث للنشر أم تم رفضه من قبل المحكمين.

ثالثاً: الضوابط والمعايير الفنية لكتابة وتنظيم البحث

1. ألا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث (25%).
2. الصفحة الأولى من البحث، تحتوي على عنوان البحث، اسم الباحث أو الباحثين، المؤسسة التي ينتسب إليها- جهة العمل، عنوان المراسلة والبريد الإلكتروني، وتكون باللغتين العربية والإنجليزية على صفحة مستقلة في بداية البحث. الإعلان عن أي دعم مالي للبحث- إن وجد. كما يقوم بكتابة رقم الهوية المفتوحة للباحث ORCID بعد الاسم مباشرة. علماً بأن مجلة العلوم الإنسانية تنصح جميع الباحثين باستخراج رقم هوية خاص بهم، كما تتطلب وجود هذا الرقم في حال إجازة البحث للنشر.
3. ألا يرد اسم الباحث (الباحثين) في أي موضع من البحث إلا في صفحة العنوان فقط.

4. ألا تزيد عدد صفحات البحث عن ثلاثين صفحة أو (12.000) كلمة للبحث كاملاً أيهما أقل بما في ذلك الملخصان العربي والإنجليزي، وقائمة المراجع.
5. أن يتضمن البحث مستخلصين: أحدهما باللغة العربية لا يتجاوز عدد كلماته (200) كلمة، والآخر بالإنجليزية لا يتجاوز عدد كلماته (250) كلمة، ويتضمن العناصر التالية: (موضوع البحث، وأهدافه، ومنهجه، وأهم النتائج) مع العناية بتحريرها بشكل دقيق.
6. يُتبع كل مستخلص (عربي/إنجليزي) بالكلمات الدالة (المفتاحية) (Key Words) المعبرة بدقة عن موضوع البحث، والقضايا الرئيسية التي تناولها، بحيث لا يتجاوز عددها (5) كلمات.
7. تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة: من الجهات الأربعة (3) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة.
8. يكون نوع الخط في المتن باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (12)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبحجم (10)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط الغليظ. (Bold).
9. يكون نوع الخط في الجدول باللغة العربية (Traditional Arabic) وبحجم (10)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) وبحجم (9)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بالبنط الغليظ (Bold) ..
10. يلتزم الباحث برومنة المراجع العربية (الأبحاث العلمية والرسائل الجامعية) ويقصد بها ترجمة المراجع العربية (الأبحاث والرسائل العلمية فقط) إلى اللغة الإنجليزية، وتضمينها في قائمة المراجع الإنجليزية (مع الإبقاء عليها باللغة العربية في قائمة المراجع العربية)، حيث يتم رومنة (Romanization / Transliteration) اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بين قوسين (يقصد بالرومنة النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكّن قراء اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطق بالإنجليزية)، ثم يتبع بالعنوان، ثم تضاف كلمة (in Arabic) بين قوسين بعد عنوان الرسالة أو البحث. بعد ذلك يتبع باسم الدورية التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فيتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية.

مثال إيضاحي:

- الشمري، علي بن عيسى. (2020). فاعلية برنامج إلكتروني قائم على نموذج كيلر (ARCS) في تنمية الدافعية نحو مادة لغتي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل، 1(6)، 87-98.
- Al-Shammari, Ali bin Issa. (2020). The effectiveness of an electronic program based on the Keeler Model (ARCS) in developing the motivation towards my language subject among sixth graders. (in Arabic). Journal of Human Sciences, University of Hail.1(6), 98-87
- السميري، ياسر. (2021). مستوى إدراك معلمي المرحلة الابتدائية للإستراتيجيات التعليمية الحديثة التي تلي احتياجات التلاميذ الموهوبين من ذوي صعوبات التعلم. المجلة السعودية للتربية الخاصة، 18(1): 19-48.
- Al-Samiri, Y. (2021). The level of awareness of primary school teachers of modern educational strategies that meet the needs of gifted students with learning disabilities. (in Arabic). The Saudi Journal of Special Education, 18 (1): 19-48
11. يلي قائمة المراجع العربية، قائمة بالمراجع الإنجليزية، متضمنة المراجع العربية التي تم رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.

12. تستخدم الأرقام العربية أينما ذكرت بصورتها الرقمية. (Arabic.... 1,2,3) سواء في متن البحث، أو الجداول و الأشكال، أو المراجع، وترقم الجداول و الأشكال في المتن ترقيماً متسلسلاً مستقلاً لكل منهما ، ويكون لكل منها عنوانه أعلاه ، ومصدره - إن وجد - أسفله.
13. يكون الترقيم لصفحات البحث في المنتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة ملخص البحث (العربي، الإنجليزي)، وحتى آخر صفحة من صفحات مراجع البحث.
14. تدرج الجداول والأشكال- إن وجدت- في مواقعها في سياق النص، وترقم بحسب تسلسلها، وتكون غير ملونة أو مظلمة، وتكتب عناوينها كاملة. ويجب أن تكون الجداول والأشكال والأرقام وعناوينها متوافقة مع نظام APA.

رابعاً: توثيق البحث

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7)

خامساً: خطوات وإجراءات التقديم

1. يقدم الباحث الرئيس طلباً للنشر (من خلال منصة الباحثين بعد التسجيل فيها) يتعهد فيه بأن بحثه يتفق مع شروط المجلة، وذلك على النحو الآتي:
 - أ. البحث الذي تقدمت به لم يسبق نشره (ورقياً أو إلكترونياً)، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في وجهه أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة، أو الاعتذار للباحث لعدم قبول البحث.
 - ب. البحث الذي تقدمت به ليس مستلاً من بحوث أو كتب سبق نشرها أو قدمت للنشر، وليس مستلاً من الرسائل العلمية للمجستير أو الدكتوراه.
 - ج. الالتزام بالأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي.
 - د. مراعاة منهج البحث العلمي وقواعده.
 - هـ. الالتزام بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية كما هو في دليل الكتابة العلمية المختصر بنظام APA7.
2. إرفاق سيرة ذاتية مختصرة في صفحة واحدة حسب النموذج المعتمد للمجلة (نموذج السيرة الذاتية).
3. إرفاق نموذج المراجعة والتدقيق الأولي بعد تعبئته من قبل الباحث.
4. يرسل الباحث أربع نسخ من بحثه إلى المجلة إلكترونياً بصيغة (WORD) نسختين و (PDF) نسختين تكون إحداهما بالصيغتين خالية مما يدل على شخصية الباحث.
5. يتم التقديم إلكترونياً من خلال منصة تقديم الطلب الموجودة على موقع المجلة (منصة الباحثين) بعد التسجيل فيها مع إرفاق كافة المرفقات الواردة في خطوات وإجراءات التقديم أعلاه.
6. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله أولاً أو بناء على تقارير المحكمين دون إبداء الأسباب وإخطار الباحث بذلك
7. تملك المجلة حق رفض البحث الأولي ما دام غير مكتمل أو غير ملتزم بالضوابط الفنية ومعايير كتابة البحث في مجلة حائل للعلوم الإنسانية.
8. في حال تقرر أهلية البحث للتحكيم يخطر الباحث بذلك، وعليه دفع الرسوم المالية المقررة للمجلة (1000) ريال غير مستردة من خلال الإيداع على حساب المجلة ورفع الإيصال من خلال منصة التقديم المتاحة على موقع المجلة، وذلك خلال مدة خمسة أيام عمل منذ إخطار الباحث بقبول بحثه أولاً وفي حالة عدم السداد خلال المدة المذكورة يعتبر القبول الأولي ملغياً.

9. بعد دفع الرسوم المطلوبة من قبل الباحث خلال المدة المقررة للدفع، ورفع سند الإيصال من خلال منصة التقديم، يرسل البحث لمحكمين اثنين؛ على الأقل.
10. في حال اكتمال تقارير المحكمين عن البحث؛ يتم إرسال خطاب للباحث يتضمن إحدى الحالات التالية:
- أ. قبول البحث للنشر مباشرة.
 - ب. قبول البحث للنشر؛ بعد التعديل.
 - ج. تعديل البحث، ثم إعادة تحكيمه.
 - د. الاعتذار عن قبول البحث ونشره.
11. إذا تطلب الأمر من الباحث القيام ببعض التعديلات على بحثه، فإنه يجب أن يتم ذلك في غضون (أسبوعين من تاريخ الخطاب) من الطلب. فإذا تأخر الباحث عن إجراء التعديلات خلال المدة المحددة، يعتبر ذلك عدولاً منه عن النشر، ما لم يقدم عذراً تقبله هيئة تحرير المجلة.
12. يقدم الباحث الرئيس (حسب نموذج الرد على المحكمين) تقرير عن تعديل البحث وفقاً للملاحظات الواردة في تقارير المحكمين الإجمالية أو التفصيلية في متن البحث
13. للمجلة الحق في الحذف أو التعديل في الصياغة اللغوية للدراسة بما يتفق مع قواعد النشر، كما يحق للمحررين إجراء بعض التعديلات من أجل التصحيح اللغوي والفني. وإلغاء التكرار، وإيضاح ما يلزم.
14. في حالة رفض البحث من قبل المحكمين فإن الرسوم غير مستردة.
15. إذا رفض البحث، ورجب المؤلف في الحصول على ملاحظات المحكمين، فإنه يمكن تزويده بهم، مع الحفاظ على سرية المحكمين. ولا يحق للباحث التقدم من جديد بالبحث نفسه إلى المجلة ولو أجريت عليه جميع التعديلات المطلوبة.
16. لا تزد البحوث المقدمة إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر، ويخطر المؤلف في حالة عدم الموافقة على النشر
17. ترسل المجلة للباحث المقبول بحثه نسخة معتمدة للطباعة للمراجعة والتدقيق، وعليه إنجاز هذه العملية خلال 36 ساعة.
18. لهيئة تحرير المجلة الحق في تحديد أولويات نشر البحوث، وترتيبها فنياً.



المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. عبد العزيز بن سالم الغامدي

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

أ. د. بشير بن علي اللويش
أستاذ الخدمة الاجتماعية

أعضاء هيئة التحرير

د. وافي بن فهد الشمري
أستاذ اللغويات (الإنجليزية) المشارك

أ. د. سالم بن عبيد المطيري
أستاذ الفقه

د. ياسر بن عايد السميري
أستاذ التربية الخاصة المشارك

أ. د. منى بنت سليمان الذبياني
أستاذ الإدارة

د. نواف بنت عبدالله السويداء
أستاذ تقنيات تعليم التصميم والفنون المشارك

د. نواف بن عوض الرشيد
أستاذ تعليم الرياضيات المشارك

محمد بن ناصر اللحيدان
سكرتير التحرير

د. إبراهيم بن سعيد الشمري
أستاذ النحو والصرف المشارك

الهيئة الاستشارية

أ. د. فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود - مناهج وطرق تدريس

Dr. Nasser Mansour

University of Exeter. UK – Education

أ. د. محمد بن مترك القحطاني

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - علم النفس

أ. د. علي مهدي كاظم

جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان - قياس وتقييم

أ. د. ناصر بن سعد العجمي

جامعة الملك سعود - التقييم والتشخيص السلوكي

أ.د. حمود بن فهد القشعان

جامعة الكويت - الخدمة الاجتماعية

Prof. Medhat H. Rahim

Lakehead University - CANADA

Faculty of Education

أ.د. رقية طه جابر العلواني

جامعة البحرين - الدراسات الإسلامية

أ.د. سعيد يقطين

جامعة محمد الخامس - سرديات اللغة العربية

Prof. François Villeneuve

University of Paris 1 Panthéon Sorbonne

Professor of archaeology

أ. د. سعد بن عبد الرحمن البازعي

جامعة الملك سعود - الأدب الإنجليزي

أ.د. محمد شحات الخطيب

جامعة طيبة - فلسفة التربية

فهرس الأبحاث

رقم الصفحة	عنوان البحث / اسم الباحث	م
33-13	درجة إسهام منصة مدرستي في تحسين مخرجات التعليم عن بعد من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة سكاكا الجوف د. بسام بن فهد زيدان الرشيد	1
50-35	برنامج تدريبي خارج الماء لتطوير بعض القدرات البدنية وأثره على الإنجاز الرقمي في السباحة الحرة للناشئين بمنطقة حائل د. خالد بن عبدالله صالح الشدوخي	2
67-51	التفكير الجدلي وعلاقته بحدود الأبناء وعدم امتثالهم للأباء والأمهات غير المنسجمين زوجياً د. عمر بن سليمان الشلاش	3
100-69	مستوى تمكن طلاب قسمي الشريعة واللغة العربية بجامعة نجران من تطبيق مهارات الكتابة الإملائية د. عبد الله صالح سالم الهمامي د. محمود عبد العزيز عبدالمعبود عبد الله	4
117-101	العجز المتعلم وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى طلبة صعوبات التعلم في المدارس الحكومية بمدينة حائل د. علي بن محمد بن فالح الشرعة	5
146-119	تقييم الحساسية البيئية للتدهور في حوض وادي الأديرع بمنطقة حائل باستخدام الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية (دراسة في الجغرافيا الحيوية وحماية البيئة) د. مهة بنت زايد الشمري	6
168-147	البُنى السردية في القصّة القصيرة.. أثره خلف المخرّاب أنموذجاً د. إيمان عبد العزيز المخيلد	7
197-169	واقع أداء المشرفين التربويين بمدينة الرياض في ضوء معايير الجمعية الدولية لتقنية التعليم (ISTE) د. علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب	8
222-199	تقييم مستوى البرامج التدريبية في وزارة التعليم من وجهة نظر المستفيدين "الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم أنموذجاً" د. أحمد بن عبد العزيز بن فهد السنيدي	9
242-223	الثقافة الرياضية وعلاقتها بالاتجاهات نحو ممارسة الأنشطة البدنية المختلفة لدى طالبات كلية التربية جامعة حائل د. هند عمر سالم الشغدلي	10
272-243	أثر الحصول على الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في تحسين أداء جامعة حائل د. يوسف بن ميرك المطيري	11
292-273	مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات د. عمر بن أحمد بن عبدالله الماجد	12



مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

The Level of Practice of Transformational Leadership Dimensions Among School Principals in Al-Ahsa Governorate from the Point of View of Male and Female Teachers

د. عمر بن أحمد بن عبدالله الماجد

أستاذ القيادة التربوية المساعد، جامعة طيبة

Dr. Omar Ahmad Almajed

Assistance Professor of Educational Leadership, Taibah University

(قُدّم للنشر في 2023 / 09 / 20، وقُبِل للنشر في 2024 / 01 / 10)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، من خلال متغيرات: (الجنس، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، وقد استُخدم المنهج الوصفي الاجتماعي، وتكوّنت العينة العشوائية من (226) معلمًا ومعلمة من مختلف المراحل التعليمية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، منهم (70) معلمًا و(156) معلمة، خلال العام الدراسي 1444هـ، حيث طُوّرت استبانة تحتوي على (45) فقرة، وتُحقّق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن معرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة كبيرة، وأن درجة ممارسة المديرين لأنماط القيادة التحويلية كانت كالاتي: جاء (نمط التأثير المثالي) بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الموافقة (4.19)، ثم جاء (نمط الاهتمام بالفرد) بدرجة (4.16)، وتلاه (نمط الحافز الإلهامي) بدرجة (4.15)، ثم (نمط الاستشارة الفكرية) بدرجة (4.14). كما توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث لأنماط: التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، ولا توجد اختلافات ذات دلالة لنمط الاهتمام بالفرد، كما لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي لجميع الأنماط، باستثناء نمط الاستشارة الفكرية. وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية لجميع الأنماط، أما متغير المرحلة التعليمية؛ فلا توجد أي اختلافات ذات دلالة إحصائية لجميع الأنماط.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، مديرو المدارس.

Abstract

This study aimed to identify the level of practice of transformational leadership dimensions among school principals in Al-Ahsa governorate based on several variables, including sex, educational qualification, years of experience, and educational stage. A descriptive social survey method was used for this study, which consisted of 226 (70 male and 156 female) teachers from various public and private schools in the Al-Ahsa governorate. These teachers were selected randomly during the academic year 1444 AH. The survey contained 45 items, and its validity and reliability were verified. The results showed that knowledge of the level of practice of transformational leadership patterns among school principals in Al-Ahsa governorate came to a large degree. The results were as follows. The idealized influence pattern had high degree, as the general average of the degree of approval reached 4.19 degrees. The individual consideration pattern had a score of 4.16, followed by the inspirational motivation pattern, with 4.15 degrees; the lowest degree was intellectual stimulation pattern, with a score of 4.14. There were also statistically significant differences in terms of gender concerning patterns of idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation. At the same time, there were no significant differences in the pattern of individual consideration or educational qualification. For the experience variable, all leadership styles had statistically significant differences, and for the educational stage variable, there were no statistically significant differences for all styles.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, School Principal.

المقدمة:

من تطبيق نمط القيادة التحويلية؛ فمن الضروري تطبيق خطوات عملية، منها: يجب الإقرار بالحاجة إلى التغيير والتحسين، وعدم الجمود والبحث عن وسيلة ورؤية جديدة ومختلفة للمنظمة، وجعل عملية التغيير والتطوير عملاً مؤسسياً مستمراً.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن ممارسة القيادة التحويلية عند مديري المدارس تُسهم في تأدية دور بارز وأكثر فعالية في الإدارة المدرسية؛ وهذا الذي تبنته الدراسة الحالية فيما يتعلق بمعرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

مشكلة الدراسة:

في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحضنة وتطوير سريع في مختلف المجالات؛ فإن وزارة التعليم ليست بمنأى عن هذه الإصلاحات، خاصة ما يتعلق بالقيادة التربوية، ومن خلال اهتمام الباحث وعمله في المجال التربوي؛ فقد لاحظ عبر المقابلات حجم التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات التعليمية عموماً، ومديري المدارس بشكل أخص؛ إذ تبين استخدام بعض مديري المدارس للأساليب الروتينية التقليدية في إدارة المدرسة -بعيداً عن ممارسة بعض نظريات القيادة المعاصرة- وهو ما أوجد آثاراً سلبية في إدارة المدرسة.

وفي هذا السياق، توصلت بعض الدراسات في مجال القيادة التربوية، كدراستي ناصر والشمران (2018)، والرويشد (2019) إلى أن تطبيق نمط القيادة التحويلي يعدّ أحد أنماط القيادة التي أثبتت أثرها وفعاليتها في تطوير وتحسين أداء المؤسسة التعليمية والعاملين فيها؛ وهو ما يتطلب اهتمام مديري المدارس في المملكة بمواكبة أبرز نظريات القيادة التربوية المعاصرة، التي أثبتت فعاليتها وكفاءتها في مختلف المؤسسات التعليمية حول العالم؛ لذلك سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة الأحساء، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن هذين السؤالين:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التحويلية في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α)، في متوسط استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التحويلية في مدارسهم، تبعاً للمتغيرات الآتية: الجنس (ذكر، أنثى)، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

تعدّ القيادة العمود الفقري والمحرك الأساسي لأي نظام سياسي أو تجاري أو تعليمي، وقد اتضحت أهميتها في العصر الحالي في ظل سرعة المتغيرات والتطور الكبير بمختلف المجالات، وأحد أهم هذه المجالات المجال التربوي؛ حيث أصبح من الضروري وجود قادة تربويين يواكبون سرعة هذا التقدم في مجال القيادة والإدارة التربوية؛ لأنه سيسهم في تحقيق فعالية أكبر بالعملية التربوية؛ ولذلك بات ضرورياً على مدير المدرسة أو أي مؤسسة تعليمية استخدام أحدث الأساليب العلمية في القيادة التي تواكب التقدم الحاصل، خاصة أن إدارة أي مؤسسة تعليمية أو قيادتها - سواء كانت صغيرة أو كبيرة- ليس بالأمر السهل، فهناك تحديات وتعقيدات وتغيرات مستمرة، هذا فضلاً عن أن القيادة تُسهم في نجاح المؤسسة التعليمية أو فشلها.

وخلال القرن الماضي ظهرت العديد من الأساليب والنظريات في مجال القيادة وإدارة المؤسسات التعليمية بفعالية أكبر، وأثبتت العديد منها تميزها، وقد مرّت هذه النظريات والأساليب بعملية نقدٍ وتجربة وتعديل؛ حتى تكون أكثر فاعلية في تطوير أداء القادة التابعين وتحسينه. ومن أهم النظريات الحديثة، نظرية القيادة التحويلية؛ إذ لا تزال هذه النظرية من أكثر النظريات المُطبّقة حول العالم (الخلايلة وسعادة، 2020؛ Northouse, 2013; Stewar, 2006). ويركّز ما يقارب ثلث الدراسات على القيادة التحويلية، ولا يقتصر البحث حول القيادة التحويلية على التربية، وعلم النفس الاجتماعي، والإدارة؛ بل يشمل التمريض والهندسة الصناعية، وغيرها من المجالات (Antonakis, 2012). ومن أهم أسباب انتشار هذه النظرية: أنها تركز بشكل كبير على تحفيز التابعين وتنميتهم، وتوفّر لهم الرؤية؛ وهو ما يتناسب اليوم مع متطلبات العمل، التي تهدف إلى الإلهام والتمكين (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2013).

وتعدّ القيادة التحويلية أحد أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حيث تبرز أهميتها في تبني مبادئ وأفكار أخلاقية مهمة وأساسية لمديري المدارس، من خلال سعيهم الحثيث إلى دفع الأتباع لممارسة مبادئ راسخة كالحرية والعدالة الإنسانية التي لا يمكن التفاوض عليها. ويبدأ سلوك القيادة التحويلية من المبادئ والقيم الأخلاقية الشخصية للقائد، وليس على تبادل المنافع مع الأتباع، كما أن القائد في نمط القيادة التحويلية يُشجّع أتباعه بشكل كبير على رفع درجة الاهتمام عندهم فيما يتعلق بقبول أهداف المؤسسة ورسالتها وتحقيقها، عبر التشجيع على المصلحة العامة وتجاوز المصالح الشخصية (ناصر والشمران، 2018).

كما يركّز نمط القيادة التحويلية في التعليم بشكل أساسي على بناء قيم الالتزام، وخلق جو من الدافعية والحماس عند أفراد في المدرسة، إضافة إلى أن هذا النمط يحرّث على فكرة العمل والتخطيط المشترك (الرويشد، 2019). وللاستفادة المثلى

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية لأنماط القيادة التحويلية في المدارس التي يعملون بها، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- 2- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.050 \leq \alpha$)، في متوسط استجابات مجتمع الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التحويلية في مدارسهم، وفقاً للمتغيرات الآتية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية التي يعمل فيها المعلم.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

تُشكل دراسة القيادة ونظرياتها أهمية كبرى في نجاح المؤسسات التعليمية، خاصة في عملية التحسين والتطوير المستمرين وصناعة التغيير.

الكشف عن مستوى ممارسة المديرين لنظريات القيادة الحديثة، وأثرها في العاملين بالمدرسة، كما تُسهم الدراسة الحالية في إضافة معرفة جديدة وثرية للمختصين والباحثين بمجال القيادة التربوية ونظرياتها.

ب- الأهمية التطبيقية:

تأمل هذه الدراسة أن تُسهم نتائجها في إيضاح أهمية ممارسة القيادة التحويلية لجميع العاملين بالتعليم العام، وتسليط الضوء على مستوى تأثير القيادة التحويلية الإيجابي في إدارة المدرسة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: القدرة على تحريك التابعين نحو هدف معين (Nort-house, 2013).

القيادة التحويلية: هي عملية قيادة يقوم بها القائد مع التابعين له؛ لخلق تواصل فعال معهم، من خلال رفع مستوى أدائهم عن طريق التأثير فيهم، والاهتمام بجاحتهم بوصفهم أفراداً، وتحفيزهم وإلهامهم. (Anderson, 2017)

ويمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصل عليها المعلم والمعلمات المشاركون في الدراسة الحالية بناء على المقياس المُعدّ ونمط القيادة التحويلية الذي يُمارسه المدير.

حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** معرفة مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.
- **الحدود البشرية:** المعلمون والمعلمات بجميع المراحل التعليمية.
- **الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة عام 2022.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة الأحساء.

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري محورين أساسيين، المحور الأول: مفهوم القيادة، والمحور الثاني: نظرية القيادة التحويلية وأنماطها. وسيعرضها الباحث على النحو الآتي:

المحور الأول: مفهوم القيادة:

مفهوم القيادة واسع الانتشار، وهو من المفاهيم التي بُحثت بشكل واسع جداً، ويرجع هذا إلى أهمية القيادة في مختلف المجالات والتخصصات. ودائماً ما تقترن القيادة بأساسيات كالتأثير والسلطة والإشراف والقوة (Niesche, 2011). وخلال القرن المنصرم ظهرت العديد من النظريات القيادية، كالقيادة التحويلية والأخلاقية والتشاركية، وغيرها.

وناقش كثير من الباحثين عدة تعريفات للقيادة، حيث تجاوز عددها (350) تعريفاً، ولا يوجد تعريف موحد لها، فقد عرّف (Yukl, 2002) القيادة بأنها: «عملية التأثير في الآخرين، وفهم ما يجب القيام به، وكيف يمكن تنفيذ ما يجب القيام به بفعالية، إضافة إلى تسهيل الجهود الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة». وبمعنى آخر: هي قدرة القائد على تحريك الناس أو الأفراد وتحفيزهم نحو هدف معين. والكثير من تعريفات القيادة غالباً ما تشترك في ثلاثة أفكار رئيسة ومتقاربة؛ وهي: التأثير في الأفراد، والوصول إلى الهدف المشترك والمحدد، والعمل ضمن مجموعة (Cuban, 1988).

التأثير: قدرة القائد على إحداث تغيير بصورة مباشرة أو غير مباشرة في سلوك التابعين نحو هدف محدد، عن طريق تحفيزهم. وكما أن القائد يؤثر في أتباعه؛ فإنه يتأثر بهم؛ لأن القيادة عملية تفاعلية تقوم على التبادل المشترك (Leithwood et al., 2003).

الأهداف المشتركة: تُشير إلى اشتراك القائد وأتباعه في أهداف موحدة وواضحة بينهم، وتُسهم الأهداف المشتركة بالعمل المشترك في تحقيق الأهداف، خاصة إذا كان هناك إيمان بجدوى هذه الأهداف وفعاليتها.

الأنماط الأساسية للقيادة التحويلية:

التأثير المثالي: يُستَمَى هذا النمط أيضًا الكاريزمًا؛ فالقائد يكون لديه القبول والاحترام والتقدير من التابعين له، وفي هذا النمط يسعى القادة التحويليون إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والأتباع، كما يضع القائد النماذج والسلوكيات التي تناسب أتباعه (Antonakis, 2012; Bass, 1990). ودائمًا ما يكون القادة قدوة للأتباع في هذا النمط، كما أن الأتباع كثيرًا ما يتعاطفون مع قادتهم، وأكثر ما يميّز هذا النمط أن القائد يؤثر في أتباعه من خلال سلوكه؛ لأن الأتباع يلاحظون سلوك قائدهم بشكل كبير.

الحافز الإلهامي: غالبًا ما يكون لدى القادة التحويليين القدرة على إلهام أتباعهم وتشجيعهم وتحفيزهم، عبر مشاركتهم توقعات المنظمة ورؤيتها؛ حتى يصبح الأتباع جزءًا منها (Northouse, 2013)؛ لذلك فإن مشاركة رؤية المنظمة وتطلعاتها له دور وأثر بالغ في الأتباع، خاصة عندما يكون ذلك مقترنًا بالتقدير والثقة من قبل قائدهم.

الاهتمام بالفرد: كل شخص في المنظمة له احتياجات مختلفة عن غيره، ودور القائد هنا خلق مناخ داعم للأتباع، عن طريق تفهّم هذه الاحتياجات، وأن يولي احتياجاتهم وإنجازاتهم اهتمامًا كبيرًا؛ لذلك يجب عليه أن يهتم بالإصغاء بعناية لحاجاتهم وتفهمها، وتقديم الإطراء لهم. (Anderson, 2017).

الاستشارة الفكرية: في هذا النمط يعزّز القائد قدرة الأتباع على إيجاد حلول مناسبة لمشاكلهم، حيث يسعى إلى البحث عن أفكار أكثر إبداعًا وابتكارًا، وإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية وغيرها، والبعد عن الأفكار التقليدية (Anderson, 2017).

وبناء على ما سبق؛ فمن الواضح أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وأنماطها الأساسية يسهم في أن يكون دور المدير أكثر فعالية في قيادة المدرسة؛ لوجود الرغبة في التغيير والرؤية الواضحة، والقدرة على توجيه الأتباع إلى تحقيق الأهداف المرجوة، كما يحرص القائد التحويلي على تحفيز الأتباع على المشاركة في حلّ المشكلات؛ وهذا ما سعت إليه الدراسة الحالية بالتقصي عن مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة الأحساء، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات التي تناولت نظرية القيادة التحويلية، خاصة ما يتعلّق بالجانب التعليمي، وسيعرضها الباحث مرتبة زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

أجريت غرايبة (2009) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة إربد والمفرق والرمثا، واستخدم الباحث أداة السلوك التحويلي، كما استخدم أداة

العمل بوصفه مجموعة: إذا كانت المنظمات والتابعون لأي منظمة بحاجة إلى قائد، فإن القائد أيضًا بحاجة ماسّة إلى أتباع لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذه الحاجة المتلازمة إذا تحوّلت إلى عمل مشترك؛ فإنها ستساعد على تحقيق الإنجازات بفاعلية أكبر. ولاستمرار العمل كمجموعة واحدة؛ فيجب على القائد الحفاظ على علاقاته مع التابعين، والحفاظ على علاقة التابعين بعضهم مع بعض (Almajed, 2019).

المحور الثاني: القيادة التحويلية:

نشأة القيادة التحويلية:

أول من قدّم نظرية القيادة التحويلية الأمريكي James Mc-Groger Burns، وذلك في أواخر السبعينيات الميلادية من القرن المنصرم (Almajed, 2019; Judge & Piccolo, 2004) وبرزت النظرية بوصفها نوعًا رئيسًا من القيادة في العمل التقليدي، ولا تزال هذه النظرية مطبّقة بشكل واسع في كثير من دول العالم؛ حيث إن ما يقارب ثلث الدراسات المختصة بالقيادة تركز على القيادة التحويلية، كما لا تقتصر هذه الدراسات المكثفة حول القيادة على علوم الإدارة أو علم النفس، وإنما تشمل كثيرًا من التخصصات كالتعليم والهندسة، والتمريض، وغيرها الكثير (Antonakis, 2012; Ghasabeh, Soosay & Reaiche, 2015) وقد يكون أحد أسباب شيوع هذه النظرية وانتشارها تأثيرها الكبير في العاملين، كما أنها تركز على تحفيز التابعين في المنظمة وتوفّر لهم الرؤية الواضحة، وهو ما يتناسب مع مُتطلّبات سوق العمل، التي تسعى إلى تمكين الموظفين وإلهامهم.

مفهوم القيادة التحويلية:

يمكن تعريف مفهوم القيادة التحويلية بأنه: عملية تداخل بين القادة والتابعين؛ لإيجاد تواصل فعّال يمكن من خلاله رفع مستويات التحفيز والجانب الأخلاقي فيما بينهم (Burns, 1978; Northouse, 2013). كما أنها تُسهم في تحويل الأفراد وتغييرهم - سواء كانوا قادة أو أتباعًا، وهم بدورهم سيغيّرون المنظمة التي يعملون بها ويحسّنونها. والتغيير أو الإصلاح في أي منظمة لا يحدث غالبًا إلا عند وجود التحفيز من القادة، والعمل التعاوني، ومشاركة الأفكار ورؤية المنظمة (Gray & Streshly, 2008). وترتبط النظرية التحويلية بشكل كبير بالقيم والعلاقات والأخلاق والمشاعر، والأهداف بعيدة المدى؛ إذ تُسهم هذه العناصر في صناعة التغيير الفعّال للمنظمة. وعلى الرغم من الدور الكبير الذي تقوم به القيادة التحويلية؛ فإن حدوث التطوير والتغيير لن يتم إذا لم يكن هناك قادة وأتباع فعّالون؛ لذلك تحثّ القيادة التحويلية على وجود علاقة متينة بين القادة والأتباع؛ لتحسين أداء المنظمة (ناصر والشرومان، 2018). وهناك أربعة أنماط أساسية للقيادة التحويلية، وهي: نمط التأثير المثالي، ونمط الحافز الإلهامي، ونمط الاستشارة الفكرية، ونمط الاهتمام بالفرد (Bass, 1990; Kezar & Eckel, 2008).

المستهدفة (275) معلماً، واستخدم الباحثون منهج المسح الوصفي، وأستعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كان متوسطاً.

وفي السياق ذاته، أجرى النعمان (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية باليمن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكوّنت العينة بشكل عشوائي من (324) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانة القيادة التحويلية، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات: الخبرة والجنس والمؤهل التعليمي.

وأجرى المخازيز (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة معلمي مدينة المفرق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طوّر استبانة اتخاذ القرار، وتكوّنت عينة الدراسة من (108) معلمين ومعلمات عشوائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود أي فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات، التي كانت لصالح متغيري: المؤهل التعليمي والجنس.

وأعدّ ناصر والشمران (2018) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لبعض المتغيرات. وقد تكوّنت عينة الدراسة بشكل عشوائي من (502) من المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وطُبّق مقياس القيادة التحويلية، وأظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس كانت بدرجة متوسطة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية لصالح مُتغيّر الجنس وذلك في نمط الاستنارة الفكرية، والاهتمام بالفرد لصالح الذكور.

كما أجرى الرويشد (2019) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد أُجريت الدراسة بمنطقة الجوف، وطبّقت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (653) معلماً ومعلمة أُختيروا عشوائياً، كما بُنيت استبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري: سنوات الخبرة والتخصّص، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في نمط الحافز الإلهامي لمتغيري سنوات الخبرة لمن لديهم خبرة بين (105) سنوات، ولا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري نوع المرحلة التعليمية

الأداء الإشرافي، كما أجرى مقابلات فردية وعشوائية لعينة بلغت (30) معلماً ومعلمة، وتكوّنت العينة من (400) معلم ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة عن أن ممارسة سلوك القيادة التحويلية عند المشرفين جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي.

وأعد الشريفي والتتح (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (690) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي، كما استُخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل؛ لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية. وبيّنت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، خاصة ما يتعلّق بمتغيّر المؤهل العلمي؛ لصالح من حصل على درجة الماجستير فما فوق، كما جاء مُتغيّر الجنس لصالح المعلمات، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري خبرة التدريس.

وأجرت عبد العال (2015) دراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة غزة ومدى علاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، وقد وُظف المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة استبانتين مختلفتين؛ حوت الاستبانة الأولى (50) فقرة، بينما حوت الثانية (27) فقرة، وتكوّنت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، كانت عالية ونسبة (75.20٪)، وأنه لم توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة (0.05 < a)، بين متوسط درجات تقدير المشاركين في الدراسة فيما يتعلّق بتوافر أنماط القيادة التحويلية لدى المديرين.

أما دراسة الغامدي (2015) فهذهت إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وتكوّنت عينة الدراسة من (1433) مديراً من مختلف المراحل التعليمية، وقد وُظف المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وبيّنت النتائج أن المديرين يتخذون القرار من الرجوع إلى الأتباع، ووجود بعض الصعوبات لدى المديرين في عملية اتخاذ القرار، منها: كثرة التكاليف الملقاة عليهم. وفيما يتعلّق بعملية اتخاذ القرار، فقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي للماجستير والدكتوراه، وكذلك مُتغيّر عدد سنوات الخبرة، خاصة الذين تجاوزوا (15) عاماً.

وقوهدت دراسة أروكسامي وإسماعيل والشاري وعبد الله (2016) إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بماليزيا، من وجهة نظر المعلمين، وبلغت العينة

ولمن حيث الأدوات، فقد كان هناك تنوع بين جميع الدراسات، حيث اتفقت أداة الدراسة الحالية مع دراسات: الشريفي والتنع (2010)، والغامدي (2015)، وأروكسامي وإسماعيل والشاري وعبد الله (2016) في استخدام الاستبانة.

وقد أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية نظرياً، حيث ساعدت على صياغة مشكلة الدراسة وأهميتها، واختيار الأداة المناسبة بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية وعينيتها. وما يميّز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات: التّعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية لأنماط القيادة التحويلية بالمدارس التي يعملون بها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية منهج الوصفي المسحي، الذي يُعرّف بأنه: «المنهج الذي يتضمّن جمع البيانات مباشرة من مجتمع معين أو عينة الدراسة، ويقصد تشخيص جوانب معينة» (الغازمي، 2021، ص256).

وهذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تقوم على وصف مستوى ممارسة أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة الأحساء، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وستقدّم الدراسة تحليلاً وصفيّاً لتكرارات استجابة عينة الدراسة ونسبها على فقرات الاستبانة المعدّة من قبل الباحث لقياس نتائج الدراسة. وحيث إن الدراسة وصفية، فستعتمد على تفرغ بيانات الدراسة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن ثمّ تحليل بيانات الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

وقد طُلب من أفراد العينة الإجابة عن كل بنود من بنود الاستبانة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: (بشكل قليل جداً - بشكل قليل - بشكل متوسط - بشكل كبير - بشكل كبير جداً).

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المُستخدم في محاور الدراسة؛ حسب المدى (5 - 1 = 4)، ثم قُسم على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح: أي (4/5 = 0.80)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول (1):

للمنطى الحافز الإلهامي والاستشارة الفكرية.

ومؤخراً أعدّ الخلايلة وسعادة (2020) دراسة هدفت إلى التّعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وللوصول إلى أهداف الدراسة فقد استخدم الباحثان أداتين لجمع البيانات، وهما: استبانة القيادة متعددة العوامل، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وأنماطها كانت موجبة ومتوسطة، وذات دالة إحصائية (0,37)، فيما يتعلّق بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وهي على أربعة اتجاهات: الاهتمام، والوعي، والسلوك الحضاري، والتعاون. وفيما يتعلّق بأنماط القيادة التحويلية، فقد كان أكثر نمط هو التأثير المثالي (0,47)، ويأتي بعده مباشرة نمط الحافز الإلهامي (0,37).

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تطرّفها إلى ممارسة القيادة التحويلية عند مديري المدارس، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات: غرايبة (2009)، والشريفي والتنع (2010)، والنعمان (2016) في التّعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، واختلفت معها في نوع المرحلة التعليمية، فالدراسة الحالية تناولت جميع مراحل التعليم العام بينما تناولت دراسات: غرايبة (2009)، والشريفي والتنع (2010)، والنعمان (2016) المدارس الثانوية فقط. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أروكسامي وإسماعيل والشاري وعبد الله (2016) في أهداف الدراسة، وشملت الدراسة الحالية المدارس الحكومية والخاصة بينما ركزت دراسة أروكسامي وإسماعيل والشاري وعبد الله (2016) على المدارس الحكومية بماليزيا.

واشتملت عينة الدراسات السابقة على المعلمين والمعلمات، واتفقت معها الدراسة الحالية في ذلك، أما دراسة الغامدي (2015) فاقتصرت على مديري المدارس، واقتصرت دراسة أروكسامي وإسماعيل والشاري وعبد الله (2016) على المعلمين فقط. كما اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسة السابقة فيما يتعلّق بعدد العينة ومكان التطبيق، وهناك دراستان طُبّقتا في السعودية وهما دراستا: الرويشد (2019) والغامدي (2015)، وهو ما اتفق مع الدراسة الحالية من حيث الدولة، ولكن اختلف التطبيق في المكان أو المدينة، حيث طُبّقَت الدراسة الحالية بمحافظة الأحساء.

جدول (1)

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي.

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1.80 – 1.0	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.0 – 4.21

العام خلال العام الدراسي (1443-1444 هجرياً)، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات للدراسة الحالية (226)، موزعة بين المدارس الحكومية والخاصة في المحافظة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة الأحساء، ومن مختلف مراحل التعليم

خصائص عينة الدراسة:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية.

النسبة	العدد	الفئات	المتغير
31.0	70	ذكر	الجنس
69.0	156	أنثى	
89.8	203	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
4.9	11	دبلوم عالٍ	
5.3	12	ماجستير	
14.6	33	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
10.2	23	من 5 إلى 10 سنوات	
75.2	170	10 سنوات فأكثر	
46.9	106	ابتدائية	المرحلة التعليمية
23.5	53	متوسطة	
29.6	67	ثانوية	

إلى تحقيق أهداف الدراسة المسحية؛ للحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع المشكلة المدروسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

التحليل السيكمومتري لعبارات محاور أداة الدراسة: يُقصد به تقنين أداة الدراسة؛ بمعنى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها؛ وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة (الاستبانة): للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، حُسب الاتساق الداخلي، كما هو موضح على النحو الآتي:

1) صدق أداة الدراسة وثباتها:

الاستبانة: هي الأداة العلمية التي يسعى من خلالها الباحث

جدول (3)

مُعَامِلَاتِ اِرْتِبَاطِ بِنُودِ مَحَاوِرِ الدِّرَاسَةِ بِالدَّرَجَةِ الكَلِيَّةِ لِلْمَحَوِرِ النَّمْتِيَّةِ إِلَيْهِ (ن=35).

مُعَامِلِ اِرْتِبَاطِ	م	مُعَامِلِ اِرْتِبَاطِ	م	مُعَامِلِ اِرْتِبَاطِ	م	المحور
**855.	9	**756.	5	**776.	1	
**848.	10	**820.	6	**880.	2	النمط الأول للقيادة التحويلية
**881.	11	**814.	7	**624.	3	نمط التأثير المثالي
**787.	12	**872.	8	**854.	4	
**945.	9	**867.	5	**884.	1	
**922.	10	**889.	6	**926.	2	النمط الثاني للقيادة التحويلية
		**813.	7	**951.	3	نمط الحافز الإلهامي
		**901.	8	**968.	4	
		**878.	5	**961.	1	
		**964.	6	**950.	2	النمط الثالث للقيادة التحويلية
		**927.	7	**961.	3	نمط الاستشارة الفكرية
		**875.	8	**947.	4	
**912.	9	**848.	5	**873.	1	
**863.	10	**928.	6	**875.	2	النمط الرابع للقيادة التحويلية
**857.	11	**889.	7	**926.	3	نمط الاهتمام بالفرد
		**924.	8	**922.	4	

** دالة عند مستوى (0.01).

أي درجة يُعطي المقياس قراءات مقارنة عند كل مرة يُستخدم فيها، أو ما درجة اتساقه واستمراره عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين» (القحطاني وآخرون، 2004، ص214). ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's AI (pha(a) كما يأتي:

يتبين من الجدول (3)؛ أن جميع عبارات المحاور دالة عند مستوى (0,01)، وجميعها مُعَامِلَاتِ اِرْتِبَاطِ جيدة، ويُعطي هذا دلالة على ارتفاع مُعَامِلَاتِ اِتْسَاقِ الدَاخِلِي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثانيًا: ثبات الأداة (الاستبانة): يُقصد بثبات أداة الدراسة «إلى

جدول (4)

مُعَامِلَاتِ ثَبَاتِ أَلْفَا كِرُونْبَاخِ لِمَحَاوِرِ اِلْسْتِبَانَةِ (ن=35).

مُعَامِلِ ثَبَاتِ أَلْفَا كِرُونْبَاخِ	عدد البنود	المحور
0.954	12	النمط الأول للقيادة التحويلية: نمط التأثير المثالي.
0.976	10	النمط الثاني للقيادة التحويلية: نمط الحافز الإلهامي.
0.979	8	النمط الثالث للقيادة التحويلية: نمط الاستشارة الفكرية.
0.973	11	النمط الرابع للقيادة التحويلية: نمط الاهتمام بالفرد.
0.990	41	الأداة ككل

2- هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.050 \leq \infty$) في استجابة المشاركين بالدراسة، تبعاً لمتغيرات: الجنس (ذكر- أنثى)، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

وبعد عرض النتائج وتحليلها، ظهر تفسيرها لجميع أسئلة الدراسة؛ وذلك بوضع إجابات عينة الدراسة في جداول تبين التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومن ثم ترتيب الإجابات حسب المتوسطات، والتعليق عليها وتفسيرها. وفيما يأتي عرض للنتائج التي تُوصَل إليها في ضوء أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التحويلية في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال، أستخرجت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة عبارات القسم الثاني؛ وكانت النتائج كما يأتي:

النمط الأول للقيادة التحويلية: (نمط التأثير المثالي): يبين الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة عبارات نمط التأثير المثالي.

يتبين من الجدول رقم (4)؛ أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة مُعامل الثبات الكلية (ألفا) لمحور النمط الأول للقيادة التحويلية: نمط التأثير المثالي (0.954)، وبلغت لمحور النمط الثاني: نمط الحافز الإلهامي (0.976)، ومحور النمط الثالث: نمط الاستثارة الفكرية (0.979)، ومحور النمط الرابع: نمط الاهتمام بالفرد (0.973)، كما بلغت الدرجة الكلية للثبات للأداة ككل (0.990)، وهي مُعاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ويُستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة بدرجة عالية جداً في قياس ما وُضعت لقياسه؛ كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً؛ مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

تحليل البيانات:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس في محافظة الأحساء لأنماط القيادة التحويلية بالمدارس التي يعملون بها، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ووفقاً للمُتَغَيَّرَات الآتية: الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية التي يعمل بها المعلم. واستهدفت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة التحويلية في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
جدول (5)

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لينود النمط الأول (ن=226).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة
كبيرة	1.03	4.14	104	74	33	6	9	ك ٪	1) يشارك مدير المدرسة جميع المعلمين في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
كبيرة جداً	0.94	4.21	109	71	36	5	5	ك ٪	2) يهتم مدير المدرسة ببرامج التغيير والتطوير.
كبيرة	0.93	4.19	108	67	37	14	0	ك ٪	3) لدى مدير المدرسة الجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة.
كبيرة	0.91	4.17	101	74	41	8	2	ك ٪	4) لدى مدير المدرسة الشجاعة على مواجهة مختلف العقبات ومعوقات النجاح.
كبيرة	0.96	4.14	101	73	38	11	3	ك ٪	5) يحرص مدير المدرسة دائماً على عملية التجديد والتطوير المستمر.
كبيرة	1.04	4.00	89	72	47	11	7	ك ٪	6) يحرص مدير المدرسة على مشاركة جميع أفراد المدرسة في إدارة المخاطر.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة	
كبيرة	1.04	4.17	110	70	29	8	9	ك	(7) يتقدم مدير المدرسة المصلحة العامة للمدرسة وطاقتها على المصلحة الخاصة.	
كبيرة	1.01	4.08	96	76	37	11	6	ك	(8) يشعر المعلمون بصدق ما يقول عندما يرون ممارسته وأفعاله.	
كبيرة	0.97	4.15	104	71	36	12	3	ك	(9) لدى مدير المدرسة من الخبرة والحكمة التي تؤهله لإدارة الأزمات ومواجهة المواقف الحاسمة.	
كبيرة جداً	0.90	4.38	133	58	26	5	4	ك	(10) يحظى مدير المدرسة باحترام جميع أفراد المدرسة.	
كبيرة جداً	0.97	4.33	132	54	27	8	5	ك	(11) لدى مدير المدرسة من الأخلاق العالية التي تؤثر إيجاباً في شخصيات أفراد المدرسة.	
كبيرة جداً	0.92	4.32	126	60	29	8	3	ك	(12) يهتم مدير المدرسة بالنتائج الأخلاقية للقرارات التي تصدر منه.	
كبيرة	0.79	4.19	المتوسط العام							

النمط الثاني للقيادة التحويلية: (نمط الحافز الإلهامي):
يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لعبارة نمط الحافز المثالي.

يتضح من الجدول السابق؛ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على بنود النمط الأول للقيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي) - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - بلغ (4.19) درجة، بانحراف معياري بلغ (0.79)؛ وبذلك فإن ممارسة مديري المدارس للنمط الأول للقيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي) في مدارسهم، جاءت بدرجة كبيرة.

جدول (6)

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لبنود النمط الثاني (ن=226).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة
كبيرة جداً	0.96	4.22	114	65	34	9	4	ك	(13) يُشجّع مدير المدرسة ويدعم استخدام التقنية في المدرسة.
كبيرة	1.06	4.04	98	65	42	15	6	ك	(14) يسعى مدير المدرسة إلى تنمية روح التحدي بين أفراد المدرسة؛ لتقديم أفضل ما لديهم، وذلك في جميع الظروف.
كبيرة	0.95	4.12	100	69	44	11	2	ك	(15) يُشجّع مدير المدرسة ويدعم إنجاز أهداف المدرسة المستقبلية.
كبيرة	0.96	4.19	108	71	32	12	3	ك	(16) عميل مدير المدرسة إلى العمل من خلال روح الفريق الواحد.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة	
كبيرة جداً	0.97	4.20	114	60	40	8	4	ك %	(17) يسعى مدير المدرسة إلى أن يكون ملهمًا لأفراد المدرسة فيما يتعلق بالإخلاص والالتزام في العمل.	
كبيرة جداً	0.89	4.27	114	72	31	6	3	ك %	(18) يحرص مدير المدرسة على إشعار أفراد المدرسة بأهمية العمل الذي يقومون به.	
كبيرة	0.99	4.17	111	60	41	10	4	ك %	(19) لدى مدير المدرسة من المهارات القيادية ما يؤهله لبناء فريق عمل.	
كبيرة	1.01	4.11	99	74	37	10	6	ك %	(20) يسعى مدير المدرسة بشكل مستمر إلى توليد الدافعية لدى أفراد المدرسة من خلال أسلوب إدارته للمدرسة.	
كبيرة	1.04	4.07	99	68	42	10	7	ك %	(21) يوضح مدير المدرسة أسباب اتخاذ القرارات بأسلوب منطقي.	
كبيرة	0.99	4.12	102	71	36	13	4	ك %	(22) يقوم مدير المدرسة بتنمية المسؤولية لدى أفراد المدرسة؛ لتحقيق غايات المدرسة وأهدافها.	
كبيرة	0.87	4.15	المتوسط العام							

يبيّن من الجدول السابق؛ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على بنود النمط الثاني للقيادة التحويلية (نمط الحافز الإلهامي) - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - بلغ (4.15) درجة، بانحراف معياري بلغ (0.87)؛ وبذلك فإن ممارسة مديري المدارس للنمط الثاني للقيادة التحويلية (نمط الحافز الإلهامي) في مدارسهم، جاءت بدرجة كبيرة.

النمط الثالث للقيادة التحويلية: (نمط الاستشارة الفكرية): يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لعبارة نمط الاستشارة الفكرية.

جدول (7)

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لبنود النمط الثالث (ن=226).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة
كبيرة	0.98	4.18	105	76	31	8	6	ك %	(23) يتقبل مدير المدرسة الأفكار المختلفة التي تُسهم في حل المشكلة.
كبيرة	0.96	4.20	109	70	34	9	4	ك %	(24) يُشجع مدير المدرسة استخدام طرق وأساليب حديثة ومختلفة في العمل.
كبيرة	1.00	4.20	115	60	37	9	5	ك %	(25) يحثّ مدير المدرسة على الإبداع والابتكار لدى أفراد المدرسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة	
كبيرة	1.03	4.06	96	71	43	9	7	ك	(26) يُمارس مدير المدرسة عملية النقد البناء عندما يطرح رأيه في العمل الذي أنجز.	
كبيرة	1.03	4.18	114	64	26	18	4	ك	(27) يُعطي مدير المدرسة صلاحيات لأفراد المدرسة وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.	
كبيرة	1.09	3.99	95	63	45	16	7	ك	(28) يستثير مدير المدرسة فكر أفراد المدرسة لرؤية المشكلة من نواحي متعددة.	
كبيرة	0.99	4.14	103	72	36	10	5	ك	(29) يُحفّز مدير المدرسة أفراد المدرسة على التقويم والتعديل الذاتي لأدائهم.	
كبيرة	1.03	4.12	105	68	36	10	7	ك	(30) يُشارك مدير المدرسة أفراد المدرسة في وضع حلول للمشاكل التي تحدث في أثناء العمل.	
كبيرة	0.90	4.14	المتوسط العام							

مدارسهم؛ جاءت بدرجة كبيرة.

النمط الرابع للقيادة التحويلية: (نمط الاهتمام بالفرد):
يبيّن الجدول الآتي التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لعبارة نمط الاهتمام بالفرد.

يتبيّن من الجدول السابق؛ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على بنود النمط الثالث للقيادة التحويلية (نمط الاستشارة الفكرية) - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- بلغ (4.14) درجة، بانحراف معياري (0.90)؛ وبذلك فإن ممارسة مديري المدارس للنمط الثالث للقيادة التحويلية (نمط الاستشارة الفكرية) في

جدول (8)

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة لبنود النمط الرابع (ن=226).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة
كبيرة	1.00	4.15	108	65	38	10	5	ك	(31) يُبدي المدير اهتمامًا ومراعاة شخصية لأفراد المدرسة.
كبيرة	1.04	4.08	100	72	32	17	5	ك	(32) يهتم مدير المدرسة بمراعاة الفروق والاختلافات الفردية بين أفراد المدرسة، خاصة فيما يتعلق باحتياجاتهم ورغباتهم.
كبيرة	1.08	4.13	111	62	33	12	8	ك	(33) يُظهر مدير المدرسة اهتمامًا بمشاعر أفراد المدرسة مهما اختلفت الانتماءات والآراء.
كبيرة	1.01	4.11	99	75	37	8	7	ك	(34) يحرص مدير المدرسة على الحيادية الموضوعية في أثناء تقييم أداء أفراد المدرسة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً	التكرارات والنسب	العبارة	
كبيرة جداً	0.90	4.30	118	71	28	5	4	ك	(35) يعطي مدير المدرسة الثقة لأفراد المدرسة لأداء أعمالهم بكل مسؤولية.	
كبيرة	1.00	4.09	98	71	41	11	5	ك	(36) يُقوِّم مدير المدرسة نقاط الضعف عند أفراد المدرسة، ويعرِّز نقاط القوة عندهم.	
كبيرة	1.10	4.01	97	65	45	8	11	ك	(37) يهتم مدير المدرسة بتلبية احتياجات أفراد المدرسة الوظيفية والشخصية، ويجعلها من أولوياته.	
كبيرة	1.07	4.12	107	67	33	10	9	ك	(38) يحرص مدير المدرسة على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين أفراد المدرسة.	
كبيرة	1.01	4.13	106	65	38	13	4	ك	(39) يهتم مدير المدرسة بمراعاة قدرات أفراد المدرسة عند تكليفهم بأي عمل.	
كبيرة جداً	0.98	4.21	112	68	32	9	5	ك	(40) يصغي مدير المدرسة بعناية واهتمام لأي حديث أو رأي يوجّه له.	
كبيرة جداً	0.90	4.39	135	56	28	2	5	ك	(41) يسمح مدير المدرسة لأفراد المدرسة بإمكانية مقابله والوصول إليه بشكل عاجل وميسر.	
كبيرة	0.86	4.16	المتوسط العام							

وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال أستخدم تحليل التباين الأحادي One-Way Anova، واختبار (ت) للعينات المستقلة -Independent T-Test؛ لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة المشاركين بالدراسة، تبعاً لمُتغيّرات: الجنس (ذكر- أنثى)، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة؛ وكانت النتائج كالتالي:

يتضح من الجدول السابق؛ أن المتوسط العام لدرجة الموافقة على بنود النمط الرابع للقيادة التحويلية (نمط الاهتمام بالفرد) - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- بلغ (4.16)، بانحراف معياري (0.86)؛ وبذلك فإن ممارسة مديري المدارس للنمط الرابع للقيادة التحويلية (نمط الاهتمام بالفرد) في مدارسهم؛ جاءت بدرجة كبيرة.

إجابة السؤال الثاني: هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ ∞) في استجابة المشاركين بالدراسة، وتبعاً لمُتغيّرات: الجنس (ذكر، أنثى)،

النمط الأول للقيادة التحويلية: نمط التأثير المثالي:

جدول (9)

المقارنة بين الاستجابات حول ممارسة مديري المدارس للنمط الأول للقيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي)، باختلاف المُتغيّرات الديموغرافية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغيّر
0.95	3.95 ^B	ذكر	الجنس
0.68	4.30 ^A	أنثى	

الاختراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير
0.80	4.21 ^A	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
0.56	3.83 ^A	دبلوم عالٍ	
0.60	4.14 ^A	ماجستير	
0.51	4.55 ^A	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
0.67	4.31 ^A	من 5 إلى 10 سنوات	
0.82	4.10 ^B	10 سنوات فأكثر	
0.86	4.11 ^A	ابتدائية	المرحلة التعليمية
0.80	4.13 ^A	متوسطة	
0.61	4.26 ^A	ثانوية	

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الأول للقيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي)، باختلاف عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن المقارنة بين (أقل من 5 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)؛ كانت دالة إحصائياً لصالح (أقل من 5 سنوات).

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الأول للقيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي) باختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الأول للقيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي)، باختلاف المرحلة التعليمية.

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الأول للقيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي)، باختلاف المؤهل التعليمي.

النمط الثاني للقيادة التحويلية: نمط الحافز الإلهامي:

جدول (10)

المقارنة بين الاستجابات حول ممارسة مديري المدارس للنمط الثاني للقيادة التحويلية (نمط الحافز الإلهامي)، باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

الاختراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير
1.00	3.96 ^B	ذكر	الجنس
0.80	4.24 ^A	أنثى	
0.88	4.19 ^A	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
0.92	3.58 ^A	دبلوم عالٍ	
0.63	4.04 ^A	ماجستير	
0.62	4.57 ^A	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
0.75	4.30 ^A	من 5 إلى 10 سنوات	
0.91	4.05 ^B	10 سنوات فأكثر	
0.92	4.09 ^A	ابتدائية	المرحلة التعليمية
0.86	4.15 ^A	متوسطة	
0.81	4.25 ^A	ثانوية	

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثاني للقيادة التحويلية (نمط الحافز الإلهامي)، باختلاف عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن المقارنة بين (أقل من 5 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)؛ كانت دالة إحصائيًا لصالح (أقل من 5 سنوات).

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثاني للقيادة التحويلية (نمط الحافز الإلهامي) باختلاف الجنس؛ وكانت الفروق لصالح الإناث.

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثاني للقيادة التحويلية (نمط الحافز الإلهامي)، باختلاف المرحلة التعليمية.

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثاني للقيادة التحويلية (نمط الحافز الإلهامي)، باختلاف المؤهل التعليمي.

النمط الثالث للقيادة التحويلية: نمط الاستثارة الفكرية:

جدول (11)

المقارنة بين الاستجابات حول ممارسة مديري المدارس للنمط الثالث للقيادة التحويلية (نمط الاستثارة الفكرية)، باختلاف المُمْتَعِرَات الديموغرافية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المُتَمَعِّر
1.00	3.96 ^B	ذكر	الجنس
0.84	4.21 ^A	أنثى	
0.87	4.19 ^A	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
1.10	3.45 ^B	دبلوم عالي	
0.84	3.87 ^A	ماجستير	عدد سنوات الخبرة
0.63	4.55 ^A	أقل من 5 سنوات	
0.97	4.17 ^A	من 5 إلى 10 سنوات	
0.91	4.05 ^B	10 سنوات فأكثر	المرحلة التعليمية
0.96	4.06 ^A	ابتدائية	
0.79	4.20 ^A	متوسطة	
0.88	4.21 ^A	ثانوية	

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثالث للقيادة التحويلية (نمط الاستثارة الفكرية)، باختلاف عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن المقارنة بين (أقل من 5 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)؛ كانت دالة إحصائيًا لصالح (أقل من 5 سنوات).

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثالث للقيادة التحويلية (نمط الاستثارة الفكرية) باختلاف الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثالث للقيادة التحويلية (نمط الاستثارة الفكرية)، باختلاف المرحلة التعليمية.

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الثالث للقيادة التحويلية (نمط الاستثارة الفكرية)، باختلاف المؤهل التعليمي؛ حيث إن المقارنة بين (بكالوريوس)، و(دبلوم عالي)؛ كانت دالة إحصائيًا لصالح (بكالوريوس).

النمط الرابع للقيادة التحويلية: نمط الاهتمام بالفرد:

جدول (12)

المقارنة بين الاستجابات حول ممارسة مديري المدارس للنمط الرابع للقيادة التحويلية (نمط الاهتمام بالفرد)، باختلاف المُتَغَيَّرَات الديموغرافية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	الْمُتَغَيَّر
0.96	4.05 ^A	ذكر	الجنس
0.82	4.21 ^A	أنثى	
0.86	4.19 ^A	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
0.67	3.74 ^A	دبلوم عالٍ	
0.93	3.94 ^A	ماجستير	عدد سنوات الخبرة
0.71	4.49 ^A	أقل من 5 سنوات	
0.78	4.19 ^A	من 5 إلى 10 سنوات	المرحلة التعليمية
0.89	4.09 ^B	10 سنوات فأكثر	
0.93	4.07 ^A	ابتدائية	المرحلة التعليمية
0.84	4.18 ^A	متوسطة	
0.77	4.27 ^A	ثانوية	

يتبين من الجدول السابق ما يأتي:

القيادة التحويلية في المدارس التي يعملون بها، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وفيما يتعلق بإجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة؛ فقد بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لنمط التأثير المثالي جاء بدرجة كبيرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات: الخلايلة وسعادة (2020)، والرويشد (2019)، وغرابية (2009)، وقد يكون السبب رغبة المديرين في صناعة التغيير والتطوير، إضافة إلى الدور الجوهرية لهم ووجود المهنية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة الأحساء؛ مما يُعزِّز العلاقة بين المديرين والمعلمين، وبيّنت النتائج وجود علاقة تتسم بالتقدير والاحترام المتبادل والثقة والعدالة، ووجود أهداف مشتركة بين المدير والمعلمين، وأن تشجيع العمل الجماعي يُسهم في إنجاح فرق العمل بأداء مهامهم؛ مما ينعكس إيجابياً على الأداء ورضاهم الوظيفي.

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الرابع للقيادة التحويلية (نمط الاهتمام بالفرد)، باختلاف الجنس.

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الرابع للقيادة التحويلية (نمط الاهتمام بالفرد)، باختلاف المؤهل التعليمي.

تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الرابع للقيادة التحويلية (نمط الاهتمام بالفرد)، باختلاف عدد سنوات الخبرة؛ حيث إن المقارنة بين (أقل من 5 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر)؛ كانت دالة إحصائياً لصالح (أقل من 5 سنوات).

لا تختلف استجابة المشاركين في الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الرابع للقيادة التحويلية (نمط الاهتمام بالفرد)، باختلاف المرحلة التعليمية.

مناقشة النتائج:

أما ما يتعلق بإجابة السؤال الثاني للدراسة: هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.050) في استجابة المشاركين في الدراسة، تبعاً لمتغيرات: الجنس (ذكر- أنثى)، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة؟ فقد بينت النتائج المتعلقة بنمط التأثير المثالي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث، وتتفق في ذلك مع دراسة الشريفي والتنج (2010)، ويعزو الباحث هذا التمييز واحترافية مديرات المدارس في زرع الثقة المتبادلة، وقدرتهن على التأثير في معلمتهن؛ لوجود

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية لأنماط

كبيرة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الرويشد (2019)، فمديرو المدارس يسعون دائمًا إلى البحث بشكل مستمر عن التميز، كما أنهم يراعون الفروق الفردية بين المعلمين.

أما ما يخص المُتغيّرات المُتعلّقة بالسؤال الثاني؛ فيلاحظ أن نمط الاستشارة الفكرية فيما يرتبط مُتغيّر الجنس؛ جاء لصالح الإناث، ويتفق بهذا مع دراسي غرايبة (2009) وعبد العال (2016)، اللتين أظهرتا وجود اختلافات في ممارسة نمط الاستشارة الفكرية تُعزى لمُتغيّر الجنس؛ لصالح الإناث. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة ناصر والشمران (2018)، حيث بيّنت نتائج دراستهما أن المُتغيّر كان الجنس لصالح الذكور، وربما يكون السبب أن الإناث يحرصن دائمًا على المنافسة والدقة في العمل. كما بيّنت النتائج أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية، تبعًا لمُتغيّر المؤهل التعليمي المُتعلّق بنمط الاستشارة الفكرية، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند المشاركين لمُتغيّر عدد سنوات الخبرة فيما يخص نمط الاستشارة الفكرية، وقد يُعزى هذا إلى تراكم الخبرة المعرفية والتجربة لدى المعلمين بسبب الممارسة الطويلة.

أما فيما يتعلّق بالنمط الرابع، أو نمط الاهتمام بالفرد؛ فقد جاءت درجة ممارسة مديري المدارس لهذا النمط في مدارسهم بدرجة كبيرة. وفيما يخصّ السؤال الثاني من حيث مُتغيّر الجنس، أو الخبرة، أو مستوى التعليم، أو المرحلة التعليمية؛ فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسي الرويشد (2019)، وعبد العال (2016)؛ إذ لم تكن هناك أي اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلّق بهذا النمط، ويُعزى الأمر إلى أن الاهتمام بالفرد، والإحساس بمشاعر الآخرين، ومراعاة ظروفهم حاجة فطرية، وأنه غير مرتبط بجنس أو خبرة أو مستوى علمي، إضافة إلى أن مديري المدارس بمحافظه الأحساء يحرصون على تطوير العاملين معهم والنهوض بهم، وتفهم حاجتهم على الصعيدين الشخصي والمهني، والاهتمام بالفروق الفردية بينهم؛ وكل هذا يتم عبر الإصغاء لأرائهم بعناية، وتقديم النصح لهم، وحرص المديرين على إكساب المعلمين مهارات شخصية عن طريق ورش العمل والدورات التدريبية؛ وهو ما اختلف مع دراسة ناصر والشمران (2018)، حيث كانت هناك دلالة إحصائية لصالح الذكور في هذا النمط.

وبناء على ما سبق؛ فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية وأتماتها لدى مديري المدارس بمحافظه الأحساء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكانت بدرجة عالية، وكان أعلى نمط من أنماط القيادة التحويلية (نمط التأثير المثالي)، حيث بلغ (4.19) درجة، ثم تلاه (نمط الاهتمام بالفرد) وبلغ (4.16)، ثم (نمط الحافز الإلهامي) وبلغ (4.15)، وأخيرًا (نمط الاستشارة الفكرية) وبلغ (4.14) درجة.

أما للمُتغيّرات المرتبطة بأنماط القيادة التحويلية؛ فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) لنمط

قبول واحترام مُسبق للمديرات من وجهة نظر المعلمات.

كما بيّنت النتائج وجود اختلافات لمُتغيّر سنوات الخبرة عند مديري المدارس في درجة ممارسة القيادة التحويلية؛ حيث جاءت الفروق لصالح من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات، ويُعزى ذلك إلى حماسهم ورغبتهم في التغيير، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Anderson, 2008)، التي توصلت إلى وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية لمُتغيّر عدد سنوات الخبرة؛ لصالح الأقل عددًا في سنوات الخبرة، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسي ناصر والشمران (2018)، وعبد العال (2016)، وقد يُعزى السبب إلى حماس هذه الفئة لصنع القرارات، وإثبات أنفسهم في مجال القيادة والإدارة المدرسية.

أما فيما يتعلق بالنمط الثاني، أو الحافز الإلهامي؛ فقد كان السؤال الأول يتعلّق بدرجة ممارسة مديري المدارس لهذا النمط في مدارسهم؛ وقد تحققت بدرجة كبيرة، واتفقت الدراسة الحالية في ذلك مع دراسي الخلايلة وسعادة (2020)، والرويشد (2019)، وربما يُعزى السبب في ارتفاع هذا النمط إلى حرص مديري المدارس بمحافظه الأحساء على متابعة التغيير في ميدان الإدارة التربوية، وبناء الخطط الإستراتيجية التي تُسهم في وضع صورة واضحة للمستقبل وتحقيق الأهداف، ويعود هذا إلى وعي المديرين وخبرتهم، حيث إن الخبرة لها دور قد يوازي الشهادات العلمية، كما أن الإدارة المدرسية الفعّالة تساعد بشكل كبير جدًا على تنمية المسؤولية لدى أفراد المدرسة؛ لتحقيق غايات المدرسة وأهدافها، ويتربّب عليها خلق جو من المنافسة والتحدي لحلّ المشكلات التي تواجه العاملين؛ ولذلك فمن الضرورة أن يتمتّع المدير بالحنكة والفتنة في صنع القرارات - خاصة في الأزمات - حتى تسير العملية التعليمية والتربوية كما هو مرسوم لها، كما ينبغي أن يوضّح مدير المدرسة أسباب اتخاذ القرارات بأسلوب منطقي؛ فذلك أدعى لقبول العاملين فيه وهو ما بيّنته نتائج الدراسة الحالية.

أما بالنسبة للمُتغيّرات المُتعلّقة بالسؤال الثاني؛ فقد بيّنت النتائج أن هناك اختلافًا ذا دلالة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لصالح الإناث، وقد اتفقت مع دراسة الرويشد (2019)، ويعزو الباحث هذا إلى أن مديرات المدارس لديهن مهارات تمكّنهن من إيصال توقّعاتهن إلى المعلمات بإثارة روح المنافسة والتحدي عندهن؛ مما يساعد المعلمات على المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة ناصر والشمران (2018) في هذا الجانب. كما بيّنت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند المشاركين تبعًا لمُتغيّر عدد سنوات الخبرة لممارسة نمط الحافز الإلهامي، وقد يُعزى هذا إلى تراكم الخبرة المعرفية والتجربة لدى المعلمين بسبب الممارسة الطويلة.

وبالنسبة للنمط الثالث، أو نمط الاستشارة الفكرية؛ فقد جاءت ممارسة مديري المدارس لهذا النمط في مدارسهم بدرجة

المراجع:

الخلايلة، هدى أحمد وسعادة، سائدة تيسير. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 58 (1)، 72-98

الرويشد، فيصل. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 10 (2)، 280-308.

الشرفي، عباس عبد مهدي والتنج، منال محمود محمد. (2010). درجة ممارسة مديري الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. مجلة العلوم الإنسانية، 7(45)، 415-463.

العازمي، صحن حمدان. (2021). متطلبات تطبيق ممارسات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر معلمات الاقتصاد المنزلي بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية (أسبوت)، 37(2)، 239-283.

عبد العال، خولة. (2015). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتساء المهني لمعلميهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

الغامدي، علي. (2015). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. رسالة الخليج العربي، 36 (137)، 69-88.

غرايبة، حسن. (2009). درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

القحطاني، سالم سعيد والعمرى، أحمد سالم وآل مذهب، معدي بن محمد والعمر، بدران بن عبدالرحمن. (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS، (ط2)، الرياض، جامعة الملك سعود.

المخازني، لاني. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45 (2)، 125-134.

(التأثير المثالي) لمتغيري المؤهل التعليمي والمرحلة التعليمية، بينما توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات التي تُعزى للجنس وكانت للإناث، إضافة إلى مُتغَيّر عدد سنوات الخبرة؛ لصالح من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات.

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) لنمط (الحافز الإلهامي) لمتغيري: المؤهل التعليمي والمرحلة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص المتغيرات التي تُعزى للجنس؛ لصالح الإناث، ولمتغَيّر عدد سنوات الخبرة؛ لصالح من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) لنمط (الاستشارة الفكرية) لمتغَيّر المرحلة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات التي تُعزى للجنس؛ لصالح الإناث، ولمتغَيّر عدد سنوات الخبرة؛ لصالح من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات، وكذلك مُتغَيّر المؤهل التعليمي؛ لصالح البكالوريوس.

وأخيراً، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) لنمط (الاهتمام بالفرد) لمتغَيّرات: المؤهل التعليمي، والمرحلة التعليمية، والجنس؛ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغَيّر عدد سنوات الخبرة؛ لصالح من كانت خبرتهم أقل من (5) سنوات.

التوصيات:

بناء على ما سبق من نتائج؛ فإن الدراسة تُوصي بالآتي:

- تحديد جائزة تشجيعية تقيمها الجامعات أو وزارة التعليم لمديري المدارس المتميزين بتطبيق القيادة التحويلية، مع وضع معايير وضوابط محددة لها.
- توفير مصادر علمية سهلة وميسرة عن القيادة التحويلية، بحيث يستطيع المدير الوصول إليها عند الحاجة، ووجود متخصصين في مجال القيادة التحويلية يردون على التساؤلات والإشكالية التي تواجه المديرين.
- منح صلاحيات أوسع لمديري المدارس بما يتوافق مع سياسات التعليم بالمملكة، وما يتوافق مع مبادئ القيادة التحويلية.
- توعية مديري المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية من الناحية العملية؛ لتحسين كفاءتهم ورفعها، عن طريق التدريب الاحترافي والمتنهي برخصة مهنية في مجال القيادة التربوية.
- تفعيل دور إدارة التعليم، والمؤسسات التعليمية المختلفة كالجامعات وغيرها؛ لتبادل التجارب في ممارسة القيادة التحويلية.

- Alnoaman, Mohammed. (2016). The degree to which secondary school principals in Sana'a, practice transformational leadership from the point of view of male and female teachers. *Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences*, 11 (13), 319-369.
- Alqahtani, Salem Saeed, Alamri, Ahmad Salem, Almathheb, Maddi Mohammed, Alomar, Badran Abdulrahman. *Research methodology in behavioral sciences with SPSS applications*. (2nd edition). Riyadh, King Saud University.
- AlRuwayshid, Fayṣal. (2019). The degree to which school leaders in the Al-Jouf region practice the dimensions of transformational leadership in their schools from the point of view of male and female teachers. *Umm Al-Qura Journal for Educational and Psychological Sciences*, 10 (2). 280-308.
- AlShurayfi, Abbas 'Abd Mahdi, āltnh, Manāl Mahmoud Mohammad. (2010). The degree to which private secondary school principals in the United Arab Emirates practice transformational leadership from the perspective of their teachers. *Journal of Human Sciences*, 7 (45), 415-463.
- Anderson, K. (2008). Transformational teacher Leadership in rural schools. *The rural educator*, 29(3), 8-9
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 256–288). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 229, 151–157.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications. New York, NY: The
- ناصر، رينا، والشمران، منيرة. (2018). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. *دراسات العلوم التربوية*، 45(4)، 20-33.
- النعمان، محمد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 11(13)، 319-369.
- Abd al-Āl, Khawlah. (2015). *The degree of availability of transformational leadership traits among secondary school principals in Gaza Governorate and its relationship to the level of professional affiliation of their teachers*. [Unpublished master's thesis], College of Education, Islamic University, Gaza - Palestine
- Alazmi, Sahn Hamdan. (2021). Requirements for applying knowledge economics practices from the point of view of secondary school home economics teachers in the State of Kuwait. *Journal of the College of Education (Assiut)*, 37(2), 239-283.
- Algamdi, Ali. (2015). Realistic administrative decision-making among public education school principals in AL Madinah AL Munawwarah. *Arabian Gulf Letter*, 36 (137), 69-88.
- AlKhalāyilah, Huda Aḥmad, s'ādh, sā'dh Taysīr. (2020). The degree to which Zarqa Governorate school principals and principals practice transformational leadership and its relationship to the organizational citizenship behavior of male and female teachers in those schools. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, 58(1), 72-98
- Almajed, O. (2019) *Principal leadership in Saudi Arabia primary schools: case studies on the influence of culture* [Doctoral dissertation], Faculty of Education, University of New South Wales Sydney.
- Almakaziz, Lafi. (2018). The degree of effectiveness of participation in school decision-making from the point of view of teachers in Mafraq Governorate. *Journal of Educational Science Studies*, 45 (2), 125-

- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.
- Nassir, Ryan, Alshrmān, Monīrah. (2018). The level of transformational leadership practice among principals in public schools within the Green Line in Palestine from the point of view of teachers. *Educational Science Studies*, 45(4), 20-33.
- Niesche, R. (2011). Foucault and educational leadership: Disciplining the principal. New York, NY: Routledge Taylor & Francis.
- Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1–29.
- Supising, J. (2001). Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8. *Journal of Educational Administration*, 38, (2): 30-43.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cuban, L. (1988). The managerial imperative and the practice of leadership in schools. Albany, NY: SUNY Press.
- Gharāyibah, Ḥasan. (2009). *The degree to which educational supervisors practice transformational leadership behavior and its relationship to their level of performance from the teachers' point of view*. [Unpublished doctoral dissertation], Amman Arab University, Amman-Jordan.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- Gray, S. P., & Streshly, W. A. (2008). *From good schools to great schools: What principals do well*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kezar, A., & Eckel, P. (2008). Advancing diversity agendas on campus: Examining transactional and transformational presidential leadership styles. *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), 379–405.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2003). *Fostering teacher leadership*. In *Effective educational leadership*, in N. Bennett, M. Crawford and M. Cartwright (eds) Effective Educational Leadership, pp. 186–200. London: The Open University Press in association with Paul Chapman Publishing, SAGE



جامعة حائل
University of Hail



Journal of Human Sciences
At Hail University

Journal of Human Sciences

A Scientific Refereed Journal Published
by University of Hail



Seventh Year, Issue 21
Volume 3, March 2024