



## واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن<sup>(1)</sup>

الباحثة: أثير بنت سالم الفتوح

قسم التربية وعلم النفس || كلية التربية || جامعة حفر الباطن || المملكة العربية السعودية

الإيميل: [atheralfattouh@gmail.com](mailto:atheralfattouh@gmail.com) | <https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، وأثر متغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، في إجابات المعلمات، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (151) معلمة بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن، حصل على متوسط كلي (3.98 من 5)، بممارسة (عالي) وعلى مستوى المجالات: حصل التأثير المثالي على أعلى متوسط (4.08) ثم التحفيز الإلهامي بمتوسط (3.98) ثم الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.96) ورابعا الاعتبارات الفردية بمتوسط (3.91) وجميعها بتقدير ممارسة (عال)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لواقع ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة التحويلية؛ تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، بناء على النتائج أوصت الباحثة وزارة التعليم بضرورة تبني استراتيجية مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مع منح صلاحية واسعة لاستقلالية المدارس بشكل عام، وإدارة التدريب بشكل خاص للتدريب وفق الاحتياج الفعلي لها في الميدان الفعلي، كما أكدت على التنوع في الممارسات القيادية، ومواكبة المستجدات التربوية، وأخيراً: اقترحت إجراء دراسات تطويرية لتوظيف المداخل القيادية المعاصرة في الإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الممارسة، القيادة التحويلية، مدارس المرحلة المتوسطة، محافظة حفر الباطن.

## The reality of the practice of transformational leadership among middle school principals Hafr Al-Batin Governorate from the point of view of the parameters

Researcher: Ather Salem Al Fotouh

Department of Education and Psychology || College of Education || University of Hafr Al-Batin || KSA

Mail: [atheralfattouh@gmail.com](mailto:atheralfattouh@gmail.com) | <https://doi.org/10.56793/pcra2213153>

**Abstract:** The study aimed to assess the reality of the practice of transformational leadership among middle school principals from the point of view of teachers in Hafr Al-Batin Governorate, and the effect of the variables (years of experience, training

<sup>1</sup>- أصل البحث: مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة التربوية، قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية- جامعة حفر الباطن، المشرف: أ.د. عبد العزيز بن سليمان الدويش، العام الجامعي: 1443 هـ الموافق 2022م.

courses) on the teachers' answers. A middle school teacher in Hafr Al-Batin governorate. The results of the study showed that the practice of transformational leadership by school principals in Hafr Al-Batin governorate obtained a total average of (3.98 out of 5), with a (high) practice and at the level of the domains; The ideal effect got the highest average (4.08), then the inspirational motivation with an average (3.98), then the intellectual arousal with an average (3.96), and the fourth individual considerations with an average (3.91), all with a practice rating of (high). The results also showed that there were no statistically significant differences between the average responses of the sample at the level ( $\alpha \geq 0.05$ ) to the reality of transformational leadership practiced by middle school principals in Hafr Al-Batin governorate. Attributed to the variables (years of experience, training courses), based on the results, the researcher recommended the Ministry of Education to adopt a strategy that is central to planning and decentralization of implementation, with broad authority for the autonomy of schools in general, and training management in particular to implement training courses according to the actual need in the actual field. It also emphasized diversification in leadership practices, keeping abreast of educational developments, and finally; Suggestions were made to conduct developmental studies to employ contemporary leadership approaches in school administration.

**Keywords:** assessment of practice, transformational leadership, middle school schools, Hafr Al-Batin Governorate.

## مقدمة.

تعد القيادة التربوية من الموضوعات التي تشغل العالم، كونها من صميم العملية الإدارية في أي مدرسة؛ في المدارس بحاجة إلى مديرات مؤثرات إيجابية على منسوباتهن؛ لتحقيق رؤية المدرسة بأعلى جودة ممكنة، وإيصال رسالة المدرسة للمجتمع بكل وضوح؛ فالنجاح أي مدرسة هو انعكاس لنجاح مديرتها.

وقد تطورت مفاهيم القيادة التربوية مع مطلع القرن الحادي والعشرين؛ لتتسجم مع الأهداف والظروف المستجدة، ابتداءً من نظرية السمات، وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة التحويلية، فأسلوب القيادة التحويلية، يعد من أفضل الأساليب الإدارية القادرة على مواجهة التحديات التي تواجه العصر الحديث؛ نظراً لتمتع المديرة الممارسة للقيادة التحويلية بالرؤية الثاقبة، والقدرة على التأثير الإيجابي في معلماتها، واستشراف المستقبل، موفرة بهذا الأسلوب القيادي كل سبل النجاح والاستمرار والبقاء (الزعي، 2021) و(الصيداوي، 2001). وتسهم القيادة التحويلية في التغيير الإيجابي للمؤسسات التربوية بشكل عام، والمدرسة بشكل خاص؛ وذلك من خلال إلهام المعلمات، وتحفيزهن وتعزيز ثقتهن بأنفسهن، ودعم العمل الجماعي، وصنع بيئة ملائمة للابتكار والإبداع، ووضع رؤية وأهداف واضحة ومشتركة، الذي ينعكس إيجابياً على مخرجات المنظومة التعليمية.

## مشكلة الدراسة:

تقف الكثير من العوائق أمام تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدارس، ولعل من أبرز أسبابها تباطؤ مديرات المدارس عن ابتكار واختلاق حلول للمشاكل التي تواجههن، والميل لاتخاذ القرارات بناءً على الأساليب التقليدية والروتينية، وكذلك عدم وضوح الأهداف والرؤى واكتفاء منسوبات المدرسة بتحقيق الأهداف الشخصية بعيداً عن أهداف المدرسة (الوسعي، 2006).

وغالباً ما يعزى السبب؛ لقلة ممارسة المديرات للأساليب القيادية الحديثة كأسلوب القيادة التحويلية، وقدرتها على التغيير والابتكار والإبداع بالإدارة؛ فهناك حاجة ماسة لمواجهة المشكلات والتهوض بالمستوى المهني للمعلمات وخصوصاً في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.

كما أن تهيئة المناخ الصحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة، وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي، والدفاعية داخل المدرسة؛ يعتبر أمرا ضروريا لتحقيق أهدافها وتحقيق ذلك؛ يتطلب وجود عناصر القيادة التحويلية لدى مديرة المدرسة. (القبلي، 2011).

#### أسئلة الدراسة:

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابة المعلمات تعزى لمتغيري (الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة

- 1- الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن.
- 2- تحديد الفروق ذات الدلالة إحصائية لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابة المعلمات تعزى لمتغيري: (الدورات التدريبية، سنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

- تأتي الدراسة الحالية كمحاولة عملية لإثراء المكتبة العربية والوطنية في أحد اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، وهي القيادة التحويلية ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية.
- ربما تفيد الدراسة الحالية في الوقوف على واقع ممارسة مديرات المدارس لنمط القيادة التحويلية؛ بما يساهم في فهم الواقع التعليمي للمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن بما يمكن من تقديم مقترحات لتحسين هذا الواقع وتطويره.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي).
- الحدود البشرية: معلمات المرحلة المتوسطة.
- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بمحافظة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1443 هـ 2022 م.

#### مصطلحات الدراسة:

- القيادة التحويلية: عرفها الغزالي: (2012، ص 9) بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح لتابعين، لتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين."
- القائد التحويلي: هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في التابعين، حيث يبين لهم كيفية القيام بالمهام والواجبات، ويعمل على توجيههم ويستخدم الوسائل والأساليب الصحيحة من أجل عدم الوقوع بالأخطاء محاولة تغييرها من خلال التابعين (لعجي، 2008).
- المرحلة المتوسطة: هي المرحلة التي تتوسط بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الإعدادية ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات، وان الأعمار تتراوح بين (13-15) (وزارة التعليم، ص99)
- وتعرف الباحثة القيادة التحويلية إجرائيا: "بأنها اندماج مديرة المدرسة مع المعلمات بالمدرسة ليصبح جميعا قادرات على التغيير ولهن رؤية مشتركة".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري للدراسة:

#### 2-1-2- خصائص القيادة التحويلية :

- القيادة التحويلية في جوهرها قيادة تحفيزية؛ فالقادة التحويليون يوفرّون محفزات غير اعتيادية لمروّسهم ويسعون إلى رفع الروح المعنوية لهم وتنشيط سيادة القيم، وإثارة تفكيرهم نحو الإبداع والابتكار، والسعي الدائم إلى إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم، وتحفيزهم وتنشيط انتباههم تجاه قيمة عملهم ومكانته، وبالتالي تصبح أهداف المنظمة مكملّة لأهدافهم، ويسعى جاهدون إلى تحقيقها بكل ما لديهم من جهد، وللقيادة التحويلية خصائص تميزها عن غيرها، وتبلور رؤيتها وتوجهاتها.
- والقيادة التحويلية قيادة قادرة على التأثير في سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يزيد من درجة رضاهم وولائهم للمنظمة، ومن ثم إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى المشاركة في أعمال اجتماعية واتخاذ قرارات إبداعية ومبتكرة، وتتمثل خصائص القيادة التحويلية فيما يلي:
- 1- تكوين رؤية استراتيجية: تعد الرؤية هي جوهر القيادة التحويلية؛ ويقصد بها وضع خطة استراتيجية يحدد فيها أهداف المنظمة، والتي يتم حشد جهود العاملين بالمنظمة لتنفيذها (عباس، 2010).
  - 2- نقل وتوصيل الرؤية: تعد هذه المرحلة بمثابة الإجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين بالمنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تسهم في فهمهم للرؤية، وإدراكهم لمكوناتهم لكي يسهل عليهم تطبيق برامجها.
  - 3- وضع الرؤية في إطار عملي: ويراد بهذا الأمر الخروج من إطار الاجتماعات والأعمال اليومية المعتادة إلى أعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقادة.
  - 4- بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية: من خصائص القيادة التحويلية بناء الولاء والالتزام، وذلك من خلال تحفيز المرؤوسين لتبني الرؤية واعتبارها رؤيتهم الخاصة، ودمج المرؤوسين في العمليات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص والرموز التي تدعم بناء هذه الرؤية، وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة (آل عريق، 2009).

### خصائص القيادة التحويلية:

وترتبط خصائص القيادة التحويلية بخصائص القائد التحويلي، فالقائد هو الذي يتبنى نمط القيادة التحويلية ولا بد من امتلاكه العديد من الخصائص التي ينفرد بها عن غيره من القادة الإداريين، ومن أبرز خصائص القائد التحويلي وفقاً لكل من (الطويل، 2006) و (صالح والمبيضين، 2013) ما يلي:

- أ. الإيمان المطلق بقيمة الإنسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسيه.
- ب. الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً وأسلوباً، باعتباره قائداً شجاعاً وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة ومغامرة محسوبة.
- ج. قابلية التعليم والاستعداد للتعليم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين.
- د. يعد قائداً معنياً بالتغيير، فهو لا يعد نفسه مديراً، بل هو مبادر رغم إدراكه بأن التغيير له أعداء.
- هـ. القدرة الفائقة على التعامل الإيجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من أجل تجويد الوضع القائم.
- و. امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وبثقة مطلقة.
- ز. العمل بثقة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين أسلوب الأداء الأفضل.
- ح. القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرؤوسيه بعيداً عن الاستغلال غير الإنساني.
- ط. النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة.
- ي. التعامل الإيجابي مع عامله سواء على المستوى الفردي أم الجماعي حيثما يتطلب الموقف ذلك.
- ك. طرح أفكار إبداعية وابتكارية باستمرار وتحفيز عامله على تبني الأفكار المتميزة.
- ل. تحفيز تابعيه على التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة مع الحفاظ على القيم.

### 2-1-3- أبعاد القيادة التحويلية:

تعددت الآراء والرؤى المختلفة للباحثين حول أبعاد القيادة التحويلية وتختلف اختلافاً كبيراً، فلم يعد هناك اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد، وقد كان اختلافهم على تحديد أبعاد القيادة التحويلية؛ فمنهم من يقصرها على بعض الأبعاد الخاصة بـ 1576 بالتأثير والتحفيز ومنهم من يزيد عليها ويجعل أبعاد القيادة التحويلية متنوعاً ومتعددًا، وبناءً على ذلك؛ تمثلت أهم الأبعاد اللازمة لنجاح القيادة التحويلية بالآتي (Jpnes, 2006).

التأثير المثالي.

التحفيز.

الترابط.

التحدي.

ورأى دافت (Daft, 2000) أن تمكين القيادة التحويلية من أجل إنجاز مهامها يستوجب توفر الأبعاد التالية:

1. الإنصاف بابتكار رؤية حقيقية واضحة والتزام كافة العاملين والاعتراف بها من قبل الباحثين الأكثر واقعية.
  2. قدرة القائد على تحقيق الابتكار المنشود والمستهدف.
  3. بناء ثقافة حديثة تقبل التغيير من خلال الإيمان المطلق بها (الغزالي، 2012).
- وقدم باس (Bass, 2002) نموذجاً كمقياس للقيادة التحويلية وقد اعتمد فيه على توجهات بيرنز (Burns, 1988) وهو نموذج أكثر واقعية، وتطبيقاً، وتفصيلاً ذلك فيما يلي:
1. التأثير المثالي- يعد التأثير المثالي البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية، وهو في جوهره سمة ضرورية يجب أن تتوفر في القائد التحويلي كنموذج مثالي لكسب الإعجاب والاحترام للمتابعين كنموذج يحتذى به، مما يولد الثقة به

قائد يتمتع بالأخلاق والسلوك السليم، لما له من رؤية واضحة ومشاركة فعالة مع العاملين مما يولد مسارا متعدد المحاور في قدرته على التأثير على الآخرين، وهذا يعني أن القائد يمتلك رؤية وإحساسا قويا بالرسالة العليا ويغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه ويؤدي إلى نيل الثقة والاحترام من قبلهم (Bass, 1994). ويعتمد القادة التحويليون على المثل الأعلى لتحقيق نتائج إيجابية عندما يولون اهتماما كبيرا بالعاملين على حساب احتياجاتهم الشخصية؛ فيركز القائد التحويلي على تطوير رؤية جديدة ليكون نموذجا للسلوك وعندما يتمتع القائد باحترام وإعجاب وتقدير مرؤوسيه، فهذا سبب في الاقتداء به. (الفياض، 1995). ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا في العاملين معه (word, 2008) فخير القائد مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير والتواصل الدائم مع الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية من أجل تحقيق التعاون بينهم حول تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد الشخصي والتنظيمي 1604 للقيم وتوزيع الأحداث التوزيعية المناسبة بين أهداف المنظمة وإشباع الاحتياجات العاملين (القريوتي، 2001).

2. الدافعية الإلهامية: تشكل الدافعية الإلهامية من أبعاد القيادة التحويلية، وهي تعبر عن سلوكيات القائد الذي يحفز العاملين على التحدي والعمل بحماس لتحقيق أفضل الأعمال، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على الاندفاع واستلهاهم القيم منه بوصفه قائدا متفانياً يعمل بجد من أجل مرؤوسيه، وهذا البعد يؤكد على ضرورة امتلاك القائد إلى أسلوب أكثر فاعلية في تحفيز الموظفين بالدافع الإلهامي لتقديم الأفضل، فالقائد التحويلي يتحكم في حياة وخيال أتباعه ويحفزهم على الاندفاع والالتفاف على ما يمكن تحقيقه من خلال التحفيز المستمر للعاملين على تقديم الأفكار المتميزة بصفة مستمرة ومن ثم يصبح مصدر إلهام لهم (الفياض، 1995).
3. الإثارة الفكرية: تنبثق الإثارة الفكرية من الأقطار الجديدة المتولدة من جراء العصف الذهني الذي يقوم به القائد التحويلي بصفة مستمرة ليتمكن من إحداث التطوير، وتعد الأفكار الجديدة هي الشغل الشاغل للقائد التحويلي، فهو يبحث دائما عن تحقيق الاستثارة الفكرية لمرؤوسيه باستمرار ويثير أتباعه، تشير هذه الخاصية إلى بحث القائد التحويلي عن أفكار جديدة من خلال إثارة المبحوثين للتعرف على المشاكل وتحفيزهم على تقديم الحلول الممكنة لها بطريقة إبداعية من خلال تحديد الفرص والتسهيلات ونقاط القوة والضعف للقائد وتطوير الإثارة وتوليد الملكية الفكرية لتقديم الأفضل من خلال الاستثارة الفكرية في جوهرها قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها. (Bass, 1994).

إن الاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فالقادة التحويليون يتمتعون بقدرة عالية على تحمل الأخطاء من خلال حث العمال على معرفة المشكلات وتقديم الحلول بدلا من البحث عن الأخطاء، ويعززك ويحفزك على الاختيار بذكاء وعقلاني لكيفية إنجاز المهام واقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام، ويشير سيميك (Simic, 1998) إلى أن أفكار الموظفين الجديدة والمبتكرة وحلولهم المقترحة قد تختلف عن أفكار القائد، مما يدل على دورهم في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة للمشاكل القائمة، وهنا تركز فكرته المبتكرة على جهوده الإبداعية (آل عريقي، 2009).



4. الاعتبارات الفردية: يشكل بعد الاعتبارات الفردية مؤثرا لكونه يوضح اهتمام القائد وحرصه الشديد وعنايته الفائقة بمرؤوسيه، ومدى إدراكه لمبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة تناسب اهتماماته، والعمل على تدريبهم وتوجيههم لتحقيق المزيد من النمو.(Bass,1994)
- وتشير الاعتبارات الفردية إلى الاهتمام الخاص الذي يوليه القائد لمشاعر الأتباع من خلال تلبية احتياجات كل عضو في المجموعة على حدة مع الأخذ في الاعتبار الأساليب الفردية عند القيام بذلك، وبناء عليه، يجب على القائد التحويلي أن يولي اهتماما فرديا لكل منها وفقا لقدراته وقدراته، وتحفيزها وفقا لهذه الاعتبارات، لذلك فإن هذا البعد يعبر عن اهتمامات القائد بمشاعر مرؤوسيه من حيث التشجيع والإرشاد والنصح والاستماع إليهم، الذين يحققون احتياجاتهم وإنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، وتبني الاتصال والتواصل المباشر معهم، وتكليف الأفراد بالعمل الشاق، يعامل القائد التحويلي مرؤوسيه وفقا لقدرات وقدرات كل منهم(عباس، 2010)
- فالقادة التحويليون يهتمون بتنمية مرؤوسهم وتوفير المناخ المناسب الذي يأخذ بعين الاعتبار الفردية للعاملين، فيقوم القائد بتعيين عامله وترقيهم بهدف التأكيد وليس المساءلة والعقاب فيكسب حب العاملين واحترامهم باستمرار، ولم يقتصر الأمر على ما سبق وإنما يتجاوز دور القائد التحويلي في رفع الروح المعنوية للعمال وخلق فرص جديدة للإبداع من خلال التدريب والتطوير المستمر(عباس، 2010)
5. التمكين- يعد التمكين أحد أبعاد القيادة التحويلية، وقد أضافه لأبعاد القيادة التحويلية كلا من: Griffin&Rafferty (2004؛ Avolio et al, 1999) والاف تراض الرئيسي في فكرة التمكين تقوم على أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، فالقائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (العزالي، 2012).

#### 2-1-4- مهام القائد التحويلي:

- تبلور مهام القائد التحويلي في كونه صانع التغيير والتطوير، وتعد المهمة الأساسية للقائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه المهمة فإنه يقوم بعدة مهام جميعها ترتبط بالتغيير والتطوير ومن أبرز هذه المهام تلخيصها الباحثة نقلا عن (هوارى، 1999) و(المراد، 2005) ما يلي:
- أ. إدراك الحاجة للتغيير- يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، ومن ثم يصبح معولا على القائد التحويلي عمليات التغيير ومحاولة إقناع الآخرين به مما يقلل من وجود مقاومة التغيير نظرا لقدرة القائد التحويلي على الإقناع والتأثير في العاملين.

- ب. صياغة الرؤية والرسالة- القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- ج. اختيار نموذج التغيير ومساراته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
- د. تكوين الاستراتيجية الجديدة: وتحديد أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق؛ لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة، ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة: (waruwu, at al, 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي على قدرة ابتكار المعلم، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (645) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة بإندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على قدرة الابتكار.
- دراسة (alobaidani& hashim, 2020): وهدفت إلى الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة (85) مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج أن ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، فجاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، وفي الترتيب الثاني الاعتبارات الفردية، وفي الترتيب الثالث الاستثارة الفكرية، وفي الترتيب الرابع الدافعية الإلهامية.
- دراسة: (alawamleh, 2020): وهدفت إلى بناء تصور مقترح لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (475) موظفاً في شركة البوتاس الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية، حيث جاء بعد التأثير المثالي في الترتيب الأول، ثم الإلهامي في الترتيب الثاني، وثالثاً الاعتبار الفردي، وأخيراً التحفيز الفكري.
- أما دراسة مصطفى (2018) فهدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان بالأردن من وجهة نظر المعلمات وباستخدام المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (418) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت (متوسطة)، وأن اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في محافظة عمان (متوسطة) كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية وواقع اتخاذ القرار.
- وهدفت دراسة التويجري (2017) للوقوف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وقد تكونت عينة الدراسة (100) مشرف تربوي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة ووجود علاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار ارتباطية موجبة ودالة إحصائية.



- بينما هدفت دراسة (Mulder at al, 2017) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (992) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختبروا عشوائيا وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث استخدم مقياس القيادة التحويلية والاستبانة الخاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- وقد هدفت دراسة الناشري (2016) التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من ( 276) معلما من معلمي مدارس القنفذة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وقد جاءت مجالات القيادة التحويلية مرتبة تنازليا مجال التأثير المثالي، مجال الحفز الإلهامي، مجال رعاية الأفراد، ومجال الاستثارة العقلية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية تبعا لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وعلى جميع مجالات المحور، وأشارت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدافعية.
- بينما هدفت دراسة (Ismail et al, 2016) للوقوف على مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها في ماليزيا، ولتحقيق الهدف؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة وجاءت عينة الدراسة مكونة من ( 275) معلما وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس كانت متوسطة.
- وهدفت دراسة (Mater et al, 2016) التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين في ألمانيا، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ( 2640) معلما ومعلمة واستخدمت التحويلية الاستبانة، وتوصلت النتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- وهدفت دراسة الشريف (2015) للتعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتها الإدارية اليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم توظيف الاستبانة كأداة لها، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، ومن أبرز التوصيات إيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي لمديري المدارس، وضرورة اهتمام المديرين بقياس الروح المعنوية للمعلمين، والعمل على تعزيز مهارات التعامل الإنساني من أجل رفع مستويات الروح المعنوية، وضرورة الاهتمام باختيار مديري المدارس من المؤهلات العليا لتولي المناصب الإدارية.
- وهدفت دراسة الصالحي (2013) لوقوف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، وتعرف مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والعلاقة بين نمطي القيادة لدى مديري

المدارس ومستوى الروح المعنوية استخدام الباحث لمنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (3157) معلما من مختلف المراحل التعليمية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية والتعاملية بدرجة كبيرة، وأن مستوى الروح المعنوية عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية إلا أن هذه العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التحويلية ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين المرحلة الدراسية وكذلك المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية ونمط القيادة التحويلية والتعاملية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في دراسة القيادة التحويلية بصفة عامة، وفي تناولها لعينة جزئية من المجتمع السعودي. بينما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في الهدف فعلى الرغم من أن جميع الدراسات تناولت القيادة التحويلية وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية إلا أن بعض الدراسات قد اختلفت عن الدراسة الحالية في عدم الاقتصار على هدف بيان واقع القيادة التحويلية وإنما ربطت بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى كاتخاذ القرار مثل دراسات (waruwu, at al, 2020): (مصطفى 2018) والتوبجري 2017، التي تناولت علاقة القيادة التحويلية باتخاذ القرار ودراسة الناشري 2016) التي هدفت إلى بيان درجة القيادة التحويلية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل ودراسة الشريف (1436) في درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، ودراسة الصالح (2013)، القيادة التحويلية والتعاملية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

كما تختلف الدراسة الحالية أيضا مع بعض الدراسات السابقة التي اتخذت مجتمعها خارج نطاق المملكة العربية السعودية مثل دراسة (waruwu, at al, 2020): و (alobaidani& hashim, 2020) ومصطفى (2018) كان مجتمعها عمان في الأردن، ودراسة Ismail & Shaari, Abdullah, Arokiasamy, 2016 في ماليزيا، ودراسة Mater & Troitschanskaia-Zlatkin, Stump (2016)، كان مجتمعها ألمانيا ودراسة Adnan, Nordin, & Selamat 2013 مقاطعة كالنج، سيالنجور بماليزيا ودراسة Ibrahim & Ling, 2013 ميري بسارواوك.

وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة ودعم أدبياتها، وإعداد أداة الدراسة وبنائها، وتفسير النتائج ومقارنتها. بينما تمايزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها اتخذت محافظة حفر الباطن مجتمعها.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة ومحاورها وأهدافها، حيث تم استخدام هذا المنهج في دراسة الظاهرة وجمع المعلومات والحقائق ثم تحليلها وتصنيفها وإيجاد العلاقة بين المتغيرات، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

#### أولاً-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهن

(1500) معلمة، حسب الإحصائيات الرسمية لإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن 1443هـ.

#### ثانيا- عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث يتوفر لكل فرد من أفراد المجتمع الفرصة المكافئة أن يتم اختياره العينة دون أي تحيز أو تدخل من الباحث وعبد الحق (2015) وعليه فقد بلغ حجم العينة (155) معلمة، تمثل ما نسبته من مجتمع الدراسة (10%)، وتنصف العينة بعدد من الخصائص وفي التالي تفصيل ذلك: وصف العينة حسب متغيري الدراسة:

#### جدول (1) وصف العينة حسب متغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية	الدورات التدريبية	العدد	النسبة
5-1 سنوات	28	18.5%	لا يوجد	9	6.0
6-10 سنوات	34	22.5%	1-3 دورات	24	5.19
11 سنة فأكثر	89	58.9%	4-6 دورات	22	14.6
المجموع	151	100.0%	7 دورات فأكثر	96	63.6
			المجموع	151	100.0

يتبين من الجدول نسبة (5.18%) خبرتهن من 5-1 من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المعلمات من ذوات الخبرة 6-10 سنوات (34) معلمة، ونسبة بلغت (5.22%)، أما عدد المعلمات اللاتي خبرتهن أكثر من (10) سنوات فبلغن (89) معلمة، ونسبة (9.58%)، ويرجع ذلك إلى توقف التوظيف في السنوات الأخيرة. وحسب متغير الدورات التدريبية: يتبين من الجدول (1) أن عدد أفراد العينة من المعلمات اللواتي لم يتلقين أي دورة تدريبية بلغ (9) معلمات، ونسبة (6%) من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد المعلمات التي خضعن لـ (3-1) دورات (24) معلمة، ونسبة (9.15%) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المعلمات اللاتي تتراوح دورتهن التدريبية بين (4-6) دورات تدريبية (22) معلمة، ونسبة (6.14%)، أما عدد المعلمات اللاتي لديهن (7) دورات تدريبية فأكثر بلغ (96) معلمة، ونسبة (6.63%)، ويرجع ذلك إلى حرص وزارة التعليم على تدريب وتأهيل المعلمات أثناء الخدمة.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم بناء استبانة موجهة إلى معلمات المرحلة المتوسطة، كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، وتعد الاستبانة من أدوات جمع البيانات الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث العلمية، وقد تم بناء الاستبانة بناء على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، والاستعانة بأراء عدد من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة في هذا المجال في تحديد أبعاد الاستبانة وعباراتها. وتم تحديد المجالات الرئيسة التي تتكون منها الاستبانة في صورتها الأولية، بعد ذلك قامت الباحثة بصياغة عبارات كل مجال

#### صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة الظاهري؛ وهو ما يطلق عليه صدق المحكمين، حيث تم عرضها على عدد (8) من المحكمين، وبعد الأخذ بأرائهم تم تعديل الاستبانة بما هو مناسب لتظهر بصورتها النهائية.

#### ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، والنتائج يبينها جدول (2)

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	التأثير المثالي	5	0.95
2	التحفيز الإلهامي	8	0.95
3	الاستثارة الفكرية	9	0.97
4	الاعتبارات الفردية	4	0.95
	الاستبانة ككل	26	0.99

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (2) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً لكل بعد، وتراوح بين (0.95- 0.97)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.99)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

#### رابعاً- المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (4= 1- 5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي (4/5= 80.0)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طو الخلايا كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) محك و اقع ممارسة القيادة التحويلية

القيمة البديل	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		الدلالة اللفظية
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	1.00	1.80	متدن جدا
2	1.81	2.60	متدن
3	2.61	3.40	متوسط
4	3.41	4.20	عال
5	4.21	5	عال جدا

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسب البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط واقع ممارسة القيادة التحويلية، ومدى انحراف استجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة بحسب متغيري الدراسة: (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: "ما واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة التأثير المثالي على مستوى المجالات والكلية للأداة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	واقع الممارسة
1	التأثير المثالي	4.08	0.83	1	عال
2	التحفيز الإلهامي	3.98	0.86	2	عال
3	الاستثارة الفكرية	3.96	0.88	3	عال
4	الاعتبارات الفردية	3.91	0.90	4	عال
	المتوسط الكلي للأداة	3.98	0.87		عال

أما على مستوى الأبعاد فكانت على النحو الآتي:

#### 1- واقع ممارسة التأثير المثالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	عبارات التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تحرص مديرة المدرسة على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية.	4.18	0.86	1	عال
2	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على إنجاز أعمالهم وفق معايير محددة.	4.10	0.88	2	عال
3	تتصرف مديرة المدرسة بأسلوب يجعلها قدوة للمعلمات.	4.08	1.02	3	عال
4	تعمل مديرة المدرسة على إيصال الرؤية إلى المعلمات.	4.04	1.00	4	عال
5	تمتلك مديرة المدرسة رؤية واضحة للمستقبل.	3.99	1.01	5	عال
	متوسط التأثير المثالي ككل	4.08	0.83		عال

يتضح من الجدول (5) الآتي: إن واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.83)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقديرات المعلمات الناتج عن ممارسات مديرات المدارس لأخلاقيات المهنة التي تتصف بها؛ إضافة على حرص المديرات على مشاركة المعلمات والمجتمع المدرسي في جميع الفعاليات المختلفة، باعتبارهن قدوة لمعلماتهن وطلباتهن وجميع منسوبات المدرسة من خلال حديثهن عن المبادئ والقيم والمعتقدات التي تؤمن بها.

أما واقع ممارسة التأثير المثالي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات على مستوى العبارات فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

حصول الفقرة (3) والتي تنص على "تحرص مديرة المدرسة على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية" على أعلى واقع ممارسة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الحس التربوي والوطني الذي يمتلكه مديرات المرحلة المتوسطة، حيث إن المصلحة العامة سيستفيد منها المجتمع المدرسي برمته، بعكس المصالح الشخصية الضيقة.

حصلت الفقرة (1) والتي تنص على "تمتلك مديرة المدرسة رؤية واضحة للمستقبل" على أدنى واقع ممارسة بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (0.01) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المركزية التي تنتهجها إدارة التعليم في المحافظة والمستمدة من مركزية وزارة التعليم، حيث إن مستقبل المدارس يخضع للإدارة العليا.

## 2- واقع ممارسة التحفيز الإلهامي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة التحفيز الإلهامي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	عبارات التحفيز الإلهامي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تتحدث مديرة مع المعلمات بحماس عن المطلوب إنجازه.	4.19	0.90	1	عال
2	تعبر مديرة عن ثقتها بالمعلمات.	4.10	0.97	2	عال
3	تهتم مديرة المدرسة بتحفيز المعلمات لتحقيق أهداف ورؤية مشتركة.	4.05	1.00	3	عال
4	تشجع مديرة المدرسة المعلمات للعمل بروح الفريق الواحد.	4.00	1.08	4	عال
5	تنسجم أقوال مديرة المدرسة مع أفعالها.	3.97	1.05	5	عال
6	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة.	3.93	1.07	6	عال
7	تعمل مديرة المدرسة على تنمية مهارات المعلمين القيادية.	3.87	1.14	7	عال
8	تفوض مديرة المدرسة بعض صلاحياتها للمعلمات لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.74	1.04	8	عال
	متوسط التحفيز الإلهامي ككل	3.98	0.86		عال

يتضح من الجدول (6) الآتي: إن واقع ممارسة التحفيز الإلهامي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وبانحراف (0.86)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاهتمام بتوفير مناخ يتسم بالمنافسة بين المعلمات وهو ما تشجع عليه إدارة التعليم بالمحافظة، ووزارة التعليم من خلال وجود جائزة التميز يمنح للمدرسة الأكثر تميزاً، وقد ربما يعود ذلك إلى امتلاك مديرات المدارس لمهارات النصص والإرشاد والتوجيه والتحفيز بسبب إدراكهن لأهمية ما تقدمه من توجهات لمنسوبات المدرسة.

أما واقع ممارسة التحفيز الإلهامي لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات على مستوى العبارات فإنه يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

تعزى إلى وجود دليل تنظيمي يوضح مهام مديرة المدرسة، ومهام المعلمات داخل المدرسة، وقد ربما يعود ذلك إلى القناعة القيادية لدى بعض مديرات المدارس في الحق في التمسك بالسلطة القيادية والمتمثلة في ممارسة النمط



الأوتوقراطي، وهذا واضح من خلال قيمة الانحراف المعياري من استجابات المعلمات، ما يعني أن بعض المعلمات تعاني من هذا النمط، في حين أن البعض الآخر ترى بأن المديرية تمنح بعض صلاحياتها للمعلمات.

### 3- واقع ممارسة الاستشارة الفكرية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة الاستشارة الفكرية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	عبارات الاستشارة الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تشجع مديرة المدرسة معلمات على المشاركة بأفكار جديدة.	4.11	0.95	1	عال
2	تؤكد المديرية على أهمية الاستفسار عما يجب القيام به.	4.10	0.94	2	عال
3	تشجع مديرة المدرسة المعلمات للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.	4.03	0.97	3	عال
4	تسعى مديرة المدرسة لتحقيق جميع المعلمات أداء مميّزا.	4.01	0.97	4	عال
5	تبحث مديرة المدرسة المعلمات لحل المشكلات بطرق إبداعية.	3.99	0.99	5	عال
6	تعمل المديرية مع الفريق لتقليل المخاطر المحتملة على اتخاذ القرار.	3.93	1.03	6	عال
7	تساهم في تذليل الصعوبات التي تواجه المعلمات مهنيًا.	3.93	1.05	7	عال
9	تبحث مديرة المدرسة على التقويم الذاتي لأدائهم.	3.81	1.07	8	عال
8	تحاول مديرة المدرسة التعرف على ما تريده المعلمة في حياتهم الوظيفية.	3.74	1.08	9	عال
متوسط الاستشارة الفكرية ككل		3.96	0.88	عال	

يتضح من الجدول (7) الآتي: إن واقع ممارسة الاستشارة الفكرية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وبانحراف (0.88)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على التوفيق بين أهداف المدرسة التربوية والتعليمية وبين الأهداف الشخصية للمعلمات، ومدى قدرة المديرات على معرفة نقاط القوة والضعف لدى معلماتهن، لما لها من أثر في كيفية التعامل معهن، فضلا من تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف من خلال الرفع بتحديد احتياجات المعلمات التدريبية، أو تقديم النصح والتوجيه، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المرحلة المتوسطة لأهمية العمل التشاركي، والتفكير بعقل جماعي، من أجل النهوض بالعملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة، وصولا لتحقيق نوعية عالية من القيمة المضافة للتعليم، وتحقيق سمعة مدرسية عالية في المجتمع التعليمي، والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة. حصلت الفقرة (8) والتي تنص على "تحاول مديرة المدرسة التعرف على ما تريده المعلمة في حياتهم الوظيفية" على أدنى واقع ممارسة بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة من خلال قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت (1.08)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس المتوسطة على تحقيق جودة حياة وظيفية للمعلمات، وذلك من خلال التعرف على احتياجات المعلمات الوظيفية، وهذه تتمثل لدى بعض المديرات، في حين أن بعض المديرات لا يلقين أي اهتمام لتحقيق الجودة في الحياة الوظيفية للمعلمات، اتضح ذلك من خلال قيمة التباين في استجابات العينة والمتمثل في قيمة الانحراف المعياري.

### 4- واقع ممارسة الاعتبارات الفردية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمعيارية لتقديرات العينة لواقع ممارسة الاعتبارات الفردية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن

م	عبارات الاعتبارات الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع الممارسة
1	تعلم مديرة المدرسة المعلمات كيف يتعرفن على حاجات الآخرين.	3.95	0.95	1	عال
2	تشجع مديرة المدرسة معلمات على التعليم الذاتي.	3.95	0.98	2	عال
3	تسعى إلى جعل مهام المعلمات أكثر قيمة ومعنى.	3.91	1.05	3	عال
4	تراعي مديرة المدرسة الفروق الفردية بين المعلمات من خلال توزيع المهام.	3.95	0.95	2	عال
متوسط الاعتبارات الفردية ككل		3.91	0.90		عال

يتضح من الجدول (8) الآتي: إن واقع ممارسة الاعتبارات الفكرية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات جاء بواقع ممارسة عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، وانحراف (0.90)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة مديرات المدارس إلى إيجاد أساليب وطرق حديثة تساعد على الرقي بالعمل المدرسي، وتشجيعهن للمعلمات على متابعة المستجدات التربوية، وربما يرجع ذلك إلى حرص مديرات المدارس على الاستفادة من خبرات بعض المعلمات، وبعض مديرات المدارس المماثلة، والاستفادة من برامج التدريب المختلفة المقدمة لهن، أو حضور بعض الورش التعليمية والإدارية، والندوات التعليمية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المرحلة المتوسطة على إكساب المعلمات الصبغة الإنسانية في البيئة المدرسية، إضافة إلى إيمانهن بأهمية تلبية احتياجات الآخرين المختلفة لما له من أثر إيجابي في الجانب التعليمي والقيادي، وخاصة فيما يتعلق باحتياجات الطالبات اللاتي هن محور العملية التعليمية، ومن جانب آخر تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وضوح الأدوار المدرسية لكل منسوبات المدرسة من الإداريات والمعلمات، لكن لا يمنع ذلك من حرص مديرات المدارس على تنمية الاعتبارات الفردية لدى المعلمات من خلال جعل مهامهن التربوية والتعليمية أكثر قيمة من ذي سابق خاصة وأن التعليم في المملكة شهد نقلات نوعية، الأمر الذي ينبغي معه إحداث نقلة نوعية في مهام المعلمات التعليمية والاجتماعية والإنسانية...الخ.

- نتيجة السؤال الثاني: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟

#### أ- بحسب متغير سنوات الخبرة:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) نتائج فحص دلالة الفرق بين متوسطات تقديرات العينة لواقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير المثالي	بين المجموعات	.191	2	.095	.138	.871	غير دالة
	داخل المجموعات	102.278	148	.691			
	التباين الكلي	102.469	150				
	بين المجموعات	.295	2	.148	.196	.822	غير دالة

			111.250	148	.752	داخل المجموعات	التحفيز الإلهامي
			111.545	150		التباين الكلي	
غير دالة	.741	.301	.467	2	.234	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
			115.047	148	.777	داخل المجموعات	
			115.515	150		التباين الكلي	
غير دالة	.340	1.086	1.746	2	.873	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
			118.955	148	.804	داخل المجموعات	
			120.702	150		التباين الكلي	
غير دالة	.679	.388	.532	2	.266	بين المجموعات	القيادة التحويلية ككل
			101.578	148	.686	داخل المجموعات	
			102.110	150		التباين الكلي	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويرجع ذلك لعمل المعلمات في نفس البيئة التنظيمية للمدرسة، واتصاف جل المناخ التنظيمي لمدارس المرحلة المتوسطة بنفس المستوى، إضافة لخضوع هذه المدارس إلى إدارة تعليمية واحدة.

#### ب- بحسب متغير الدورات التدريبية:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الدورات التدريبية، تم استخدام تحليل التباين (الأحادي) (ONE WAY ANOVA)، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) فحص دلالة الفرق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغير الدورات التدريبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التأثير المثالي	بين المجموعات	3.312	3	1.104	1.637	.183	غير دالة
	داخل المجموعات	99.157	147	.675			
	التباين الكلي	102.469	150				
التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	5.304	3	1.768	2.446	.066	غير دالة
	داخل المجموعات	106.241	147	.723			
	التباين الكلي	111.545	150				
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	4.756	3	1.585	2.104	.102	غير دالة
	داخل المجموعات	110.758	147	.753			
	التباين الكلي	115.515	150				

غير دالة	.060	2.530	1.975	3	5.926	بين المجموعات	الاعتبارات الفردية
			.781	147	114.776	داخل المجموعات	
				150	120.702	التباين الكلي	
غير دالة	.076	2.341	1.552	3	4.656	بين المجموعات	القيادة التحويلية ككل
			.663	147	97.454	داخل المجموعات	
				150	102.110	التباين الكلي	

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ويرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية المقدمة للمعلمات هي في مجال طرق التدريس، والأساليب والأنشطة، وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية، وليست في مجال الإدارة والقيادة، الأمر الذي لم تظهر فروقا في استجابتهن لتقييمهن لممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس.

### التوصيات والمقترحات.

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة وتفتتح الآتي:
1. حث وزارة التعليم على تبني سياسة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، ومنح صلاحية واسعة للمدارس.
  2. حث إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بشكل عام، وإدارة التدريب بشكل خاص بتنفيذ الدورات التدريبية وفق الاحتياج الفعلي لها في الميدان الفعلي.
  3. حث مديرات المدارس في المرحلة المتوسطة على التنوع في الممارسات القيادية، مع حثهن على تعزيز ممارسة القيادة التحويلية، ومن ثم ممارسة النمط الديموقراطي، والابتعاد قدر الإمكان النمط التسيبي والأوتوقراطي.
  4. مواكبة المستجدات التربوية على المستوى المدرسي، وتوظيف المستحدثات التقنية في العملية التعليمية والإدارية؛ بهدف جعل المهام التعليمية أكثر قيمة من أي وقت مضى.
  5. وفي ضوء نتائج الدراسة، تبين للباحثة من وجود فجوة معرفية تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
    - a. إجراء دراسة مماثلة للحالية في ضوء المتغيرات الأخرى (المرحلة، الجنس، المنطقة، الوظيفة).
    - b. تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مديرات المدارس في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- التويجري، هيلة (2017): القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج18، ع3، ص: 611 – 647، DOI: JEPS/180320/10.12785
- 2- الحمادي، مي محمد عبد الله (2012): واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

- 3- الشريف، سعود بن سعد (1436هـ): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحولية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 4- الصالحي، خالد سليمان (2013): القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين [رسالة دكتوراه، جامعة القصيم] ، رسالة التربية وعلم النفس، دورية علمية محكمة، الرياض.
- 5- المراد، حسين (2005): تأثير سلوك القيادة التحولية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران 19 العربية السورية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس].
- 6- مصطفى، شذى (2018) القيادة التحولية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن].
- 7- ناشري، يحيى علي (2016): درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية].
- 8- هوارى، سيد (1999): القائد التحولي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 ، القاهرة: مكتبة عين شمس.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية : References in English :

- 1- AL-Awamleh, Hasan Khaled. (2020). The Relationship Between Transformational Leadership and Administrative Creativity: The Jordanian Potash Company's Field Study (2020). International Journal of Management, 11 (4), 2020, pp. 475-486., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3601576>
- 2- Alobaidani, Khulood Ahmed Amur & Hashim, Noor hayati. (2020). The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors; Descriptive and analytical study, Journal of Educational, and Psychological Sciences, Volume (4), Issue (11), P: 67 – 80.
- 3- 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
- 4- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. Teaching and Teacher Education
- 5- Krishnan, V. (2003). Leadership and Organization Development, Journal Bradford. Vol. 24, issue.
- 6- Ling, S. L. M, & Ibrahim, M. S. (2013). Transformational leadership and teacher commitment in secondary schools of Sarawak. International Journal of Independent Research and Studies,
- 7- Rowold, J. and Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers'
- 8- Waruwu, Hatoli Et, Al, (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure On Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools, Journal Of Education, Psychology And Counseling, Volume 2 Nomor 1, P; 378-397.

### Third - Translating Arabic references into English:

- 9- Al-Hammadi, Mai Muhammad Abdullah (2012): The reality of the practice of transformational leadership among female directors of education offices in Riyadh. [Unpublished master's thesis], Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh.
- 10- Al-Murad, Hussein (2005): The Impact of Transformational Leadership Behavior on Workers' Attitudes towards Change "An Applied Study on the Syrian Arab Aviation Corporation 19 [Unpublished Master's Thesis, Ain Shams University].
- 11- Al-Sharif, Saud bin Saad (1436 AH): The degree of practicing transformational leadership by secondary school principals in Taif Governorate and its relationship to job satisfaction for teachers, unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- 12- 1- Al-Tuwaijri, Haila ((2017: Transformational leadership and its relationship to the effectiveness of decision-making among the heads of educational supervision departments in the city of Buraidah in the Qassim region, a field study. Journal of Educational and Psychological Sciences. Vol. 18, p. 3, pp. 611-647, DOI: 10.12785/JEPS/ 180320.
- 13- Hawari, Sayed (1999): The Transformational Leader: To Cross Organizations into the 21st Century, Cairo: Ain Shams Library.
- 14- Mustafa, Shatha (2018) Transformational leadership and its relationship to decision-making among principals of public secondary schools in Amman Governorate [Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Jordan].
- 15- Mustafa, Shatha (2018) Transformational leadership and its relationship to decision-making among principals of public secondary schools in Amman Governorate [Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Jordan].
- 16- Nashiri, Yahya Ali (2016): The degree of practice of transformational leadership by school principals in Al-Qunfudhah Governorate and its relationship to their motivation to work [Unpublished master's thesis, Al-Baha University, Saudi Arabia].