

إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى  
مديري ومديرات المدارس بمنطقة مكة المكرمة  
The contribution of the educational leadership program to  
developing transformational leadership skills

إعداد

Prepared by



فوزيه سعيد صالح الغامدي

Fawzia Saeed Saleh Al-Ghamdi

جامعة أم القرى . المملكة العربية السعودية

Umm Al-Qura University - Kingdom of Saudi Arabia

[fo-oz2012@hotmail.com](mailto:fo-oz2012@hotmail.com)

2020

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية المقام في كلية التربية بجامعة أم القرى في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم العام الملتحقين بالبرنامج، واختبار الفرضيات الإحصائية من خلال إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - الدورات التدريبية-الخبرة الإدارية) ، وتقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم العام. وتسير الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي بهدف تحديد درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم العام وذلك من خلال أربع مهارات مهمة في القيادة التحولية هي (المهارات الفنية-المهارة التنظيمية-المهارة الإنسانية-المهارة الفكرية).

وقد تضمنت إجراءات الدراسة تطبيق استبانة صممت لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها وتكونت من أربعين عبارة خصصت لتقييم المهارات الأربع بواقع عشر عبارات لكل مهارة بهدف استطلاع آراء الملتحقين بالبرنامج ، وتكونت عينة الدراسة من (64) مديراً ومديرة ممن التحقوا ببرنامج القيادة التربوية بجامعة أم القرى خلال الفصلين الثاني لعام 2019 وتم اختيارهم كعينة قصديه لاستطلاع آراؤهم حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم العام. وتم تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات للتحليل الوصفي ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أن إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى العينة جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي لمهارات القيادة التحولية (2.86) وبلغ متوسط بعد المهارات الفنية (3,02) تلاه بعد المهارات الفكرية بمتوسط (2,96). ثم المهارات الإنسانية بمتوسط (2,9). وأخيراً بعد المهارات التنظيمية بمتوسط منخفض قدره (2.57). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية وفقاً لمتغيرات الدراسة الثلاثة ( المؤهل العلمي - الدورات التدريبية - الخبرة الإدارية) ضرورة مراجعة محتوى البرنامج المتعلق بتطوير المهارات التنظيمية لدى الملتحقين ببرنامج القيادة التربوية حيث كشفت الدراسة عن انخفاض مستوى المهارات المتعلقة بها.

وأوصت الدراسة بإعادة النظر في محتوى برنامج القيادة التربوية المتعلق باتجاه التطوير التنظيمي حيث كشفت الدراسة عن ضعف المهارات التطويرية بالبرنامج كمهارة القدرة على نقل تجارب التطوير وفهم استراتيجيات جديدة لتطوير أسلوب العمل وتوضيح الاتجاهات الحديثة للأداء المتميز.

### الكلمات المفتاحية:

القيادة التحولية-برنامج القيادة التربوية-جامعة أم القرى

**Abstract:**

The study aims to uncover the degree to which the educational leadership program established at the College of Education at Umm Al-Qura University contributed to developing transformational leadership skills among general education school principals enrolled in the program. It also tests statistical hypotheses through the responses of the study sample according to the variables (academic qualification - training courses - administrative experience). The study presents proposals that could contribute in improving the educational leadership program's contribution to develop transformational leadership skills among general education school principals. The study is conducted according to the descriptive approach with the aim of determining the degree of the educational leadership program's contribution to developing transformational leadership skills among general education school principals through four important skills in transformational leadership: (technical skills - organizational skill - human skill - intellectual skill).

The procedures of the study include the application of a questionnaire designed to achieve the objectives of the study and answer its questions. It consists of forty phrases devoted to assess the four skills by ten phrases for each skill in order to survey the opinions of those enrolled in the program.—The sample of the study consists of (64) managers and directors who joined the educational leadership program at Umm Al-Qura University during the two semesters—in 2019. They are selected as an intended sample to explore their views on the degree to which the Educational Leadership Program contributes in developing transformational leadership skills among general education school principals. The data are analyzed through the SPSS statistical program, using arithmetic means, standard deviations, frequencies for descriptive analysis, and a single analysis of variance (ANOVA) to test hypotheses. The results show that the contribution of the educational leadership program in developing transformational leadership skills among the sample has been moderate, with the overall average for transformational leadership skills being (2.86) and the average after technical skills being(3.02), followed by intellectual skills with an average of (2.96). Then, human skills are with an average of (2,9). Finally, organizational skills, with a low average of (2.57) comes. The results also show that there have been no statistically significant differences at the level of significance (( $\alpha = 0.05$ ) between the averages of the study. The participants in the sample answers on the degree to which the educational leadership program contributes to developing transformational leadership skills according to the three variables of the study (academic qualification - training courses - administrative experience)- The need to review the content of the program is related to developing organizational skills among those enrolled in the educational leadership program, as the study reveals a low level of related skills.

The study recommends a review of the content of the educational leadership program related to the direction of organizational development, as the study reveals the weakness of the developmental skills in the program, such as the skill concerning the ability to transfer development experiences and the understanding of new strategies for developing work style and clarifying modern trends of distinguished performance.

**Key words:**

Transformational Leadership - Educational Leadership Program - Umm Al-Qura University

تمثل القيادة التربوية حجر الزاوية في العمل التربوي ، وذلك بما تقوم به من أدوار متعددة تصب في تحقيق الأهداف التربوية ، وللقيادة التربوية بممارساتها وأساليبها تأثيرها المباشر سلباً وإيجاباً في العملية الإدارية بمؤسسات التعليم ، فكما يشير عياصرة ( 2006م : 22 ) أن القيادة تقوم بدور أساسي في الإدارة يظهر في الجانب الإنساني أكثر من بقية الجوانب كما أنها تسعى إلى تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ، وإيجاد الفاعلية للإدارة لمساعدتها للوصول إلى الأهداف المنشودة لذا تعتبر القيادة أكثر العمليات تأثيراً على التحفيز والروح المعنوية للأفراد مما يظهر على أدائهم ورضاهم وبالتالي تؤثر على الأهداف الأساسية لأي منظمة في الإنتاجية بكفاءة وفعالية. ومن أبرز الشواهد والأدلة على أهمية القيادة التربوية إقرار مشروع تطوير القيادات التربوية ضمن مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم ( ١٤٢٨ هـ ) حيث أعطى المشروع القيادة التربوية أهمية كبيرة من خلال مبادرات ومشاريع تسهم في تأسيس فكر قيادي تربوي يكون مرتكزاً ومنطلقاً لكل المشاريع التطويرية الحالية والمستقبلية ، ويسهم في خلق رؤية مشتركة تقود ممارسات وأنشطة القيادات التربوية لتحقيق متطلبات المجتمع المعرفي، وقيادة التغيير الثقافي المجتمعي للتفاعل معه وتحقيق أهدافه. ومن الشواهد كذلك ما تقوم به وزارة التربية والتعليم من إقامة الدورات والبرامج التي تستهدف تطوير أداء القيادات في القطاع التربوي ومن ذلك برنامج القيادة التربوية الذي يقام في عدة جامعات سعودية ومنها جامعة أم القرى ، حيث تضمن البرنامج محتويات متعددة تهدف لتطوير أداء القادة في المجال التربوي ومن ذلك إكسابهم مهارات القيادة التحويلية التي برزت كأحد أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة نظراً لدورها في تعزيز دور القائد وتدعيم عملية إعداد القادة ، فقد أكد الشوادقي (2011م:229) أن القيادة التحويلية تدعو إلى تغير الأفراد وتحولهم وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشتمل على تقويم الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية كما أنها تركز في الوقت ذاته على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين بالنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل المصلحة العامة للمنظمة. وفي المملكة العربية السعودية تحظى القيادة الإدارية في الميدان التربوي باهتمام كبير من قبل وزارة التربية والتعليم ، ومع الإصلاحات الأخيرة التي ظهرت في خطة التنمية التشغيلية التاسعة (٢٠١٠ م : ٧) والتي أعطت كثير من الاهتمام بإعداد القادة التربويين إذ أن مدير المدرسة منوط به تطبيق وتنفيذ الأنظمة والخطط المرسومة ، مما يؤكد أهمية البرامج التدريبية التي تطور قدرات المديرين القيادية وتزويدهم بأحدث النظريات والمفاهيم والمهارات القيادية. وتأسيساً على ما سبق تسعى هذه الدراسة للكشف

عن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية بجامعة أم القرى في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الذين يلتحقون بهذا البرنامج.

### مشكلة الدراسة:

تستهدف البرامج التدريبية ومنها برنامج القيادة التربوية الذي تنظمه وزارة التعليم بالتعاون مع الجامعات السعودية تنمية قدرات ومهارات مديري ومديرات المدارس ، وتعريفهم بالاتجاهات والمفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية ، ومن ذلك الاتجاه المسمى القيادة التحويلية الذي يعتبر من أهم اتجاهات القيادة الحديثة حيث يذكر القواسمة والبدارين (2011م:527) أن القيادة التحويلية تمثل اتجاهاً حديثاً يساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تحقيق غاياتهم كما أنها في ذات الوقت تعتبر قيادة تغيير تسعى لنقل المنظمة من الوضع الراهن إلى وضع أفضل وفق رؤية تطويرية محددة فهي قيادة تركز على تغيير أحوال وظروف التنظيم وتطوير عمليات المنظمة باعتبارها مدخلاً مناسباً لتطوير وتحسين الأداء وتحقيق الجوده. وفي مجال القيادة التحويلية أكدت الدراسات العلمية التي أجريت مؤخراً كدراسة الجارودي (2007م) والعمر (1430هـ) والشمري (1432هـ) وغيرها على أهمية العناية بإعداد القادة التحويليين نظراً لدورهم الهام في إحداث التغيير وبخاصة في ظل تحولات العصر وتطوراتها التي تتطلب وعياً كبيراً لمواكبته وذلك ما تهدف إليه القيادة التحويلية بأبعادها وعناصرها. وانطلاقاً من أهمية دور البرامج التدريبية للقيادات التربوية في إكساب المديرين والمديرات القدرات والمهارات اللازمة ، فقد جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام حيث تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة؟. وتشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفنية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟
2. ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات التنظيمية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟
3. ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الإنسانية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟
4. ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفكرية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي الدورات التدريبية الخبرة الإدارية).

6. ما أهم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟  
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام.
2. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية للفروق بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي- الدورات التدريبية- الخبرة الإدارية).
3. التوصل لمقترحات لمحاولة تحسين درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة التربوية ودورها في النهوض بالعمل التربوي باعتبارها المسؤولة عن نجاحه في تحقيق الأهداف ، كما تتضح من خلال أهمية برامج التدريب المتعلقة بالمفاهيم الحديثة للقيادة ومن ضمنها القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات القادة في الميدان التربوي وتُعد هذه الدراسة تقييماً علمياً لجودة برنامج القيادة التربوية من خلال استطلاع آراء الملحقين فيه وذلك بهدف تحسينه وتطويره لكي يحقق الأهداف المرجوة منه ، حيث تتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة من خلال تحديد درجة إسهام البرنامج في تنمية المهارات المتعلقة بالقيادة التحويلية لتوضيح جوانب القوة والضعف في البرامج وبالتالي تعطي الفرصة لإعادة التصميم والانطلاق نحو التحسين والتطوير في البرنامج ومن المأمول أن ينتج عن الدراسة تطبيقات مهمة لتطوير مهارات القادة التربويين يستفيد منها المسؤولين عن التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم في إعداد خطط مستقبلية متطورة للبرنامج ، وكذلك الجامعات المنفذة للبرنامج ومنها جامعة أم القرى في مراجعة محتويات البرنامج ، والدارسين أنفسهم في تطبيق ما تدربوا عليه من مهارات من خلال ما تسفر عنه من نتائج وتوصيات وما تتضمنه من آليات ومقترحات تصب في تطوير مفاهيم ومهارات القيادة التحويلية وبالتالي تحسين الأداء وإحداث التطوير المنشود.

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بهدف تحديد درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام وتحليل الفروق بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي- الدورات التدريبية- الخبرة الإدارية).

## حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة موضوعياً بتحديد درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام، من خلال أربع مهارات أساسية للقيادة التحويلية هي (المهارات الفنية-المهارة التنظيمية-المهارة الإنسانية-المهارة الفكرية)، أما مكانياً وزمانياً فقد تم تطبيق هذه الدراسة على الملحقين ببرنامج القيادة التربوية لعام 2019 والذي تقيمه جامعة أم القرى بالتعاون مع وزارة التعليم.

## مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: يذكر جاد الرب (2012: 119) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية إلى ما فيه صالح المجموعة والمنظمة فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أكثر مما هو متوقع منهم وذلك عن طريق تنشيط الحاجات العليا لديهم مثل الطموح والتوقعات. وإجرائياً هي أسلوب قيادي يقوم على التحفيز وتعزيز قدرات التابعين ليكونوا قادة عن طريق تنمية مهارات القيادة التحويلية الأربعة هي (المهارات الفنية-المهارة التنظيمية-المهارة الإنسانية-المهارة الفكرية).  
برنامج القيادة التربوية: هو برنامج تدريبي تنظمه وزارة التعليم بالتعاون مع بعض الجامعات السعودية بهدف تطوير مهارات مديري ومديرات مدارس التعليم العام.  
المهارات الفنية: هي مجموعة المهارات القيادية التي تركز على الأداء التعليمي داخل المدرسة والممثلة في استبانة الدراسة ببعد المهارات الفنية .  
المهارات التنظيمية: هي مجموعة المهارات القيادية التي تركز على التطوير التنظيمي داخل المدرسة والممثلة في استبانة الدراسة ببعد المهارات التنظيمية.  
المهارات الإنسانية: هي مجموعة المهارات القيادية التي تركز على تطوير مهارة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة والممثلة في استبانة الدراسة ببعد المهارات الإنسانية.  
المهارات الفكرية: هي مجموعة المهارات القيادية التي تركز على تطوير التفكير الإبداعي لمدير المدرسة والممثلة في استبانة الدراسة ببعد المهارات الفكرية.  
الإطار النظري: فيما يلي عرض لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

## مفهوم القيادة التحويلية:

على الرغم من اختلاف الكتاب والمهتمين في تعريفاتهم للقيادة التحويلية إلا أنهم يتفقون على المفاهيم العامة لها , فقد أورد الفار (2013م:35) تعريف (Chirichello) للقيادة التحويلية بأنها " علاقة تأثير حيوية وملهمة بين القادة وأتباعهم ممن لديهم التزام أخلاقي برسالة المؤسسة التي تؤمن بتمكين أعضائها من الوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين" . وأورد الغامدي (1421هـ: 15) تعريف (Burnes) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. ونقل العجمي (2010م) عن

(Likert) تعريفها بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة . في حين يرى أبو سمرة وآخرون (2011م: 267) أن القيادة التحويلية تسعى إلى إدخال تغييرات ايجابية في المؤسسات من خلال مجموعة من الأفكار القيادية , تركز كثيراً على قيم القائد القدوة والاستثارة الفكرية من اجل الإبداع وتشجيع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخلاقين ومشاركين في المهام.

ومن خلال تلك التعريفات يمكن القول أن مفهوم القيادة التحويلية يختلف عن المفهوم التقليدي للقيادة فهي لا تعني تسيير الأعمال وانجاز الأهداف فحسب وإنما تركز على الاهتمام بالمرؤوسين واستثارة قدراتهم وتوسيع مشاركتهم في أعمال ومهام القيادة لإعدادهم كقادة يجيدون مهارات القيادة التحويلية بكفاءة عالية.

أهمية القيادة التحويلية: حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين ، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة الحديثة شهرة ، وقد أورد الديب (2012م :60) العوامل التي أكسبتها أهمية وهي:

1. أن القيادة التحويلية وسيلة لتفويض السلطة وتمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم كما أنها تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.
2. يمكن أن تتطور وتحسن صفات القيادة التحويلية عن طريق التدريب.
3. تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية Moral responsibility التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية.
4. أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي متخلف المستويات.

وتعتبر القيادة التحويلية مدخلاً هاماً لعملية التطوير الإداري وبخاصة مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العمل الإداري ، فقد أكد مخيمر وآخرون (2000م : 143) في معرض حديثه عن التطور والتغيير الذي شمل كافة الأبعاد السياسية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والتكنولوجية ، أن هذا التغيير والتطوير قد أدى إلى تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة المنظمات الحكومية ، فقد تحول الحديث من الإدارة إلى الريادة Entrepreneurship ، ومن السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة العميل ، ومن القيادة التقليدية إلى القيادة التحويلية ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء ، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات ، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء .

ويتضح مما سبق أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في أنها تعمل على تمكين العاملين وتدريبهم على القيادة وإكسابهم الثقة بقدراتهم ، بالإضافة إلى أنها تعزز الاتجاهات التعاونية الايجابية لدى المرؤوسين بسبب إعطاء القائد الفرصة لهم بأن يكونوا قادة ومشاركين بفعالية في العملية القيادية ، وبهذا التشجيع والحفز يقبلون بالتغيير ويصبحون بناء للفريق مما يدفعهم إلى تحقيق انجازات تفوق التوقعات المسبقة.

مهارات القيادة التحويلية : أورد الزهراني (1429هـ :45) مجموعة من المهارات اللازمة لنجاح القيادة التحويلية ذكرها Press ومنها القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة وامتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة والمبادأة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف ، ومواجهة حالات الفشل والإحباط والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشودة والاعتراف المستمر بجهود أعضاء الفريق وانجازاتهم وتحفيزهم عند كل نجاح يتم تحقيقه والبراعة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني والتواصل مع الأفراد والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين بالتغيير.

وينبغي على القيادات التحويلية المعنية بالتغيير أن تمتلك مجموعة من المهارات حتى يمكن لهم النجاح بصفة قادة تغيير تحويليين وقد أوجز القواسمة والبدارين (2011: 577) هذه المهارات فيما يلي:

1. مهارات فنية: وهي القدرة على الفهم المتعمق للعمل وأهدافه بما يسهم في تطوير مجالاته الفنية.
2. المهارة التنظيمية: وهي القدرة على النظر إلى المنظمة بوصفها كياناً متكاملًا يتكون من أجزاء يشد بعضها بعضاً وفهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تدير عليها المنظمة.
3. المهارة الإنسانية: وهي القدرة على الاتصال وتفهم مشكلات العاملين ودراسة دوافعهم وطموحهم وفحص الجوانب المختلفة بعلاقتهم .
4. المهارة الفكرية: وهي المهارة التي تتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه والقدرة التحليلية على قراءة المعلومات والإفادة منها بالصورة التي تمكن من الخروج بنتائج موثوقة.

وقد ركزت الدراسة الحالية على قياس مدى إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية تلك المهارات الأربع.

**أبعاد القيادة التحويلية:** تناول الباحثون أبعاد القيادة التحويلية لمحاولة حصرها وتحديدها ، فقد أورد الغامدي (1421هـ :74) تصنيف ( Sergiovanni ) لأبعاد للقيادة التحويلية:

1. القيادة التقنية المشتملة على أساليب الإدارة الصحيحة.
2. قيادة الناس المشتملة على إمكانات التفاعل الشخصي والاجتماعي.
3. القيادة التعليمية التي فيها يُظهر القائد التعليمي معرفته كخبير في التعليم .
4. القيادة الرمزية التي تعمل على الأهداف الهامة وتضع المعايير النموذجية للسلوك المرغوب.
5. قيادة الثقافة التي تعزز وتوضح القيم والخصائص الثقافية التي تكسب المنظمة هويتها.

وقد أورد عباس(2010م ، 26) نتيجة استبيان القيادة متعدد العوامل الذي وضعه ( Bass & Avolio ) والذي توصل إلى أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد مهمة هي التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي. وأكد على تلك الأبعاد العديد من الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحويلية وانتقلت عليها ، وفيما يلي تفصيل لتلك الأبعاد الأربعة على النحو التالي:

1-التأثير المثالي ( Idealized Influence ): والتأثير المثالي كما يقول نجم (2011م : 48) يشير إلى بناء الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين ويقوم القائد بتزويدهم بالرؤية والرسالة وذلك مقابل الاحترام والثقة والإخلاص من جانب المرؤوسين حيث يحظى سلوك القائد بإعجاب المرؤوسين واحترامهم وتقديرهم وذلك من خلال المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم الاحتياجات للمرؤوسين، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي فالقائد هنا هو بمثابة أداة ترويجية للعمل الناجح وبالتالي التقليد من قبل العاملين ، مما يؤدي إلى انعكاس ذلك على النتائج الإيجابية المترتبة التي ستحصل عليها المنظمة على المدى البعيد. أما القريوتي (2000م: 56) فيرى أنه لا يأتي من خلال إعجاب الموظفين بشخصية القائد أو بطريقة الحديث فحسب بل تسعى القيادة التحويلية إلى أكثر من ذلك حتى لا تقتصر على شخص معين وإنما تكون عن طريق إقناع الموظفين بأن أهدافهم لا يمكن تحقيقها بمعزل عن أهداف المنظمة ، فهو بمثابة توحيد قيمي وشخصي ومنظمي عن طريق إحداث التوازن التنظيمي بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين.

والتأثير المثالي في الآخرين يتطلب مواصفات قيادية مميزة ، وتشكيل معين لكاريزما الشخصية بحيث تتسم بالجابية والإبهار والقدرة على الحوار وإجادة فن الإقناع ، مما يزيد من النفوذ الذاتي ويجعل الآخرين يتقبلون ما توجه به هذه الشخصية بقوتها المستمدة من مكوناتها الفريدة.

2-الحفز الإلهامي ( Inspirational Motivation ): حيث يركز هذا البعد على تصرفات القائد وسلوكياته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي ، وهذه السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وفي هذا الصدد أشار الهلالي (2001م:20) إلى أنه في الحفز الإلهامي يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة حيث أن أفعالهم تؤثر على التابعين وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم.

وذكر ( Leithwood & Others,1999:95 ) بأن هذا البعد يتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة وهي عبارة عن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجيهات

التطويرية وتعزيز الثقة المشتركة. ويؤكد أبو ديه (2009م: 44) أن القائد يقوم بزرع التحدي في العمل لخلق روح معنوية لدى العاملين تؤثر إيجاباً على عمل المنظمة ككل ، ولا يمكن إغفال أن القائد التحويلي يقوم بذلك من خلال إشراك العاملين بالرؤية المستقبلية للمنظمة وما هو المتوقع منهم في العمل.

والحفز الإلهامي للعاملين يتطلب وجود القائد القدوة الذي يطبق ما يقول ، ويعمل بما يدعوا إليه والذي يمثل في نظر العاملين المثالية والنموذج الذي يُحتذى به من خلال سلوكه وتصرفاته ، ولقد كان النبي الكريم ﷺ مصدراً ورمزاً متكاملًا لإلهام الخلفاء الراشدين وبقية الصحابة رضوان الله عليهم ونموذجاً مثالياً للقائد المتفرد في سلوكه وتصرفاته وأخلاقه العظيمة.

3-الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): ومن خلالها يعمل القائد التحويلي على البحث على الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال المرؤوسين ، ووفقاً لهذا البعد فقد أشار العازمي (2006م: 28) إلى أن القادة يتصرفون بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل ، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ، ووفقاً لهذه الخاصية فان القادة التحويليون يتجنبون النقد العام لأي عضو بالمجموعة في حال حدوث خطأ ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد ، وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح لا يمكن تغييره والاستغناء عنه وإزالته وهي كما يقول العنزي (2005م: 33) بمثابة شحذ وإعادة تفكير من قبل العاملين بالمشاكل التي تواجههم والتي واجهتهم من خلال التعاطف الفكري معهم ، وإمكانية التوجيه المحدد لعدم خروجهم عن نطاق التفكير خارج أهداف المنظمة ، فهي عملية لإمكانية التوافق بين القيم الشخصية والقيم المنظمة.

وتتم الاستثارة الفكرية عندما يعمل القائد التحويلي على حفز الأفكار الإبداعية للعاملين بتشجيعهم على مبادرات التطوير وبث روح التنافس الشريف بينهم للقيام بأعمال مبتكرة تحقق الأهداف بأقل وقت وجهد.

4-الاعتبار الفردي ( Individualized Consideration ): ومن خلال هذه الصفة يظهر أسلوب القائد الذي يستمع بلطف وتقدير للتابعين ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجاتهم ورغباتهم ويتابع انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والأداء. يؤكد ذلك ما أشار إليه الهلالي (2001م: 20) بقوله أن القائد يتعامل مع التابعين بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن

بعدالة ، وفي ذات السياق أوضحت الجارودي (2011م: 194) أن القادة التحويليين يعطون اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه ، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويخلق فرصا جديدة لتعليمهم ويراعي الفروق الفردية ومشاعر وحقوق كل فرد من العاملين ، ويميز كل فرد بحسب شخصيته وذاتيته الفردية فيستمع إليه ويتفهم أوضاعه بصورة ايجابية.

إن الاعتبار الفردي يحقق حاجة تقدير الذات التي تشعر الفرد بأهميته ودوره وقيّمته في العمل.

صفات القائد التحويلي: يشير (Warrick,2011:18) إلى أن كثير من الدراسات التي أجريت للتعرف على الآثار الايجابية للقائد التحويلي قد توصلت إلى وجود علاقة ايجابية مع مختلف الجوانب التنظيمية في المنظمة منها القيادة التحويلية والتكيف القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والرضا الوظيفي والقيادة التحويلية والأداء والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية.

كما أن هناك صفات تميز القائد التحويلي عن غيره ، أوردها (Robert, 2005:29) كما يلي

1. الإلهام إذ يحمل توقعات عالية وآمالاً رائعة ، ويعبر عن غايات مهمة بطريقة بسيطة.
2. لديه قدره على المحاكاة إذ يشجع مرؤوسيه على محاكاتهم وتبادل الرؤى المستقبلية معهم.
3. يتمتع بقوة الشخصية ويغرس الفخر والاهتمام ، ويحصل على الاحترام والثقة.
4. يزود المرؤوسين بالفرص للترقي إلى أعلى المستويات من خلال التدريب والنصح.
5. يحاول أن يجعل المرؤوسين يدمجون أنفسهم واهتماماتهم ومصالحهم باهتماماته ومصالحه.
6. يرتقي بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات من خلال التدريب والنصح.
7. يميل إلى أيجاد شراكة في العمل أكثر من مجرد الإسهام في العمل .
8. يحاول أن يوجد الدافعية الحقيقية عند المرؤوسين حتى تتواءم حاجتهم مع حاجات القائد.

وأضاف العمري (2004م:33) خصائص أخرى يتمتع بها القادة التحويليون منها أنهم يعتبرون أنفسهم وكلاء للتغيير يسعون للوصول بمرؤوسيهام إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف ويستطيعون التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويتمتعون بثقة ذاتية عالية ووعي كبير خال من الصراعات الداخلية. أما الغامدي (1421هـ: 76) فيرى أن من خصائص القادة التحويليون أنهم موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهارها وأنهم يتقنون بأنفسهم ويتقنون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين. في حين يرى السلمي (2005م:28) أن من أبرز خصائص القيادة التحويلية أنها تسهم بدور فعال في إدارة التغيير عن طريق:

1. إقامة بناء تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية ، ويسهم في تطوير مهارات العاملين.
2. إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف ومشجعة على الإبداع والابتكار المنظم.
3. تحقيق الانسجام بين توجهات القيادة ونظم العمل وحاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
4. تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين الإداري ، ووضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية لاستثمار فرص التغيير وتجنب مهدداته ومخاطره.
5. تحديد الأسس والتوجهات الإستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

وأكد ( الربيعه ، 1430هـ ) على أن توافر الصفات القيادية لدى مدير المدرسة يعد من أهم ما يمكن أن يستفاد من الأبحاث التي أجريت في مجال المدارس الفاعلة ، ويشير إلى أنه لم تخرج دراسة تبين وجود مدرسة فاعلة دون قادة قوية ، كما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار في التطوير مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير ، ولذا فالمدرسة بحاجة إلى قائد ذي نمط من القيادة يمكنه من تهيئتها للتوافق مع متطلبات هذا العصر وتحدياته.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن القائد التحويلي يتمتع بالإدراك الحدسي الذي يمكنه من إحداث التغيير واستخدام أشكال التحفيز لتدريب العاملين على القيادة من خلال اتصافه بما يلي

1. رفع مستوى التابعين في الانجاز والتطوير.
2. صنع رؤية مستقبلية ثابتة ويطور صورة مستقبل المنظمة ويوصلها للتابعين.
3. تشجيع النمو الذاتي للتابعين ويشخص حاجات كل فرد منهم ويتعرف على إمكاناته وقدراته.
4. إشراك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
5. استخدام إستراتيجية خلاقه ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف برؤية متجددة.

وظائف القائد التحويلي: يذكر ستيب (2001م: 71) أن وظائف القائد التحويلي تتمثل فيما يلي

1. يدير التنافس أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع لزيادة الميزة التنافسية
2. يُكيف المنظمة مع التوجه العالمي ولتحقيق ذلك على القائد وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي
3. يُشرف على إدارة المفاجآت وذلك بتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم للتعامل مع المفاجآت المتكررة.
4. يُدير التعليم والتدريب المستمر وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات.

ويضيف السويديان وباشراحييل وظائف أساسية أخرى للقائد التحويلي تتعلق بالرؤية (2013م: 104) وهي:

1. تحديد الرؤية وصورة المستقبل المنشود مما يولد التفاؤل والصمود أمام المصاعب.
2. إيصال تلك الرؤية للتابعين فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهموها.
3. تطبيق الرؤية حيث لا يكتفي القائد التحويلي بشرح الرؤية بل لا بد من معاشتها.
4. رفع التزام التابعين تجاه الرؤية.

وقد كشفت دراسة (Kouzes&posner,2007,14) عن خمس ممارسات قيادية لدفع الآخرين لتنفيذ مهام استثنائية هي القدوة ونشر رؤية مشتركة ومواجهة التحدي وتمكين الآخرين للعمل والتشجيع حيث قد توجد هذه السمات الخمس في كل من النموذجين الاستبدادي والديمقراطي على حد سواء وقد تنطبق على جميع الثقافات فالقيادة هي ذاتها لا تتغير إلا في السياق أو الظروف ويوضح الجدول التالي تلك الممارسات:

جدول رقم (1) الممارسات الخمس للقيادة التحويلية والالتزامات المرتبطة بها\*

الممارسة	الالتزام
القدوة	1-توضيح القيم وحسن التعبير عن الذات والتأكيد على المثل المشتركة. 2-ضرب مثال يحتذي به من خلال المواءمة بين الأفعال والقيم.
نشر رؤية مشتركة	3-تصور المستقبل من خلال تخيل احتمالات مثيرة وعظيمة. 4-تعبئة الآخرين نحو رؤية مشتركة عبر بناء طموحات مشتركة.
مواجهة التحدي	5-البحث عن الفرص من خلال المبادرة والبحث عن طرق مبتكرة للتحسين. 6-خوض التجارب وتقبل المخاطر من خلال تحقيق نجاحات مستمرة إلى جانب التعلم من الخبرات.
تمكين الآخرين	7-تعزيز روح التعاون عبر بناء الثقة وتيسير العلاقات. 8-تقوية الآخرين عبر تعزيز روح الإصرار وتنمية الكفاءات .
التشجيع	9-تقدير الإسهامات عبر إظهار التقدير للتفوق الفردي. 10-الاحتفاء بالقيم والنجاحات عن طريق بناء الروح الجماعية.

\*(Kouzes&posner,2007,26)

ويلاحظ من الجدول السابق أن من أهم صفات القائد التحويلي انه يعمل لمصلحة العاملين ولتنمية قدراتهم وتحفيزهم على التعلم والانجاز وتقلد مهام قيادية متعددة تنمي فيهم شخصية القائد التحويلي.

القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية: تجسد القيادة التحويلية نظاماً مفتوحاً أساسه العلاقات الايجابية بين القائد والتابعين ، وتعتبر مؤسسات التعليم من أكثر المؤسسات المجتمعية عرضة للتغيرات المعاصرة تقنياً ومعرفياً بما يؤكد حاجتها للقيادة التحويلية الواعية لكونها تعمل على إمداد المجتمع بحاجته من القوى العاملة التي تسهم في تنفيذ خطط التنمية ، وفي هذا السبيل أكد الخوالدة وجرادات (2011م: 6) إلى أن هناك اتفاق بين الباحثين في القيادة التحويلية على أنها سبيل من سبل مواجهة التحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم ، وما يصاحبها من تطورات تكنولوجية هائلة وتضاعف معرفي سريع ، ويؤكد كثير من الباحثين على أن فشل بعض هذه المؤسسات في مواجهة هذه التحديات يعود إلى عدم أخذها بنظرية القيادة التحويلية. ويذكر الطويل (2005 ، 27 ) بأن الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية يعود إلى أعمال ( Sergiovanni ) التي امتدت من عام ( 1984 - 1990 ) ، وقد وصف (Hallinger) التغير في دور المدرسة من الإداري ( Managerial ) إلى المعلم (Instructional) ثم إلى المحول (Transformational) . فقد ظهرت القيادات المختلفة ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمية (Instructional Leadership) كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل الطلبة وتقدمهم ، ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً ، وأكثر تعاوناً مع المعلمين ، وهذا ما اسماه ( Burns ) بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership) ، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته بالتأكيد من مشاركة المعلمين بالقيم ، وبناء ولاء طبيعي للعمل ولمهمة المدرسة حيث ركزت على تكوين ثقافة خاصة بالمدرسة . ومن سماتها أيضاً تفويض السلطة للمعلمين، إذ تعد هذه العملية مهمة، خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبت هذا النوع من القيادة عبر الدراسات المختلفة فعالية كبيرة في تكوين البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير، والإبداع، واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

ولقد تناول كثير من الباحثين كما أشار الهلالي (2001م:30) تطبيقات القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية إلا أن كلاً منهم ركز على جانب معين دون الجوانب الأخرى ، فمنهم من ركز على دور مديري المؤسسات التعليمية ، ومنهم من ركز على مواقع إدارية أخرى في النظم التعليمية كمديري الإدارات أو المديرات التعليمية أمثال (Holland,1989) و)

(Komives,1991)، ومنهم من اكتفى بتقديم مناقشة عامة لطبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي مثل (Gronn,1996) و (Foster,1989) ، وإذا ما تناولنا الجانب الأول المتعلق بتطبيقات القيادة التحويلية على الأدوار التي يقوم بها مديرو المؤسسات التعليمية ، نجد أن هناك عدداً كبيراً من المصادر التي تؤكد على رغبة مديري المؤسسات التعليمية في أن يصبحوا قادة تحويليين، والواقع أن معظم هذه المصادر تتبنى في دفاعها رؤية (Holland) التي تؤكد أن مديري المؤسسات التعليمية يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن النماذج القديمة للقيادة التي لم تعد تناسب ظروف العصر الحالي أي أنهم يجب أن يكونوا قادة تحويليين. ويرى الهواري (2009: 104) أن مهمة القائد التحويلي في المجال التربوي هو نقل المؤسسة التربوية نقلة حضارية حسب الإمكانيات المتاحة له في إطار هذه المؤسسة فهو يرى في نفسه شخص له رؤية مستقبلية خاصة وصاحب رسالة يبثها للجميع.

وقد أوجز عماد الدين (2004: 37) مهام القائد التحويلي في المؤسسات التربوية في ما يلي:

1. تطوير رؤية مشتركة.
2. بناء اتفاق جماعي لأهداف المؤسسة وأولوياتها.
3. بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية.
4. مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين.
5. الاستمالة العقلانية والفكرية.

وبناءً على ما سبق فإن قادة المؤسسات التربوية من أشد القادة حاجة إلى تبني وتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية كونها تناسب طبيعة وخصائص القيادة التربوية التي يركز تعاملها مع العنصر البشري.

**برنامج القيادة التربوية:** تعتبر الدورات والبرامج التدريبية سمة مميزة ومشرفة من السمات التي تتميز بها كلية التربية بجامعة أم القرى حيث يتولى مركز الدورات التدريبية الذي تأسس عام 1395هـ الإشراف على البرامج التدريبية ومنها برنامج القيادة التربوية حيث تستهدف هذه البرامج تجديد معلومات المتدربين من مديري المدارس وتزويدهم بمعلومات حديثة في مجالات القيادة التربوية وتطوير قدراتهم الفنية والإدارية لكي يكونوا قادرين على حل المشكلات التي تواجههم في أعمالهم وتمثل مهمة المركز في التخطيط والتنظيم الشامل، لإقامة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين، ومديري المدارس، ورواد الأنشطة، والمعلمين، ومشرفي التوجيه والإرشاد والقياس والتقويم من منسوبي وزارة التربية والتعليم، ووزارة الدفاع والطيران والحرس الوطني والهيئة الملكية بالإضافة إلى تأهيل المعلمين من طلاب الدبلوم التربوي. ويتولى الإشراف العام على المركز أحد

المتخصصين من أساتذة كلية التربية من ذوي الخبرة والتأهيل العلمي. ويؤدي هذا المركز خدمات جليلة في سبيل تطوير الكوادر التعليمية المؤهلة وتدريبها تدريباً جيداً وقد التحق بهذه الدورات التدريبية المتواصلة رؤساء الإشراف التربوي والمشرفون التربويون على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم، وكذلك مديرو المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ومشرفو ورواد الأنشطة الطلابية (دليل كلية التربية 1433هـ: 455).

ويهدف برنامج القيادة التربوية كما ورد في نشرة الإدارة العامة للتدريب التربوي والإبتعاث (1434هـ: 24) إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إكساب القيادات المدرسية المفاهيم والمعارف والمهارات الأساسية في القيادة المدرسية الحديثة.
2. رفع الكفاءة المهنية للقيادة المدرسية في التخطيط لتحسين مستوى أداء المدرسة.
3. تنمية الخبرات والقدرات القيادية لدى القيادات المدرسية في قيادة التعلم.
4. رفع الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية في قيادة عمليات التنمية المهنية المستدامة لكوادر المدرسة.
5. إكساب القيادات المدرسية المهارات والمعارف اللازمة لبناء الشراكة المجتمعية واستثمارها في تحسين أداء المدرسة وتحصيل الطلاب.
6. رفع الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية في ممارسة تقويم الأداء المدرسي بكل أبعاده.

ويستهدف البرنامج تدريب مديري ومديرات المدارس ووكلائها ووكيالاتها ، وتبلغ عدد ساعاته (35) ساعة تدريبية تقدم خلال فصل دراسي واحد ، وتتضمن مجموعة من المقررات منها القيادة التربوية والتخطيط المدرسي وقيادة التعلم والتنمية المهنية والشراكة المجتمعية وتقويم الأداء المدرسي.

الدراسات السابقة: لقد حظي موضوع القيادة التحويلية بكمٍ وافٍ من الدراسات العلمية وخاصة في المجال التربوي ومن تلك الدراسات مايلي:

-دراسة بومر ، وآخرون (Bommer,& et al ,2004) بعنوان "إعداد المرحلة للقيادة الفعالة بؤادر سلوك القيادة التحويلية " وقد هدفت الدراسة إلى اكتشاف بؤادر سلوك القيادة التحويلية عبر سياقات تنظيمية مختلفة وقامت الدراسة على مجموعة من الفرضيات ، أهمها أن القائد المتحكم يرتبط سلباً بالقائد التحويلي ويرتبط مستوى سلوك القيادة التحويلية لدى أقران القائد ارتباطاً موجباً بمستوى هذا السلوك لدى القائد ، وأن مستوى سلوك القيادة التحويلية الذي يظهر لدى زملائه

سيعدل العلاقة بين تحكم القائد بإمكانية التغيير وسلوكه التحويلي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن المديرين الأكثر تحكماً من إمكانية التغيير يقل احتمال ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية ، وبالتالي فإن المديرين كانوا أكثر ميلاً لممارسة السلوك القيادي التحويلي عندما كانوا يعتقدون أن التغيير كان ممكناً .وعلى العكس فإن القادة الذين لديهم اتجاهات تحكمية بشأن إمكانية التغيير التنظيمي كانوا أقل ميلاً لإظهار مثل هذا السلوك وهناك نتيجة أخرى تتمثل في أن مستوى سلوك القيادة التحويلية الذي يمارسه المدبرون يرتبط إيجابياً بمستوى هذا السلوك لدى الزملاء ، ومن النتائج التي تستحق الاهتمام أن وجود الأقران الذين يمارسون سلوك القيادة التحويلية في بيئة قائد متحكم يقلل من النتائج السلبية لهذا القائد.

-دراسة الفقيه ( 1427هـ ) بعنوان " القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية " وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية ، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة ، والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم ، وتقدير دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم وفقاً لمتغيرات الدراسة (طبيعة الوظيفة، ونوع إدارة التربية والتعليم، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي، والدورات التدريبية في مجال القيادة التحويلية). وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها يمارس مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور ( ٣,٣٤ ) كما خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم ، وقد بلغ معامل الارتباط "بيرسون" لهذه العلاقة (٠,٨٢٥٦) كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحويلية باختلاف متغيري الوظيفة، والدورات التدريبية في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في متغيرات نوع الإدارة، والمؤهل العلمي، ونوع التأهيل.

-وأجرت الجارودي (2007م) دراسة بعنوان " إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية" وهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي معتمدة على الاستبانة التي تم تطبيقها على

عينة الدراسة من جامعتي الملك سعود بالرياض والملك عبد العزيز بجدة والتي بلغ عددها (315) قائداً. ولتحليل نتائج الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية. وخلصت النتائج إلى أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً فقد بلغ المتوسط العام (4,5) مما يعني تأييد كافة القيادات موضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم كما توصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة جداً فقد بلغ المتوسط العام (4,5) مما يعني تأييدهم استخدام كافة عناصر القيادة التحويلية في إدارتهم للعاملين معهم.

-دراسة الحربي (2007م) بعنوان "التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية" وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على التحولات العالمية المعاصرة وانعكاسها على تطوير الأداء القيادي لقائد المدرسة كما هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية لإعداد واختيار القيادات التربوية لمدرسة المستقبل بدول الخليج العربي والوقوف على آليات وأساليب برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية والوصول إلى تصور مستقبلي يمكن من خلاله تفعيل التنمية المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدرسة المستقبل في ضوء القيادة التربوية الحديثة وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس وتوصلت إلى عدة نتائج منها ضعف مصداقية الاختيار للقيادات المدرسية وعزوف اغلب القيادات المدرسية المتميزة ممن تنطبق عليهم شروط الترشيح عن العمل القيادي بمدارس التعليم العام ، لأسباب منها قلة الحوافز المادية والمعنوية وصعوبة المرحلة والأنظمة والقوانين وتم من خلال الدراسة وضع التصور المقترح المبني على تطبيق القيادة التحويلية.

-دراسة عيسى (2008) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة بفلسطين" ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم كما هدفت لمعرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلاً للتغيير. والكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية. وكذلك التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري المدارس لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية التي تُعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية، توجد ممارسة للقيادة التحويلية لها دورٌ في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60%. وقد احتل المجال الخامس (الاستشارة الفكرية وتوقع

مستويات أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يُحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

- دراسة الشريفي والتتح ( 2009م ) بعنوان : "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم . وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة البحث من (960) من المعلمين وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات، واستخدمت الدراسة استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فما فوق. كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغير الخبرة.

- دراسة داستور وقولدين ( Dastoor & Golding,2009 ) التي استهدفت بحث العلاقة بين أبعاد القيادة والقيم الثقافية من وجهة نظر أساتذة الجامعات في تايلاند واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة الدراسة على عينة مكونة من (359) عضوا من أعضاء هيئة التدريس من عدة مؤسسات للتعليم العالي في تايلاند وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمرؤوسين من حيث (الجهد الإضافي ، فعالية القائد ، الارتياح مع القائد) وان هناك علاقة سلبية بين كل من الإدارة السلبية (أسلوب القيادة بالاستثناء وأسلوب القيادة عدم التدخل) والمرؤوسين من حيث (الجهد الإضافي ، فعالية القائد ، الارتياح مع القائد) بشكل جزئي.

-دراسة الحمد (1431) بعنوان : "القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية، والقيادة

الإجرائية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين .كما هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وكذلك التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية، بمتوسط قدره ( ٣,٧٣ ) كما لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، فأقل في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية، طبقاً لمتغيرات (التأهيل، سنوات الخبرة، والعمر). كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ فأقل بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة التحويلية، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

-دراسة وانق وروود (Wang & Rode,2010) بعنوان " القيادة التحويلية وإبداع العاملين" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع المتغيرات وهي المناخ التنظيمي الذي يحفز على الإبداع ، والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين .وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم تطبيق الدراسة على (٧١) فريق عمل تابعة ل(٥٥) منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة. ويتكون أفراد الدراسة من (٢١٢) مرؤوساً و(٧١) مشرفاً. وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لا تتعلق إلى حد كبير في إبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف، كما أشارت الدراسة بأن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيرات المناخ التنظيمي يحفز الإبداع، كما يوجد تفاهم عالٍ بين القائد والمرؤوس يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين.

-دراسة العمر (1430هـ) إلى التعرف على درجة توفر وممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على عينة مكونة من (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن توفر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية حصل على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة وان ممارسة رؤساء الأقسام لهذه المحاور بدرجة كبيرة جداً ، واتضح وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة حول خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات العمر وسنوات الخدمة وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

-دراسة الشمري (1432هـ) وقد هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء ورؤساء الأقسام العلمية ببعض الجامعات السعودية ، وذلك لمعرفة مدى ممارسة القيادة الجامعية لسلوكيات القيادة التحويلية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانة الدراسة على عينة من (203) من العمداء والرؤساء بثلاث جامعات هي الملك سعود ونجران والباحة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيادة الجامعية تمارس سلوكيات بعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي بدرجة كبيرة جدا في حين تمارس سلوكيات بعدي التحفيز الذهني والاعتبار الفردي بدرجة متوسطة بالإضافة إلى تأكيد جاهزية بعض الجامعات السعودية بدرجة كبيرة جدا لتطبيق القيادة التحويلية وأوصى الباحث بضرورة تدريب رؤساء الأقسام على مواقف القيادة التحويلية من خلال دورات متخصصة.

-دراسة الغامدي ( 1433 هـ ) بعنوان "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة ، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة تُعزى لمتغيرات ( المؤهل العلمي طبيعة المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ).وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية أظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.50) ، كما أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس وفقاً (للمؤهل والتخصص والخبرة).

-دراسة حسين (2013م) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين وأثرهما على تقاسم المعرفة في الجامعات المصرية واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في قوائم الاستقصاء التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (125) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وقد أكدت النتائج على الحاجة العالية لتطبيق القيادة التحويلية في الجامعات وكذلك وجود تأثير للقيادة التحويلية على تقاسم المعرفة من خلال استخدام التمكين كمتغير وسيط في هذه العلاقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير ادوار القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التحويلية. وأجرت منى عبد الستار(2013م) دراسة لتحديد متطلبات تطوير ادوار القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية اتبعت من خلالها المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في

استبانة طبقت على عينة مكونة من (214) من رؤساء الأقسام ووكلاء الكليات والعمداء ، وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات التي تم وضعها لتطوير ادوار القيادات الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية كانت جميعها بدرجة عالية حيث تم بناء على ذلك وضع التصور المقترح الذي سعت إليه الدراسة.

-دراسة مددين (1434هـ) بدراسة عنوانها "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من ست جامعات ، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات بالجامعات السعودية كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس كما لا توجد فروق بين متوسط استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (الجنس الجامعة ، الكلية ، الرتبة العلمية سنوات الخبرة).

-دراسة الراددي (1434هـ) دراسة لتحديد متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية في مجالات الاعتبار الفردي والحفز والاستثارة والتأثير المثالي والتمكين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والكشف عن مدى وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس ، الدرجة العلمية الخبرة ، التخصص واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من (41) فقرة وتكونت العينة من (270) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن استجابة العينة لمتطلبات تطوير الأداء في أبعاد الدراسة كانت مرتفعة وان مجال التمكين كان الأعلى ، تلاه الاعتبار الفردي ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في جميع متغيرات الدراسة (الجنس ، الدرجة ، الخبرة ، التخصص).

**التعليق على الدراسات السابقة:** تبين من الدراسات السابقة مدى أهمية هذا النوع من القيادة كونه يتسم بالفعالية والنضج وإمكانية التطبيق في جميع الإدارات ومنها التعليمية ، كما يتضح أن بعض هذه الدراسات ركزت على تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية وربطها ببعض المتغيرات المرتبطة بمناخ العمل كالرضا الوظيفي والروح المعنوية والمشاركة في حين ركز بعضها الآخر على ربط القيادة التحويلية بالمفاهيم الإدارية كالتمكين والإبداع واتخاذ القرارات إلا أن هناك ندرة

في الدراسات العلمية التي تناولت دور البرامج التدريبية في الجامعات السعودية في إكساب مهارات القيادة التحولية للملتحقين ، ومن ثم تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية لتسليط الضوء على هذا الدور الهام بهدف استجلاءه وزيادة فعاليته من خلال تحديد درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام وهذا ما يكسب الدراسة أهمية خاصة وإضافة علمية جديدة تميزها عن الدراسات السابقة في مجالات القيادة التحولية.

**إجراءات الدراسة الميدانية:** اتبعت الدراسة الميدانية المنهج الوصفي وقد تضمنت الإجراءات ما يلي:

طريقة جمع المعلومات: للإجابة على أسئلة الدراسة تم تصميم استبانته بعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، وذلك بهدف قياس درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم العام. وقد تكوّنت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (52) عبارة موزعة على (4) أبعاد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية التربية بجامعة أم القرى بمكو المكرمة، وتم الأخذ بمقترحاتهم المتعلقة بحذف المتكرر وتحسين الصياغة وترتيب الأولويات البحثية، حيث تم اعتماد (40) عبارة كما تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا ) وبلغ (0.89).

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (64) مديراً ممن التحقوا ببرنامج القيادة التربوية بجامعة أم القرى خلال الفصلين الثاني والأول لعام 2019 تم اختيارهم كعينة قصديه لاستطلاع آراؤهم حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام.

**الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:** فيما يلي توضيح خصائص عينة الدراسة إحصائياً.

جدول رقم(3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
67,2%	43	بكالوريوس
32,8%	21	دراسات عليا
100%	64	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس وذلك بنسبة (67,2%) وان (32,8%) هم من حملة مؤهلات الدراسات العليا.

جدول رقم (4) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الدورات التدريبية)

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية
68,8%	44	ثلاث دورات فأقل
31,2%	20	أكثر من ثلاث دورات
100%	64	الإجمالي

يتضح أن (68,8%) من العينة حصلوا على دورتين فأقل، وان (31,2%) حصلوا على ثلاث دورات فأكثر.

جدول رقم (5) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الخبرة الادارية)

النسبة	التكرار	الخبرة الوظيفية
9,4%	6	اقل من 5 سنوات
23,4%	15	من 5 الى اقل من 10
46,9%	30	من 10 إلى اقل من 15
20,3%	13	أكثر من 15 سنة
100%	64	الإجمالي

ويتضح من الجدول أن الخبرة الإدارية لعينة الدراسة تتوزع كالتالي، حيث جاءت خبرة افراد العينة فئة اقل من 5 سنوات أقل نسبة ب(9,4%). بينما شكلت فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات نسبة (23,4%) وشكلت فئة الخبرة من 10 إلى اقل من 15 (46,9%) ، وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة (20,3%)

عرض ومناقشة نتائج الدراسة: فيما يلي عرض ومناقشة نتائج الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس للدراسة ونصه " ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟". ولغرض تفسير نتائج الدراسة تم اعتماد معيار الحكم على الإجابات من خلال حساب المدى بين أعلى درجات المقياس وأقلها ثم قسمته على الدرجة الكلية وذلك على النحو التالي:

جدول (6) معيار الحكم على إجابات العينة حول مهارات القيادة التحويلية

المتوسط الحسابي	درجة الإسهام
أقل من 1,8	منخفضة جداً
من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفضة
من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسطة
من 3,4 إلى أقل من 4,2	عالية
4,2 إلى 5	عالية جداً

#### نتائج الدراسة:

تحدد بناء على المقياس السابق قراءة وتفسير النتائج وفقاً للتقديرات المقابلة لدرجة المتوسط ، وللإجابة على السؤال الفرعي الأول ونصه " ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفنية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟ تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة على بعد تنمية المهارات الفنية , وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية المهارات الفنية مرتبة تنازلياً

الرقم في الاستبيان	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	تطوير مهارة قيادة الفريق	3,4	1,34	عالية
2	إتقان مهارات التوجيه الفني	3,39	1,12	متوسطة
1	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين / المعلمات	3,26	1,1	متوسطة
3	القدرة على توجيه المعلمين/المعلمات وفق احتياجاتهم	3,21	1,2	متوسطة
4	التفكير بطرق إبداعية لحل مشكلات العمل	3,15	1,11	متوسطة
10	توضيح الاتجاهات الحديثة للأداء المتميز	3,10	1,06	متوسطة
5	تشجيع الإبداع والتجديد	3,0	1,1	متوسطة
9	تقديم أفضل الطرق لتحقيق الأهداف	2,8	1,3	متوسطة
7	القدرة على نقل تجارب تطوير العملية التعليمية	2,46	1,2	منخفضة
6	فهم استراتيجيات جديدة لتطوير العملية التعليمية	2,4	1,16	منخفضة
البعد ككل		3,02	متوسط	

وبقراءة الجدول السابق يتضح أن المتوسط العام للمهارات والذي بلغ (3,02) يشير إلى أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفنية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام متوسط المستوى بحسب آراء العينة ، كما يتضح من الجدول (7) أن معظم الفقرات عكست درجة (متوسط) ، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (2,4-3,4) بانحراف معياري تراوح بين (1,06-1,34) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات العينة بشكل عام. حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة الفقيه (1427هـ) التي توصلت لممارسة متوسطة لسلوك القيادة التحويلية في حين تختلف عن دراسة العمر (1430هـ) التي توصلت لممارسة كبيره لمهارات القيادة التحويلية . وجاءت الفقرة " تطوير مهارة قيادة الفريق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,4) ويقابل درجة (عالية) ، كما تدعم

هذه النتيجة ما كشفت عنه دراسة (Kouzes&posner,2007) أن من أهم الممارسات القيادية هي قيادة الفريق ودفع الآخرين لتنفيذ مهام استثنائية عن طريق القدوة ونشر رؤية مشتركة كما أن مهارة قيادة الفريق من أهم صفات القائد التحويلي فقد أكد عليه (Bass) بقوله "أن القيادة التحويلية تلهم المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية إلى مصالح المجموعة والمنظمة". وتؤكد هذه النتيجة أيضاً ما ذهب إليه الديب (2012م) بقوله أن القيادة التحويلية تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز وقيادة التابعين. ومن جانب آخر جاءت الفقرة "القدرة على نقل تجارب لتطوير العملية التعليمية" في المرتبة الأخيرة لعبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (2,46) ويقابل درجة (منخفضة) تلاها الفقرة " فهم استراتيجيات جديدة لتطوير العملية التعليمية" في المرتبة الأخيرة ل فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (2,4) ويقابل درجة (منخفضة) ، وقد يعود ذلك إلى افتقار مقررات برنامج القيادة التربوية لنظريات التطوير والاتجاهات الحديثة له ، وهذه النتيجة لا تتفق مع الطرح العلمي المتعلق بمهام القائد التحويلي ودوره في قيادة التطوير ، ومن ذلك ما ذكره الهواري (2009م) أن مهمة القائد التحويلي في المجال التربوي هو نقل المؤسسة التربوية نقلة تطويرية حضارية حسب الإمكانيات المتاحة.

وللإجابة على السؤال الفرعي الثاني ونصه "ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات التنظيمية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟ تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة على هذا البعد، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المهارات التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم في الاستبيان	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	فهم الهيكل التنظيمي	2,9	1,2	متوسطة
17	القدرة على فهم اللوائح والأنظمة	2.8	1,03	متوسطة
19	إتقان مهارات التنسيق	2.7	0,97	متوسطة
14	المشاركة في التخطيط ووضع أهداف العمل	2,6	0,96	متوسطة
16	إتقان مهارات إدارة الاجتماعات	2,6	0,99	متوسطة

15	تطوير مهارة صناعة القرار التنظيمي	2,5	1,03	منخفضه
18	تقديم استراتيجيات جديدة لتطوير أسلوب العمل	2,48	1,02	منخفضه
20	تفويض بعض الصلاحيات الإدارية	2,46	0,90	منخفضه
13	تعزيز قيم الالتزام التنظيمي	2,45	1,02	منخفضة
12	توضيح الاتجاهات الحديثة للأداء المتميز	2,3	1,2	منخفضة
البعد ككل		2.57	متوسط	

ويشير المتوسط العام للمهارات والذي بلغ (2.57) إلى أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات التنظيمية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام متوسط المستوى بحسب آراء العينة كما يتضح من الجدول (8) أن الفقرات كلها عكست درجة (متوسط) وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة على فقرات المجال تراوحت بين (2,3-2,9) بانحراف معياري تراوح بين (0,90-1,2)، وهذا يشير إلى تجانس إجابات العينة بشكل عام. وبهذه النتيجة فإن بعد المهارات التنظيمية هو أقل مهارات القيادة التحويلية التي يحتويها برنامج القيادة التربوية من حيث درجة المتوسط ، ويعزى ذلك إلى ضعف المضمون المتعلق بوظيفة التنظيم الإداري في برنامج القيادة التربوية ، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات الحمد (2010م) والعمر (1430هـ) دراسة والردادي (1434هـ) والتي توصلت جميعها إلى أن عناصر القيادة التحويلية ومهاراتها لدى العينة كانت مرتفعة جدا، في حين اتفقت مع دراسة الغامدي (1433هـ) التي خلصت إلى متوسط منخفض لممارسات ومهارات القيادة التحويلية لدى العينة ، ويمكن القول أن انخفاض متوسط المهارات التنظيمية في برنامج القيادة التربوية لا يتفق مع المهارات المتعلقة بقدرة القائد التحويلي على التنظيم والتي أكدت عليها الدراسات العلمية ومن ذلك ما أورده السلمي (2005م) أن من أبرز خصائص القيادة التحويلية أنها تسهم إقامة بناء تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الداخلية والخارجية ويسهم في تطوير مهارات العاملين ، فلذلك من المهم أن يتم مراجعة محتوى البرنامج المتعلق بتطوير المهارات التنظيمية لدى القادة الملتحقين بالبرنامج.

وجاءت الفقرة "فهم الهيكل التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,9) ويقابل درجة (متوسطه) وتشير هذه النتيجة إلى أن محتوى برنامج القيادة التربوية المتعلق بفهم الهيكل التنظيمي ذو أثر جيد على تطوير فهم المديرين للهيكل التنظيمي . كما تُعزى هذه النتيجة لقدرة المديرين على استيعاب الهيكل التنظيمي للمدرسة نظراً لخبرة أفراد العينة في العمل الإداري

والتنظيمي للمدارس التي يديرونها ، ووحدة وتشابه هذا الهيكل الذي وضعت وزارة التعليم وأقامت البناء الهيكلي للمدارس على ضوءه.

وظهرت خمس فقرات في مجال المهارات التنظيمية بمتوسط منخفض وهي تطوير مهارة صناعة القرار التنظيمي بمتوسط حسابي (2,5) ، وتقديم استراتيجيات جديدة لتطوير أسلوب العمل بمتوسط حسابي قدره (2,48) ، وتفويض بعض الصلاحيات الإدارية بمتوسط حسابي (2,46) ، وتعزيز المشاركة في تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (2,45) وأخيراً " توضيح الاتجاهات الحديثة للأداء المتميز" بمتوسط حسابي (2,3) ، ويلاحظ أن تلك الفقرات تتعلق باتجاه التطوير التنظيمي الذي يعد من الاتجاهات الحديثة في التنظيم ، حيث أظهرت النتائج انخفاض محتواه في برنامج القيادة التربوية على الرغم من أهميته وبخاصة في ظل التطور التقني للتنظيم الإداري الذي استوجب مهارات جديدة يجب تدريب المديرين عليها من خلال برنامج القيادة التربوية ، وهذه النتيجة لا تخدم أهداف البرنامج التي أكدتها نشرة الإدارة العامة للتدريب التربوي والإبتعاث (1434هـ) ومنها أن برنامج القيادة التربوية يهدف لإكساب القيادات المدرسية المفاهيم والمعارف والمهارات الأساسية في القيادة المدرسية الحديثة ، وفي ذات السياق لا تتفق هذه النتيجة مع مبادئ وأهداف القيادة التحويلية التي تعتبر التطوير والتغيير التنظيمي أحد ركائزها الهامة وسماتها المميزة ، كما أكد على ذلك كثير من المهتمين والباحثين ومنهم (Leithwood &Others,1992) والقواسمة والبدارين (2011، 577) ومخير وآخرون (2000م) وغيرهم.

وللإجابة على السؤال الفرعي الثالث من أسئلة الدراسة ونصه " ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الإنسانية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟" تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة على بعد تنمية المهارات الإنسانية ، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية المهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الرقم في الاستبيان	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	تعزيز العمل التعاوني بين المعلمين/ المعلمات	3,7	1,1	عالية

27	فهم احتياجات المعلمين / المعلمات	3,5	1,3	عالية
26	الاهتمام بتحقيق الرضا والتكيف للمعلمين/ المعلمات	3,2	1,02	متوسطة
24	الاهتمام بتوفير جو يسوده التعاون	3,02	0,99	متوسطة
28	تسهيل التواصل بين المعلمين/ المعلمات	2,98	1,01	متوسطة
29	تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمين/ المعلمات	2,8	0,89	متوسطة
22	فهم أساليب التحفيز والمنافسة	2,79	0,97	متوسطة
30	تشجيع المعلمين لرفع روحهم المعنوية	2,7	0,95	متوسطة
21	تحسين مناخ العمل لإيجاد الانسجام	2,48	1,02	متوسطة
23	تعزيز الثقة بالمعلمين لإنجاز الأهداف	2,3	1,3	منخفضة
البعد ككل		2,9	متوسط	

ويشير المتوسط العام للمهارات والذي بلغ (2,9) إلى أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الإنسانية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام متوسط المستوى ، كما يتضح أن أغلب الفقرات عكست درجة (متوسط) ويتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات البعد تراوحت بين (2,3-3,7) بانحراف معياري تراوح بين (0,89-1,3) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات العينة بشكل عام ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( Wang & Rode,2010 ) التي توصلت إلى تفاهم عالٍ بين القائد والمرؤوس يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين. كما تؤيد هذه النتيجة ما كشفت عنه دراسة ( Kouzes&posner,2007 ) من أن خمسة ممارسات إنسانية تدفع بالقائد التحويلي لتحفيز العاملين. وجاءت الفقرة " تعزيز العمل التعاوني بين المعلمين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,7) ويقابل درجة (متوسطه) ، وهذا يؤكد أن برنامج القيادة التربوية ينمي مهارة تعزيز العمل التعاوني بدرجة جيدة وهي نتيجة تتوافق مع الطرح العلمي المتعلق بأهمية القيادة التحويلية والذي أشار إليه الديب (2012م) بقوله أن من أهم العوامل التي أكسبت القيادة التحويلية أهمية وقوة أنها تعزز العمل التعاوني. ومن جانب آخر جاءت الفقرة " تعزيز الثقة بالمعلمين لإنجاز الأهداف " كأقل العبارات بمتوسط حسابي (2,3) ويقابل درجة (منخفضة) وهذا يشير إلى أن برنامج القيادة التربوية يدعم تعزيز ثقة المديرين بالمعلمين بدرجة

منخفضة مقارنة ببقية المهارات ، وتشير هذه النتيجة إلى قصور في مهارة تعزيز الثقة والتأثير على التابعين وهي كما يقول نجم (2011م) مهارة تشير إلى بناء الثقة والتقدير بين القائد والمرؤوسين ، كما تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الجارودي (2007م) التي أظهرت متوسطات كبيره لعناصر ومهارات القيادة التحويلية المتعلقة بالمهارات القيادية الإنسانية. وللإجابة على السؤال الفرعي الرابع ونصه " ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفكرية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟" تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة على بُعد الاعتبار الفردي وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية المهارات الفكرية مرتبة تنازلياً

الرقم في الاستبيان	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
35	إعطاء المعلمين/ المعلمات فرصة التعبير عن أفكارهم	3,5	1,3	عالية
38	اكتشاف القدرات الفكرية للمعلمين/ المعلمات	3,4	0,97	عالية
32	تعزيز تبني اقتراحات ومرئيات للمعلمين لتطوير العمل	3,2	1,2	متوسطة
33	وضع أهداف طموحة تستثير قدرات للمعلمين/ المعلمات	3,18	1,3	متوسطة
31	تشجيع التفكير الإبداعي للمعلمين/ المعلمات	3,1	1,2	متوسطة
36	تشجيع التطوير الذاتي للمعلمين/ المعلمات	2,9	1,03	متوسطة
40	تطبيق مهارات العصف الذهني	2,89	1,18	متوسطة
39	تطوير قدرة للمعلمين على بناء رؤية عامة مشتركة	2,8	1,2	متوسطة
37	تنمية قدره للمعلمين على فهم الرؤية والرسالة	2,34	0,92	منخفضة
34	تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي للمعلمين/ المعلمات	2,31	0,94	منخفضة
البعد ككل		2,96	متوسط	

ويشير المتوسط العام للمهارات والذي بلغ (2,96) إلى أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفكرية للقيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام متوسط المستوى، كما يتضح أن الفقرات كلها عكست درجة (متوسطة) ويتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (2,9-3,5) بانحراف معياري تراوح بين (0,92-1,3) وهذا يشير إلى تجانس إجابات العينة بشكل عام ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عيسى (2008م) ودراسة الشمري (1432هـ) أن عينة الدراسة ترى أن القيادة الجامعية تمارس سلوكيات التحفيز الذهني بدرجة متوسطة ، بينما تختلف عن ما توصلت إليه دراسة الغامدي (1433هـ) التي أظهرت نتائجها أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات القيادة التحويلية كانت بدرجة منخفضة.

وجاءت الفقرة "إعطاء المعلمين/ المعلمات فرصة التعبير عن أفكارهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,5) ويقابل درجة (عالية) ، وتعزى هذه النتيجة إلى تركيز برنامج القيادة التربوية على التطبيقات التي تدعم فرصة التعبير عن الرأي للدارسين ، وكذلك للأسلوب المتبع في تدريس مقررات البرنامج الذي يعتمد في غالبه على ورش العمل والحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين المجموعة ، مما نتج عنه تحسين لمهارة التعبير الذاتي.

ومن جانب آخر جاءت الفقرة " تنمية قدره المعلمين/ المعلمات على فهم الرؤية والرسالة " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2,34) ، تلاها الفقرة تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي للمعلمين/ المعلمات " بمتوسط حسابي (2,31) كأقل الفقرات في هذا البعد ، وهذا يشير إلى أن برنامج القيادة التربوية يدعم مهارة التفكير الاستراتيجي في الدارسين بدرجة قليلة مقارنة ببقية المهارات في هذا البعد ، وتختلف هذه النتيجة مع واحد من أهم مسلمات القيادة التحويلية أورده ( Press ) وهو القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة وامتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.. كما أن هذه النتيجة عكس الاتجاه الفعلي الذي يجب أن تركز عليه القيادة التحويلية والذي وصفه أبو سمرة وآخرون (2011م) بأنه إدخال تغييرات ايجابية في المؤسسات من خلال مجموعة من الأفكار القيادية ، تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد القدوة والاستثارة الفكرية من اجل الإبداع وتشجيع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخالقين ومشاركين في المهام. وفي ذات السياق يقول العنزي (2005م) إن مهارة تنمية تفكير القائد التحويلي تُعد بمثابة شحذ وإعادة تفكير من قبل العاملين بالمشاكل التي تواجههم والتي واجهتهم من خلال التعاطف الفكري معهم.

ومن خلال التحليل السابق للأبعاد الأربعة أمكن الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة ونصه: "ما درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفنية للقائد التحويلي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام؟" حيث يُلخص الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية ككل والمتوسط الكلي لأبعاد القيادة التحويلية ببرنامج القيادة التربوية:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات القيادة التحويلية ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	المهارات	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	المهارات الفنية	3,02	متوسطة
2	المهارات الفكرية	2,96	متوسطة
3	المهارات الإنسانية	2,9	متوسطة
4	المهارات التنظيمية	2.57	منخفضة
	المتوسط الكلي لمهارات القيادة التحويلية	2.86	متوسط

وبقراءة الجدول السابق يتضح أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام (متوسط بشكل عام) حيث بلغ المتوسط الكلي للمهارات الأربعة (2.86).

وهذه نتيجة لا ترقى لمستوى الأهداف المحددة لهذا البرنامج والتي صممت لإعداد قادة للتنمية الإدارية والتخطيطية بمراحل التعليم المختلفة ، كما أنها لا تعكس أهميته دور برامج التدريب التربوي في تحسين الأداء لمديري المدارس ، وبمنظرة فاحصة للجدول يتضح مدى تقارب متوسطات الأبعاد الأربعة إجمالاً ، حيث تراوحت درجته بين (3,02-2.57) وهذه النتيجة تشير إلى تجانس إجابات العينة وبحسب المتوسط الرتبي للأبعاد فقد جاء بعد (المهارات الفنية) في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3,02) وهذا يشير إلى أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات الفنية للقائد التحويلي لدى مديري مدارس التعليم العام في هذا البعد جيدة مقارنة ببقية الأبعاد ، بينما جاء بُعد المهارات التنظيمية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض قدره (2.57) وهذا يشير إلى أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية المهارات التنظيمية للقائد التحويلي لدى مديري مدارس التعليم العام في هذا البعد كانت منخفضة مقارنة ببقية الأبعاد على الرغم من أن هذه المهارات تؤدي دوراً هاماً في تسيير العمل المدرسي والرقمي به لأفضل

المستويات. وإجمالاً يمكن القول أن المؤشرات العلمية التي تفسر النتيجة العامة لأسئلة الدراسة تتلخص فيما يلي:

1. تقارب المتوسطات التي تفسر رؤية متوسطة لأفراد العينة مما يُدلل على أن تحقيق برنامج القيادة التربوية لأهدافه يبدو متوسطاً وبحاجة لدفعه لمستويات أفضل.
  2. أن ظهور المهارات الفنية أولاً يفسر خبرة جيدة للعينة بلغت قرابة ثلثي العينة من ذوي الخبرات التي تفوق عشر سنوات ولاشك أن هذا المؤشر يعطي دلالة على أن الدارسين والدارسات يتمتعون بمهارات فنية جيدة اكتسبوها من خلال الخبرة العملية.
  3. أن ظهور المهارات التنظيمية كأقل متوسط يؤكد ضعف المحتوى المتعلق بهذه المهارات والتي تعتبر من أهم المهارات في القيادة التحويلية.
  4. أن اتجاه محتوى البرنامج نحو القيادة التحويلية والمهارات المتعلقة بها متوسطاً بشكل عام مما يعني الحاجة لمراجعته وتطويره نحو الأفضل.
  5. هناك انخفاض ملحوظ في محتوى الاتجاهات الحديثة في مهارات التطوير والإبداع في هذا البرنامج مما يعني حاجته للمراجعة فيما يخص هذه المهارات.
  6. ضعف محتوى التدريب العملي في البرنامج وذلك على جميع المهارات التي شملتها الدراسة وافتقارها للتطبيق العملي الذي يعزز إتقان الدارسين والدارسات للمهارة.
- ومن خلال التحليل السابق لأبعاد الدراسة الأربعة التي أجابت على الأسئلة الفرعية حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية الأربعة وهي (المهارات الفنية- المهارة التنظيمية المهارة الإنسانية-المهارة الفكرية) ومن خلال الجدول العام للمتوسطات الذي اتضح من خلاله المتوسط العام أمكن الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة حيث اتضح أن درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام متوسطة ، مما يعني ضرورة العمل على تطوير برنامج القيادة التربوية ليتناسب مع الاتجاهات القيادية الحديثة التي نتجت عن النظريات والأبحاث العلمية التي أجريت في مجال القيادة الإدارية ومن أهمها القيادة التحويلية.
- وللإجابة على السؤال الخامس** "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $a=0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام تبعا لمتغير (المؤهل العلمي الدورات التدريبية الخبرة الإدارية).
- أولاً- ( للمؤهل العلمي) تم استخدام اختبار (T.TEST) وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (12) اختبار (T.TES) وفقا لمتغير (المؤهل العلمي)

الرقم	المهارات	المؤهل العلمي	المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المهارات الفنية	بكالوريوس	3.232	2,4	0,015 داله **
		دراسات عليا	2.523		
2	المهارات التنظيمية	بكالوريوس	2,67	0,207	0,83
		دراسات عليا	2,61		
3	المهارات الإنسانية	بكالوريوس	3,2	2,9	0,07
		دراسات عليا	2,7		
4	المهارات الفكرية	بكالوريوس	2,8	-	0,557
		دراسات عليا	3,04		

ومن خلال الجدول (12) يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) في مجالات الدراسة باستثناء مجال المهارات الفنية إلي ظهرت فيه الفروق لصالح حاملي البكالوريوس بمتوسط حسابي قدره (3.2)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لمجموعات عينة الدراسة لم يكن له أثر في إحداث الفروق الإحصائية في الإجابة على الاستبانة ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسى (2008م) ودراسة الفقيه (1427هـ) ودراسة مددين (1434هـ) ودراسة الرادادي (1434هـ) حيث لم يظهر في هذه الدراسات فروق إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ، دراسة الغامدي (1433 هـ) التي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بحدائثة مفهوم القيادة التحويلية وبأن نظرة العينة لها لا ترتبط بالمؤهل العلمي بل بما تم تقديمه لهم من خلال برنامج القيادة التربوية ، لذلك لم يظهر تفاوت في متوسط إجابات العينة تبعا للمؤهل العلمي.

أما بالنسبة لظهور الفروق في المهارات الفنية فيمكن تفسيره بأن حملة مؤهل البكالوريوس يرون أن البرنامج قد اكسبهم مهارات قيادية فنية لم يكونوا يعرفوها فجاءت إجاباتهم بدرجة اكبر من حملة مؤهلات الدراسات العليا الذين يتمتعون بكمية جيدة من المعارف التي اكتسبوها حول المهارات الفنية للقيادة التحويلية من برامج الدراسات العليا التي التحقوا بها سابقاً.

ثانياً- (الدورات التدريبية) ، تم استخدام اختبار ( T.TEST ) وجاءت النتائج كما يلي:  
جدول (13) اختبار (اختبار (T.TEST) وفقاً لمتغير (الدورات التدريبية).

الرقم	المهارات	الدورات التدريبية	المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المهارات الفنية	ثلاث دورات فا أقل	2,7	0,25-	0,72
		أكثر من ثلاث دورات	3,5		
2	المهارات التنظيمية	ثلاث دورات فا أقل	2,6	0,404	0,68
		أكثر من ثلاث دورات	2,5		
3	المهارات الإنسانية	ثلاث دورات فا أقل	2,9	0,87-	0,38
		أكثر من ثلاث دورات	3,15		
4	المهارات الفكرية	ثلاث دورات فا أقل	2,95	0,194	0,85
		أكثر من ثلاث دورات	2,89		

ومن خلال الجدول (13) يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري مدارس التعليم العام تبعاً لمتغير (الدورات التدريبية) في جميع مجالات الدراسة الأربعة، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن هذا المتغير لم يكن له أثر في إحداث الفروق الإحصائية في الإجابة على الاستبانة وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفقيه (1427هـ) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحولية باختلاف الدورات التدريبية ، في حين لا توجد دراسة علمية اتفقت مع الدراسة الحالية في هذا المتغير. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان الدورات التدريبية التي سبق لأفراد العينة الالتحاق بها على اختلاف عددها لا تتضمن مفاهيم ومهارات القيادة التحولية ، وبالتالي لم تحدث فروقاً في الإجابات بسبب ضعف الخلفية العلمية عنها ، وهذا يعطي مؤشراً على أن تلك الدورات لا تواكب التطورات الحديثة في مجال القيادة الإدارية وتطبيقاتها في المجال التربوي .

ثالثاً- (الخبرة الإدارية). تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)

جدول (14) اختبار (ANOVA) وفقاً لمتغير (الخبرة الإدارية).

المهارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	بين المجموعات	6.790	3	2.263	1.907	0,138
	داخل مجموعات	71.210	60	1.187		
	المجموع	78.000	63			
المهارات التنظيمية	بين المجموعات	2.735	3	0,912	0,843	0,476
	داخل مجموعات	64.874	60	1.081		
	المجموع	67.609	63			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	5.361	3	1.787	1.798	0,157
	داخل مجموعات	59.623	60	0,944		
	المجموع	64.984	63			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	0,383	3	0,128	0,114	0,925
	داخل مجموعات	67.367	60	1.123		
	المجموع	67.750	63			

وبقراءة الجدول (14) يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول درجة إسهام برنامج القيادة التربوية في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس ومديرات التعليم العام تعزى (الخبرة الإدارية) ، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن اختلافها بين أفراد عينة الدراسة لم يحدث فروقاً إحصائية في الإجابة على الاستبانة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عيسى ( 2008م) ، ودراسة الحمد (2010م) دراسة مددين (1434هـ) والردادي (1434هـ) ودراسة الشريفي والتتح ( 2009م ) حيث اتضح منها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي ، في حين تختلف عن نتيجة دراسة الغامدي (1430هـ ) ودراسة الرقب (2010م) ودراسة العمر (1430هـ) حيث اتضح منها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة التحويلية كمفهوم تطبيقي في المجال التربوي تعتبر حديثة نوعاً ما ، وبالتالي فإن عينة الدراسة يرون درجة إسهام برنامج القيادة في تنمية مهاراتهم برؤية مقارنة لم يظهر معها أثرٌ لمتغير الخبرة الإدارية.

#### المقترحات وآليات التطبيق:

من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن القول أن برنامج القيادة التربوية بحاجة ماسة للتطوير والتحسين وبخاصة في جانب مهارات القيادة التحويلية التي كشفت الدراسة عن ضعفها وبالذات المهارات التنظيمية ، وبعض المهارات الأخرى كمهارة القدرة على نقل تجارب التطوير ومهارة فهم استراتيجيات جديدة لتطوير أسلوب العمل ومهارة توضيح الاتجاهات الحديثة للأداء المتميز ، ومهارة التفكير الاستراتيجي للمعلمين/المعلمات ، وتنمية قدره العاملين على فهم الرؤية والرسالة ، وتعزيز الثقة بالمعلمين لإنجاز الأهداف ، وفهم استراتيجيات جديدة لتطوير العملية التعليمية وغيرها وذلك لما ثبت من أهميتها وقدرتها الكبيرة على نقل مؤسسات التعليم إلى درجة عالية من التطوير بطريقة منظمة وهادفة تقوم على أساس مشاركة وتمكين الجميع من بناء رؤية مستقبلية ، والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس من خلال تبني القيادة التحويلية وإحداث التغيير ومن ثم القيام بالإصلاح الإداري المنشود وذلك أن من ضروريات التغيير والإصلاح وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين إطار فكري واضح عن دوافع التغيير وعملياته ونتائجه ، فالعلاقة بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية علاقة راسخة وقوية ، حيث لا يمكن إنجاز مهام إدارة التغيير بطريقة مرنة في ظل غياب القائد التحويلي الذي يوظف ما يمتلكه من مهارات وإمكانات للتغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين معه من أجل إنجاز ما يؤمن به ويريد تحقيقه في مؤسسته. إن القيادة التحويلية لا

تقتصر على إحداث التغيير فحسب بل إنها تعمل أيضاً على تصحيح وتطوير مفاهيم إدارية نحو الأفضل فهي تعزز الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وقيم العمل التعاوني بين الأفراد والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات وفي ذات الوقت تؤكد على مفاهيم اللامركزية وفريق العمل والتمكين الإداري وتفويض السلطة وتوسيع دائرة المشاركة القيادية بما يسمح بتتمية مهارات الأفراد المنتمين للمؤسسة. إن المهارات الأربع التي ركز عليها الطرح العلمي لهذه الدراسة تشكل مهارات جوهرية للقائد التحويلي لأنها تركز على الإعداد المهاري وتطوير القدرات الذاتية للتعامل مع المواقف الصعبة وتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية بكل كفاءة ، ولذلك لا بد أن تؤخذ هذه المهارات بعين الاعتبار عند إعادة التخطيط لتطوير برنامج القيادة التربوية بحيث تشكل أساساً مهماً في مقررات البرامج ، حيث يحتاج المجال التربوي إلى قادة مهاريين يستطيعون التعامل مع متغيرات العصر واستيعاب أحدث التطورات في القيادة التربوية والنهوض بالعمل التربوي لدرجة عالية من الجودة.

ومن أبرز الآليات المقترحة التي تحقق فعالية هذا البرنامج في إعداد القادة ما يلي:

1. ضرورة عقد لقاءات وورش عمل بين مصممي البرنامج ومنفذيها، بهدف وضع رؤية مشتركة لمواصفات البرنامج بحيث تحقق هدف تأهيل قادة يتمتعون بفكر القيادة التحويلية.
2. ضرورة أخذ رأي الدارسين في برنامج القيادة التربوية عند إعادة تخطيط البرنامج باستخدام أسلوب المؤتمر عن بعد(دلفاي) لتحديد المحتوى المتعلق بمهارات القيادة التحويلية التي يراها الدارسون.
3. أن يتم إدراج مقرر مستقل في القيادة التحويلية ضمن برنامج القيادة التربوية لزيادة الرصيد المعرفي والمهاري للدارسين وتحسين مهاراتهم القيادية.
4. إضافة مقررات علمية وعملية خاصة بنظريات التطوير والاتجاهات الحديثة لها، حيث ثبت من خلال الدراسة افتقار مقررات برنامج القيادة التربوية لها.
5. وضع خطة متابعة لقياس اثر البرنامج على الخريجين منه بالتعاون مع التوجيه الإداري بإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات.

التوصيات:

1. ضرورة مراجعة محتوى البرنامج المتعلق بتطوير المهارات التنظيمية لدى الملتحقين ببرنامج القيادة التربوية حيث كشفت الدراسة عن انخفاض مستوى المهارات المتعلقة بها.
2. إعادة النظر في محتوى برنامج القيادة التربوية المتعلق باتجاه التطوير التنظيمي حيث كشفت الدراسة عن ضعف المهارات التطويرية بالبرنامج كمهارة القدرة على نقل تجارب

- التطوير وفهم استراتيجيات جديدة لتطوير أسلوب العمل وتوضيح الاتجاهات الحديثة للأداء المتميز.
3. العمل على تضمين البرنامج مهارات فكريه هامة كتطبيق مهارات العصف الذهني تطوير قدرة الأفراد على بناء رؤية عامة مشتركة وغيرها من خلال مقرر التخطيط الاستراتيجي.
4. ضرورة تعزيز الثقة بالمعلمين /المعلمات لإنجاز الأهداف من خلال محتوى يتعلق بالتعامل مع الآخرين.
5. التوسع في مضامين البرنامج المتعلقة بمفاهيم ومهارات المشاركة في تطوير عمليات القرار بمفهوم القيادة التحويلية.
6. ضرورة تضمين مقررات برامج القيادة التربوية تطبيقات عملية على مواقف القيادة التحويلية ليتمكن الدارسون من تطبيق مفاهيمها وأفكارها في واقعهم العملي.
7. إجراء دراسة علمية لنقل تجارب عالمية في برامج القيادة التحويلية للإفادة منها في برامج القيادة التربوية بالجامعات السعودية.
8. إجراء دراسية علمية تستهدف تشخيص معوقات التعاون في تطوير برامج القيادة التربوية بين وزارة التربية والتعليم والجامعات التي تنفذ هذا البرنامج.

#### المراجع:

1. أبوديه ، عزيزة (2009). **الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم** . اريد: رسالة دكتوراة ، قسم الإدارة التربوية ، كليات الدراسات العليا ، جامعة اليرموك
2. ابو سمرة ، محمود احمد واخرون (2011م). **القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين** .مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين مج 12
3. الجارودي ، ماجدة ابراهيم (2007م). **إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية** ، الرياض: رسالة دكتوراة غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

4. الجارودي ، ماجدة ابراهيم (2011م). قيادة التحول في المنظمات ، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
5. جاد الرب ، سيد محمد (2012م). القيادة الاستراتيجية ، مصر: مطابع الدار الهندسية.
6. الحربي ، عبد الكريم ساجي التويجري.( 2007م). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية مكتب التربية لدول الخليج العربي الرياض
7. حسين ، يوسف احمد (2013م) العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين واثرتها على تقاسيم المعرفة ، رسالة ماجستير جامعة بني سويف ، مصر.
8. الحمد ، ناصر أحمد (1431). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين . الرياض: رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي - قسم التربية في كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
9. الخوالدة،عايد احمد وجرادات محمد (2011م). درجة ممارسة عمداء واعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية مصر ع 23.
10. الرقب.احمد (2010م). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر، غزة فلسطين .
11. خطة التنمية التشغيلية التاسعة ( ٢٠١٠ م،). وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية ١٤٣٢ هـ .
12. الراددي سماح حامد (1434هـ). تطوير اداء رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة ام القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ام القرى ، مكة المكرمة .
13. الربيعة ، صالح محمد (1430). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
14. الزهراني ، عبدالخالق بن سعيد (1429هـ) . واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الاشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة ام القرى.
15. دليل كلية التربية (1433هـ) . كلية التربية ، مطابع جامعة ام القرى.

16. الديب، سامر كمال (2012م). مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها ، فلسطين غزة ، جامعة الأزهر .
17. السلمي ، علي (2005). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. جدة: الملتقى الإداري الثالث ، السعودية.
18. السويدان ، طارق محمد و فيصل عمر باشراحيل. (2013). صناعة القائد ، قرطبة للنشر ، الرياض.
19. سميث، ستب ( 2001 م :). إدارة التغيير، مكتبة الشقري ، الرياض.
20. الشوادقي، محمد غمري (2011م). دور القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ، مجلة البحوث التجارية كلية التجارة ، جامعة الزقازيق مصر مج 33.
21. الشمري ، غربي (1432هـ). امكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية ، المجلة السعودية للتعليم العالي العدد (5).
22. الشريفى ، عباس و منال محمود التتح. (2009م). درجة ممارسة المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم ، مجلة علوم انسانية ، العدد ( 45 )
23. الطويل ، هاني عبدالرحمن صالح (2005). أبدال في إدارة النظم التربوية الإدارة بالإيمان، الجامعة الأردنية : عمادة البحث العلمي .
24. عيسى ، سناء (2008م) دور القيادة التحويلية في تطوير اداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة
25. العمري ، مشهور (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
26. العجمي ، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (ط 2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
27. عباس ، شريف احمد (2010م). سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا

28. العمر , أمينة (1430هـ) خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لاعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض.
29. عماد الدين ، منى مؤتمن (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية . عمان: مركز الكتاب الأكاديمي .
30. العازمي، محمد (2006م) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض.
31. العنزي، حمود (2005). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم . رسالة دكتوراة ، قسم العلوم التربوية ، كلية الدراسات التربوية ، الجامعة الأردنية . عمان
32. عياصرة،علي ( 2006 م ) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان.
33. الغامدي ، جمعان خلف جمعان (1433هـ). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، بكلية التربية ، جامعة أم القرى.
34. الغامدي، سعيد بن محمد بن صالح، (1421هـ) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية:مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية . (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
35. الفار ، شهناز (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية. رام الله فلسطين مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد ٢٧ ( 7 ) .
36. الفقيه ، محمد هادي (1427هـ). القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية . رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة أم القرى مكة المكرمة.
37. القريوتي ، محمد (2000). مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
38. القواسمة ، فريد محمد ورقية البدارين (2011م) دور المرأة الاردنية في قيادة التغيير دراسة تطبيقية ، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة الاردن عمان .

39. الهلالي ، الشربين (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ( دراسة ميدانية ). الاسكندرية: مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد الحادي والعشرين : المكتب الجامعي الحديث .
40. مخيمر ، عبد العزيز وآخرون (2000م ) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، ندوات ومؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة
41. مددين ، سحر خلف (1434). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. مكة المكرمة: رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
42. مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، ( ١٤٢٨ هـ)، وزارة التربية والتعليم الرياض.
43. خطة التنمية التشغيلية التاسعة (٢٠١٠ م : ٧) وزارة التخطيط ، الرياض.
44. نجم ، عبود نجم (2011). القيادة وإدارة الابتكار (ط. الأولى ). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
45. نشرة الإدارة العامة للتدريب التربوي والإبتعاث (1434هـ ) وزارة التربية والتعليم الرياض
46. William H Bommer و et al. (2004). setting the stage for effective leadership antecedents of transformational leadership behavior. leadership quarterly vol.
47. Peng Wang و Joseph Rode. (2010). transformational leadership and follower creativity. the moderating team effects of identification with leader and organizational climate Human
48. Kouzes&posner (2007) the Leadership challenge how to get extraordinary things done in organizations San Francisco ca jossey bass
49. Leithwood, K. and Others(1999): Transformational Leadership and School Restructuring .Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria,B.C.
50. Dastoor & Golding (2009) . Transformational Leadership And Cultural Values In Thailand: Faculty Perceptions of University Administrators
51. Robert Winn و R. Green. (2005). Applying Total Quality Management to The Educational Process .vol. 14,No.1 : Britain.
52. Warrick,d.d (2011) the urgent needs for skilled Transformational Leader,s integrating Transformational Leadership and organization development journal of Leadership accountability and ethics vol 8 iss