

القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات  
من وجهة نظر المعلمات

**Transformational leadership of school leaders and it's relation to the  
professional affiliation of teachers: point of view**

**إعداد**

**أ/ أشواق بنت محمد بن كليب العوفي**

ماجستير الإدارة التربوية، معهد الدراسات العليا التربوية،  
جامعة الملك عبد العزيز، جدة-المملكة العربية السعودية

**الملخص باللغة العربية:**

هدفت الدراسة للتعرف على القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة.

أظهرت الدراسة أن سمات القيادة التحويلية لقائدات المدارس جاءت بدرجة (عالية)، كما أن مجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) لقائدة المدرسة جاءت بدرجة (عالية)،

كما أظهرت النتائج أن الانتماء المهني للمعلمات جاء بدرجة (عالية)، وأن أبعاد الانتماء المهني (الولاء المهني، الإستمرار بالعمل) لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة جدة جاءت بدرجة (عالية)، بنما جاء محور (الإلتزام المهني) بدرجة عالية جداً، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدرجة الكلية) والانتماء المهني لدى المعلمات (الولاء المهني، الاستمرار بالعمل، الإلتزام المهني، الدرجة الكلية).

وتمثلت أبرز توصيات الدراسة؛ بضرورة اعتماد أسلوب القيادة التحويلية لدى جميع قائدات المدارس كنظام ومنهجية أساسية للمدرسة لا يسمح بتجاوزها، والعمل على تعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة، وضرورة إعداد دورات تدريبية لقائدات المدارس حول القيادة التحويلية، خاصة للقائدات الجدد، وإعتماد اجتياز الدورة التدريبية كأحد شروط التكليف لقائدة المدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الانتماء المهني، قائدة المدرسة، المرحلة الثانوية.

**Abstract:**

Transformational leadership of school leaders and their relation to the professional affiliation of teachers from the point of view of female teachers

The study was designed to identify the transformational leadership of the school leaders and their relation to the professional affiliation of the teachers. From the point of view of the teachers, the methodology followed the descriptive descriptive method. The questionnaire was applied as a data collection tool. The sample consisted of 247 teachers from the government secondary schools in Jeddah.

The study showed that the transformational leadership of the school leaders came to a high level. The transformational leadership (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual Simulation) of the school leader were high,

The results also showed that the professional affiliation of female teachers came to a high level, And that the factors of professional affiliation (professional loyalty, continuing work) among high school

teachers in Jeddah were high, and The factor of "professional commitment" is very high, The results showed a significant and positive correlation between the degree of transformational leadership of school leaders (Idealized Influence , Inspirational Motivation, Individualized Consideration, Intellectual Simulation, total score) and professional affiliation among teachers (professional loyalty, continuing work, professional commitment, total score).

The most recommendations of the study; the need to adopt the method of transformational leadership of all school leaders as a basic system and methodology for the school can not be exceeded, And work to deepen the principle of teamwork and enhance the sense of job security among school staff, And the need to prepare training courses for school leaders on transformational leadership, especially for new leaders, and the adoption of passing the training course as one of the terms of reference for the leader of the school.

Keywords: transformational leadership, professional affiliation, school leader, secondary level.

#### المقدمة:

يعتمد نجاح العمل الجماعي في كل المجالات بوجود قيادة تشرف على تخطيط العمل، وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، وعلى القائد أن يتصف بصفات شخصية عليا حتى يستطيع اكتساب العاملين والتعامل معهم.

وفي عصر تشهد فيه المنظمات فترة غير مسبقة من التغيرات المتسارعة بسبب تأثير العوامل التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، تحتم على منظمات القطاع العام والخاص أن تخضع لتغييرات هيكلية جذرية في كافة مناحي العمل ( Michalopoulos and et al, 2010)، وهذه التغييرات بطبيعتها أجبرت العديد من المنظمات التعليمية في أنحاء العالم للتعامل مع المتغيرات التعليمية بكفاءة، لتحقيق الاستمرارية في عصر يضج بالتحدي والتغير المطرد وعمل تحولات جوهرية من أجل الاستمرار والازدهار (Jorgensen, 2004). ومن ضمن ذلك النمو المستمر والسعي الدائم إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتحديثها بكافة جوانبها، فبرزت الحاجة الماسة لمفهوم التطوير التنظيمي، للقيادات التعليمية الإدارية، للتكيف مع المتغيرات، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات. حيث يظهر الاحتياج إلى فكر إداري شامل يهتم بتحديث العملية التعليمية وتغييرها إلى الأفضل ضمن ما يدخل في دور القيادة التحويلية.

فالقيادة التحويلية تقود المنظمات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتضع رؤية للمستقبل وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة وتفجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين وتعزز الشعور بالعدالة، مما يولد الالتزام والانتماء لديهم، وتزيد من قيم الولاء للمنظمة التي يعملون بها (Ghaderi, 2009).

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاستراتيجية والأساسية لكل منظمة، ويعتمد نجاح أي منظمة أو بيئة عمل بشكل مباشر على كفاءة استخدام هذه الموارد حيث أنها مصدر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ويعد المعلمون أهم جوانب العملية التعليمية بدورهم الأساسي في رفع جودة

التعليم، وتحسين العملية التعليمية التربوية وتحقيق أهدافها. إن التحديات المستمرة التي تواجه المنظمات أدت إلى تغيير الاتجاهات والأفكار للأفراد، ففي الماضي كانت المصادر المالية هي العامل الحاسم لنجاح المنظمات، ومع تطور الاحتياجات الإنسانية، فإن الأخلاقيات وجودة الحياة والرضا الوظيفي وغيرها من المفاهيم أصبحت هي محددات نجاح واستقرار المنظمات (Koonmee and et al, 2010). واهتمت العديد من الدراسات البحثية في السنوات الماضية بموضوع جودة الحياة الوظيفية تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة (ماضي، ٢٠١٤). وتشير العديد من الدراسات إلى العوائد الايجابية لتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المنظمات حيث تعتبر قوة دافعه تخلق الرضا والانتماء المهني بما يؤدي لزيادة إنتاجية العمل ورفع مستوى الأداء. وأظهرت العديد من الدراسات أن أنماط القيادة التحويلية وشعور العاملين بالعدالة التنظيمية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية (Shekarian and et al, 2014).

ويعد الانتماء المهني من المفاهيم التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والتربويين في قطاعات التربية والتعليم، وهو من الأساسيات التي تحفز العاملين للعمل باتجاه ترضي عنه المجموعة التي يرغب ذلك الفرد بالانتماء لها. كما أن الانتماء المهني يعتبر من الأمور بالغة الأهمية و مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته سواء الاجتماعية أو العملية، فهو نتيجة مباشرة لاهتمام المنظمات بالأفراد العاملين واعطائهم العناية المناسبة، وبذل الجهد واستثمار الأموال لتطوير الكفاءات، وتدريبهم تدريباً مناسباً يتفق مع متطلبات العمل، ومنحهم الحوافز المالية والمعنوية ورفع روحهم المعنوية، مما يشعر العاملين بالانتماء الشديد لهذه المنظمات والإخلاص في خدمتها وتقديم الأداء المتميز وإظهار الرغبة القوية في الاستمرار فيها و عدم التفكير في الانتقال منها إلى غيرها، مما يضمن الاستمرارية والاستقرار (القيوتي، ٢٠٠١). ومن أهم عناصر الانتماء المهني، العلاقات مع الرؤساء المباشرين ونوعية الاشراف حينما يكون المشرف محامياً عن الإدارة والعاملين في آن واحد، مما يوطد العلاقات الطيبة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة. وسياسة الإدارة في تنظيم وتوفير الظروف الملائمة، ومنها الراتب المجزي، وتوفير فرص الترقية والتقدم في العمل، وتحسين بيئة العمل في المنشأة التعليمية، وتوفير الأمن والسلامة والاستقرار الوظيفي، وتقدير مسؤولية العامل وإنجازاته واحترام المكانة الوظيفية للفرد والاعتراف به (عريقات، ٢٠٠٣).

وبالرغم من التوجه السائد لتحديث النظام التعليمي العام في المملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع رؤية الدولة (٢٠٣٠)، وما بذلته وزارة التعليم من جهود حثيثة لتطوير وتحسين الإدارات المدرسية وبخاصة تطوير القائدات من حيث الاختيار والتأهيل والتقييم على أسس تربوية وتعليمية حديثة. ويقع على عاتق مدير المدرسة دوراً حيوياً في تسيير العملية التعليمية، فهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية وتعليمية تسهم في بذل المزيد من الجهد نحو تحقيق أهداف الوزارة، ولذلك لا بد من تطوير النمط القيادي بحيث يكون قادراً على تحقيق البيئة التربوية الإيجابية مما يحقق الرضا الوظيفي لجميع العاملين بصفة عامة، وللمعلمين بصفة خاصة (عبد الملك، ٢٠٠٨). وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تهدف وبشكل رئيسي لبحث أثر سمات القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس على الانتماء المهني لمعلمات المرحلة الثانوية بمدارس جدة، مما يثري توجه الدولة الكريمة، بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود حفظه الله " بأن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة"، ومنها تعليم منافس يسهم في دفع عجلة الاقتصاد، من خلال "إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية، وتعزيز دور المعلم ورفع تأهيله".

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

من لا يسعى إلى التطوير فإنه يحمل في طياته بذور الفناء فمن لا يتطور فمصيره الفناء والتبديد ومن أهم مجالات هذا التطور المجال القيادي والإداري.

وفي ظل التطور الحضاري المضطرد، يفرض العالم المعاصر ضغوطاً شديدة على المجتمعات والدول خصوصاً النامية منها، في كل المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكي تتخذ أشكالاً جديدة من القيم الحديثة. فيظهر الاحتياج إلى فكر إداري متكامل يهتم بتحديث المنظمات وتغييرها إلى الأفضل وهو الفكر الخاص بالتطوير التنظيمي الذي يركز على التطوير الفعال في النظم التربوية بشكل عام وادارتها بشكل خاص (الجندي، ٢٠٠٦).

ومن خلال اطلاع الباحثة على الواقع التعليمي والتربوي في مدارس التعليم العام، وبالرغم من التوجه السائد لتطوير النظام التعليمي العام في المملكة العربية السعودية، وما بذلته وزارة التعليم من جهود حثيثة لتطوير وتحسين الإدارات المدرسية؛ وبخاصة تطوير القائدات من حيث الاختيار والتأهيل والتقويم على أسس تربوية وتعليمية حديثة، فبالرغم من ذلك، مازال هناك تباين في الأنماط القيادية لقائدات المدارس، وتتمسك البعض بالقيادة التقليدية التسلطية، مما ينعكس سلباً على أداء المعلمين وبالتالي على التحصيل الدراسي للطالبات، وعدم تفعيلهن لأنماط القيادة الحديثة والفعالة، وقد توصلت دراسة المنيع (٢٠٠٧) إلى أن الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وبالأخص الإدارة المدرسية تواجه العديد من المشكلات التي من أهمها: ضعف الممارسات الشورية من قبل القيادات التربوية، وعدم ممارستهم لأنماط القيادة الفعالة التي من أهمها نمط القيادة التحويلية.

وفي إطار رؤية الدولة الشاملة (٢٠٣٠) لأن تكون بلادنا "نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة"، ومن أهمها "تعليم تنافسي يسهم في دفع عجلة الاقتصاد"، ولتحقيق هذا التوجه المبارك، ترى الباحثة أن أسلوب القيادة التحويلية، هو الأسلوب الأمثل لتغيير الواقع القيادي في مدارس التعليم العام، من القيادة التقليدية إلى أسلوب القيادة الحديثة والفعالة، والذي له الأثر المباشر على أداء المعلمات والانتماء المهني لهن.

ولأهمية ما سبق تسعى الدراسة الحالية للتعرف على الانتماء المهني للمعلمات وعلاقته بسمات القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة جدة، وتتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

**ما العلاقة بين القيادة التحويلية لقائدات المدارس والانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات؟**

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية كالاتي:

- ١- ما درجة ممارسة قائدات المدارس سمات القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢- ما درجة الانتماء المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة ومن وجهة نظرهن؟
- ٣- ما درجة ارتباط ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس بالانتماء المهني لدى المعلمات ومن وجهة نظر المعلمات؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية وذلك بالتعرف على:

- ١- درجة ممارسة سمات القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة جدة.

- ٢- درجة الشعور بالانتماء المهني لمعلمات المدارس الثانوية فى مدينة جدة.
- ٣- درجة ارتباط ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس الثانوية فى مدينة جدة بالانتماء المهني لدى المعلمات.
- أهمية الدراسة:**
- ١- قد تسهم هذه الدراسة فى تقديم مؤشرات كمية لإدارات التعليم، عن درجة ممارسة القائدات لسمات القيادة التحويلية.
- ٢- قد تسهم هذه الدراسة فى تقديم مؤشرات كمية، عن درجة الانتماء المهني لمعلمات المدارس فى مدينة جدة.
- ٣- قد تسهم هذه الدراسة فى تقديم مؤشرات كمية، عن درجة ارتباط أسلوب القيادة التحويلية لقائدات المدارس فى مدينة جدة والانتماء المهني لدى المعلمات.
- ٤- قد تسهم هذه الدراسة مساهمة فاعلة فى معرفة الواقع القيادي للإدارات المدرسية فى مدينة جدة، ومعرفة طبيعة بيئة العمل للمعلمات. ومن ذلك تأثير القيادة التحويلية.
- ٥- قد تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين عن التدريب فى وزارة التعليم فى تصميم برامج تدريبية لتطبيق أساليب القيادة الحديثة لرفع الكفاءة القيادية لدى قائدات المدارس من منظور القيادة التحويلية، للوصول إلى مستوى إيجابي من الرضاء الوظيفي للمعلمات.
- ٦- قد تفيد المعلمات فى تعزيز دورهن والرفع من انتمائهن المهني، ومتابعة مستوى التقدم فى هذا الجانب، ونشر نتائج درجة الرضاء والانتماء المهني والذي ينعكس مباشرة على مخرجات التعليم، لتحقيق رؤية (٢٠٣٠).

#### حدود الدراسة:

خضعت الدراسة لعدة حدود هي:

- ١- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمات المدارس الحكومية الثانوية فى مدينة جدة.
- ٢- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية الثانوية بمركز شمال جدة.
- ٣- الحد الزمني: يحدد الإطار الزمني للجزء الميداني فى الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٧هـ/١٤٣٨هـ.
- ٤- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على القيادة التحويلية بمحاور ( التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، والانتماء المهني بمحاور ( الولاء المهني، الإستمرار بالعمل، الإلتزام المهني)،.

#### مصطلحات الدراسة:

##### القيادة التحويلية:

عرفها مصطفى (٢٠٠٢) بأنها " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين له إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية: وتقصد الباحثة بالقيادة التحويلية إجرائياً فى هذه الدراسة بأنها الأسلوب القيادي الذي تتشارك فيه قائدة المدرسة والمعلمات من أجل تنمية الولاء المهني،

والإستمرار بالعمل، والإلتزام المهني، ورفع مستوى الأداء مما ينعكس على درجة الإنجاز والتقدم من أجل تحقيق رسالة ورؤية واضحة لجميع العاملين في المدرسة.

#### الانتماء المهني:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من جهده من أجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية الانتماء المهني، ٢٠١٣).

وتعرف الباحثة الانتماء المهني إجرائياً بأنه يدل على الاندماج والمحبة وشعور الموظف بأنه جزء مكمل ومرتبطة بهذه المنظومة.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الارتباطي لمناسبته لموضوع البحث.

#### مجتمع الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة (٩٥٤) معلمة في المدارس الثانوية في إدارة تعليم شمال مدينة جدة، بحسب إحصائية وزارة التعليم في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة البحث من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية في إدارة تعليم شمال مدينة جدة، والبالغ عددهن (٩٥٤) معلمة، تم اختيارهن بأسلوب الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبانات عليهن على عدد من كل مدرسة يتناسب مع عدد المعلمات، تم جمع (٢٤٧) استبانة، وبنسبة (٢٥,٩)% من مجتمع الدراسة،

#### إجراءات الدراسة:

لتنفيذ البحث اتبعت الباحثة الإجراءات التالية:

- الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة.
- تحديد منهج البحث.
- تحديد مجتمع وعينة البحث.
- تم بناء اداة الاستبانة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تقوم الباحثة بعرض للموضوعات المتعلقة بالقيادة التحويلية، من خلال عرض مفهوم القيادة التحويلية، وأبعادها والتي تمثلت بالتأثير المثالي، والحفز الالهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، وبعد ذلك تم استعراض الانتماء المهني ابتداءً بإيضاح المفهوم ومن ثم التطرق لأبعاد الانتماء المهني، والتي تمثلت بالولاء المهني، والإستمرار بالعمل، والإلتزام المهني، كما تناول هذا الفصل عرض الدراسات السابقة في ثلاثة أقسام، حيث استعرض القسم الأول الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالانتماء المهني، وجاء القسم الثاني بالدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، في حين جاء القسم الثالث بالدراسات المتعلقة بالانتماء المهني، وختم هذا الفصل بالتعقيب على هذه الدراسات.

**أولاً: القيادة التحويلية:**

إن القيادة التربوية هي الأساس الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسات التربوية، وبغيره لا يمكن تحقيق أي نقله فعلية، أو تطور حقيقي في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب منها قدرة على التعامل معهم بغض النظر عن اختلاف الأفراد مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى أهدافهم المنشودة فمن هذا المنطلق احتلت القيادة التربوية مكاناً رئيساً في علم الإدارة (الداعور، ٢٠٠٧).

وتعددت التعريفات للقيادة واختلفت، فمنهم من نظر إليها من جهة تربوية، ومنهم من اعتبرها وظيفة اجتماعية، ومنهم من ربطها بشخصية القائد، لذا يصعب أن تجد تعريفاً موحدًا جامعاً لها، حيث ذكر مددين (٢٠١٣) بأنها "فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم، وطاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم".

وعرفها الحديدي (٢٠٠٩) بأنها "القدرة على التأثير في المرؤوسين، أو المساعدين من خلال الاتصال، والحفز، والتوجيه، لتهيئة وتنمية روح الفريق بما يؤدي لتحقيق الأهداف المخططة".

ويصنف عليه (٢٠٠١) القيادة إلى القيادة الرسمية وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. أما القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

**مفهوم القيادة التحويلية:**

يُعد مدخل القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للقيادة الإدارية، مقابلاً للقيادة التبادلية؛ ففي القيادة التبادلية يمارس القائد الإدارة بالتبادل بينه وبين المرؤوسين، إذ يقدم المرؤوسون إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت أو العقوبات، لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، إذ يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء (الصالح، ٢٠٠٨).

وتعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (أبو النور، ٢٠١٢). كما وتعدّ القيادة التحويلية مدخلاً يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً؛ للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يؤدي دوراً محورياً في تسريع حدوث التغيير إلا أن المرؤوسين والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية (الرقب، ٢٠١٠).

ويقصد بالقيادة التحويلة العملية التي يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتحتوي على أربع أبعاد أساسية هي الجاذبية (التأثير المثالي)، والحفز الإلهامي، والتحفيز الذهني، والاعتبار الفردي، وهي قيادة الجهد المخطط

والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (خلف، ٢٠١٠).

وأشارت عيسى (٢٠٠٨) أن جوهر القيادة التحولية يركز على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

### أبعاد القيادة التحولية:

تحتوي القيادة التحولية على أربع أبعاد أساسية هي الجاذبية (التأثير المثالي)، والحفز الإلهامي، والتحفيز الذهني، والاعتبار الفردي).

#### ١- الجاذبية (التأثير المثالي):

تعتبر الجاذبية ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر الجاذبية في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعدّ مفهوم شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم (شقوارة، ٢٠١٣).

ويتميّز القائد المثالي بأنه يتحدّث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، وبزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة المثاليون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين (Kirkland, 2011).

وذكرت مرعي (٢٠٠٨) أن القائد المثالي تتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة، والروح المعنوية، والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله، ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه لسلطته الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.

#### ٢- الحفز الإلهامي:

القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتقاؤل عن المستقبل، ويوضّحون الرؤية المستقبلية، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، ويُعبّرون بكل ثقة بأن الأهداف ستتحقق (Kirkland, 2011).

والقائد التحولي يعمل على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة، وهناك

مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي بهدف إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين منها: اللغة، والرموز، والصور الذهنية (الرقب، ٢٠١٠).

### ٣- الاعتبارات الفردية:

هي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات (الرقب، ٢٠١٠).

وهنا يُعامل القائد الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم، ويقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم، وأن هذا العامل يمثل القادة الذين يوقرون المناخ المساند، الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، ويتصرف القادة كالمديرين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم، فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة المرؤوسين على النمو من خلال التحديات الشخصية (شقوارة، ٢٠١٣).

أن الاهتمام بالأفراد يعدّ خدمة وتضحية وإيثاراً من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقائد التحويلي يركز الانتباه حول تطوير مرؤوسيه باتجاهه ليكونوا تحويليين أيضاً ومؤكدِين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (الرقب، ٢٠١٠).

### ١- الاستثارة الفكرية:

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للطلول الإبداعية، ويعمل القائد الذي يروج الاستثارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة. (Kirkland, 2011).

والقائد التحويلي يستطيع إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة للعمل وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بالمعنى الذي يؤدونه، وأن العقلانية، وحلّ المشكلات، والإبداع، والتعزيز، تُعد من سمات بُعد الاستثارة الفكرية (شقوارة، ٢٠١٣).

### أهداف القيادة التحويلية فى المدرسية:

هناك عدة أهداف للقيادة التحويلية المدرسية تحت قيادة المدرسة على الالتزام بها، وأشار (عيسى، ٢٠٠٨) إلى أبرز هذه الأهداف والتي تتمثل بالآتي:

١ - مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية؛ وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المعلمة، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة،

ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير

٢ - مساعدة المعلمات على حل مشاكلهن بطريقة أكثر فاعلية؛ فالمشاركة بين المعلمات والقائدة التربوية يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبارات الشخصية، الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

٣ - تعزيز تنمية المعلمة؛ فدافعية المعلمة لتنميتها يتم تعزيزها من خلال تبنيها لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة وتشعر بذلك أنها ملتزمة بها بشكل قوي.

مما سبق تلاحظ الباحثة أنه يتم تنمية المعلمة وتعززها عن طريق: إعطائها دور ايجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

### ثانياً: الانتماء المهني:

يعتبر مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بوجه عام، كما أنه كغيره من المفاهيم الأخرى في مجال العلوم الإنسانية يعتره كثيراً من الخلط والتضارب، فهناك من يرى الانتماء عضوية الفرد في الجماعة، أي ضرورة أن يكون الفرد جزء من هذه الجماعة دون الارتباط بها بشكل تام، وهناك من يرى ضرورة أن يكون الفرد جزء من الجماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه (جعارة، ٢٠٠٩).

وذكر عابدين (٢٠١٠) بأن الانتماء المهني حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته، واتجاهاته نحوها، وشعوره بتمائل قيمه وأهدافه مع قيمها وأهدافها.

والانتماء المهني من الركائز الهامة لتحقيق المنظمة أهدافها، وهو من المفاهيم التي لاقت اهتماماً في ميدان الإدارة التربوية نظراً لعلاقته بفعالية وإنجاز الأعمال، ويشير الانتماء المهني إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها واتجاهاته نحوها وإلى السلوكيات التي يقوم بها المدير أو المعلم في المدرسة، وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله، وعلى الراحة النفسية والرضا عن وظيفته، والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها (عابدين، ٢٠١٠).

### أبعاد الانتماء المهني:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوي الانتماء المهني وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وذكر حنومة (٢٠٠٦) أن أبعاد الانتماء المهني يمكن تقسيمها إلى عدة تقسيمات؛ تتمثل بالتطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وهناك تقسيم آخر لأبعاد الانتماء المهني يتمثل بكل من الولاء للمنظمة، والمسئولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، بالإضافة إلي الإيمان بها، جميعها أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الانتماء المهني.

وتعتمد الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد للانتماء المهني وهي: الولاء المهني، والاستمرار في العمل، والالتزام المهني) والتي يمكن من خلالها التعبير عن الانتماء المهني في الدراسة الحالية.

**١- الولاء المهني:**

يعد الولاء جوهر الانتماء، ويدعم الهوية الذاتية، ويقوي الترابط بين أفراد الجماعة الواحدة، ويركز على المسابرة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها. وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها (جعارة، ٢٠١٠).

والولاء المهني مفهوم متعدد الأبعاد، يُشير إلى مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها، وقسم خليفات والملاحمة (٢٠٠٩) الولاء المهني إلى ثلاثة أبعاد تتمثل بالآتي:

أ- الولاء المستمر: والذي يقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.

ب- الولاء التنظيمي التلاحمي: ويقصد به ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

ج- الولاء التنظيمي المنضبط: يُعد من أبعاد الولاء المهني وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة، واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة.

**٢- الاستمرار بالعمل:**

يتمثل بُعد الاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الانتماء المهني المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتساؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (حنونة، ٢٠٠٦).

**٣- الالتزام المهني:**

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتوأتى الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية ( قانونية وأخلاقية)، لا بد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخدة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحيد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما، المسؤولية القانونية، والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني: المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها (حنونة، ٢٠٠٦).

و يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير، والنظم الاجتماعية. ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام، والإجماع؛ لذا فإنها تولد ضغوطات فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال، والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع (جعارة، ٢٠١٠).

### أثر الانتماء المهني:

الانتماء المهني صفة جماعية كما أنه صفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تنبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معاً في عمل واحد مشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أغراضه الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالثقة والاطمئنان إلى هذه الأغراض، وفي جماعة الزملاء في العمل والمتعاونين على تحقيق هذه الأغراض، وقد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الانتماء المهني أن أكثر الأفراد انتماء لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم ويكون رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر. كما وأن نسبة الاضطرابات في العمل تكون قليلة، وعلى هذا الأساس فإن القدرة على الانجاز والإبداع تكون نتيجة ضرورية وحتمية لما سبق، وهو ما تسعى إليه معظم الدول والمؤسسات من خلال توفير المناخ والجو التنظيمي والمهني المناسب (سلامة، ٢٠٠٣).

وأشار عبد الباقي (٢٠٠٥) على أن هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بالانتماء المهني، لأنه يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد المنتمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها، كما أن الانتماء المهني يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

### الجزء الثاني: الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة الحالية في هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية التي أمكن الاطلاع عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم ترتيب هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وفي ثلاث محاور؛ دراسات تناولت كلاً من الانتماء المهني والقيادة التحويلية، ودراسات تتعلق بالانتماء المهني، ودراسات تتعلق بالقيادة التحويلية، وذلك على النحو الآتي.

#### المحور الأول: الدراسات التي تناولت كلاً من القيادة التحويلية والانتماء المهني.

هدفت دراسة كنعان (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٥٦٥) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى المدراء تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات).

وهدف دراسة ناجي (٢٠١١) إلى التعرف على نوع العلاقة بين الانتماء المهني والجدية في العمل والأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة الانتماء المهني والأنماط القيادية، ومقياس مادي وكوباسا الذي تم تعديله لقياس الجدية في العمل، وبلغت عينة الدراسة

(١٩٠) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن درجة الانتماء المهني والجدي في العمل جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الانتماء المهني والجدي في العمل لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية، و توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الانتماء المهني والأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

كما هدفت دراسة الخيطي وآخرون (٢٠١٠) إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء المهني للمعلمين في ظل متغيرات الدراسة: الجهة المشرفة على المدرسة، وجنس المعلم، ومؤهله العلمي، واستخدام الباحثين استبانتين لقياس واقع الكفاءة الإدارية للمديرين والانتماء المهني للمعلمين بعد التحقق من صدقهما وثباتهما بالطريق التربوية والإحصائية المناسبة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الكفاءة الإدارية للمديرين والانتماء المهني للمعلمين، مقدارها (٠,٦٨) حسب معامل ارتباط بيرسون، كما أظهرت النتائج أن درجة الكفاءة الإدارية للمديرين كانت عالية، في حين كانت درجة الانتماء المهني للمعلمين متوسطة.

#### المحور الثاني: دراسات تتعلق بالقيادة التحويلية.

هدفت دراسة ماك وآخرون (Mc and et.all, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين اتباع القيادة التحويلية ومدى توافر مناخ مدرسي إيجابي. واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة هادفة من ٣٩٩ من المعلمين، يمثلون خمس مدارس ثانوية في مدارس حي الحضيرة جنوب شرق ولاية تكساس. أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودعم عناصر المناخ المدرسي.

وهدف دارسه نانجونزسويم وسوامي (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية. وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وزعت على عينة مكونة من (١٥٠٠) عامل في (٣٠٠) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في (بنجلون) في الهند وقد تم استرداد (١٠٩٢) استبانة من (٢٤٠) شركة من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن (٢٥%) من الشركات المبحوث راضون عن توافر جودة الحياة الوظيفية وبنسبة جيدة، وأن النمط القيادي السائد بهذه الشركات هو النمط القيادي التحويلي بنسبة (٥٦%). كما وبينت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ترتبط ارتباطاً إحصائياً بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي بيئة العمل، علاقات التعاون والاستقلالية في العمل) بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً مع الأبعاد الستة المتبقية لجودة الحياة الوظيفية وهي (الثقافة التنظيمية، التدريب والتطوير، المكافأة والتعويضات، التسهيلات، الرضا والأمان الوظيفي، كفاية المصادر). وأظهرت النتائج أن أبعاد جودة الخدمة تحت كل من القيادة التحويلية والتبادلية لا ترتبط بالخصائص الخاصة بالشركات مثل (عمر الشركة، التكلفة وحجم الشركة).

بينما هدفت دراسة هبة الله أهم (٢٠١٤) إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصر القيادة التحويلية التربوية. مع التعرف على طبيعة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي. والكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأسلوب القيادة التحويلية. ثم وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب القيادة التحويلية. وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، واعتمد البحث في دراسته الميدانية على استبانة موجهة إلى مديري ومعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر. أظهرت النتائج أن المديرون يمارسون القيادة

التحويلية بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، بينما يرى المعلمون أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

وجاءت دراسة كيركلاند (Kirkland, 2011) للكشف عن أثر الذكاء العاطفي على الكفايات العاطفية والقيادة التحويلية، أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العالي من الذكاء العاطفي يتنبأ بكفايات عاطفية، والتي بدورها تتنبأ بالقيادة التحويلية. ولم تقدم الدراسة دعماً للكفاية العاطفية وسيطاً للقيادة التحويلية بينما كان هناك دعم مختلط للتنبؤ بالعلاقة بين القيادة العاطفية والكفايات العاطفية، وبين الكفايات العاطفية والقيادة التحويلية.

أما دراسة باشام (Basham, 2010) فهدفت إلى التعرف على الموضوعات التي تواجه رؤساء الجامعات الذين يمارسون القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لحل المشكلات التي تواجههم. واستخدم في الدراسة أسلوب "دلفي" بالاعتماد على تحليل أداء (٥٢) خبيراً من خبراء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت النتائج أن الخبراء اختاروا (٤١) محكاً تضم العديد من الممارسات والمفاهيم الإدارية الناجحة الواجب توافرها في رؤساء مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، وأن (٦١%) من هذه المحكات متوسطة بينما عدّ (٥٦%) منها ذات مستوى دال إحصائياً، وأن التمييز بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ليس بالوضوح المعتمد تقليدياً، وأن غالبية رؤساء مؤسسات التعليم العالي يُفضلون ممارسة القيادة التحويلية، وعلى رؤساء الجامعات تطبيق نمطي القيادة (التبادلية والتحويلية) لضمان إحداث تغيير على مستوى الأفراد والكيانات نتيجة للاهتمام الشخصي بهما.

وكشفت دراسة ديبري (Deberry, 2010) عن العلاقة بين القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية للقطاع الحكومي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها وجود علاقة بين هذين المتغيرين، وأن للقيادة التحويلية أثراً إيجابياً في فاعلية الموظفين، وفي عملهم الإضافي ورضاهم الوظيفي. وأظهرت أيضاً تفضيل أنماط القيادة التحويلية على القيادة التبادلية، إذ ارتبطت القيادة التحويلية إيجابياً بالثقافة التنظيمية في العديد من القطاعات الحكومية، لكنها قد تتطلب مزيداً من الدمج بين نظريات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

أما دراسة الشريفي والتتح (٢٠١٠) فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمين فيها، وقد تكونت العينة البحث من (٦٩٠) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الامارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ومن بين التوصيات التي أوصي بها الباحث أن إجراء بحث مماثل للبحث الحالي عن القيادة التحويلة في مؤسسات تربوية أخرى، مع تناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

وهدفت دراسة الرقب (٢٠١٠) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد اعتمد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٥٦٧) فرداً. أظهرت النتائج توافر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية إذ توافرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن الأنماط السلوكية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحفز الفكري، ورعاية الأفراد) متوافرة في

الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحفز الفكري، رعاية الأفراد) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وجاءت دراسة العمر (٢٠١٠) للتعرف على درجة توافر وممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت الاستبانة على (٩٥) عبارة، وبلغت عينة الدراسة (١٤٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأبرزت الدراسة عدة نتائج منها أن توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية، قد حصل على موافقة أعضاء العينة بدرجة كبيرة، عدا محوري خصائص (التحفيز والتشجيع والرؤية والرسالة) فقد حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة أكو وبالسي (AKu & Balci, 2009) إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وهدفت إلى الكشف عن الفروق في المستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، كما هدفت إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدارس على الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من ٣٣٠ معلماً من المرحلة الثانوية تم اختيارهم من ٩ مدارس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيوهامش الأمريكية. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المسحية وأظهرت النتائج تدني الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية والذي كان منخفضاً، كما أشارت إلى عدم وجود أثر للقيادة التحويلية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

وأخيراً هدفت دراسة سوبزنك (Supising, ٢٠٠١) إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا. تكون مجتمع الدراسة من ٣٤٤ مديراً، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، واتصف المديرون من فئات ذوي الخبرة (١١-١٥) سنة بممارستهم وبدرجة عالية للتأثير المثالي، والإثارة والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية، وهي من أهم مجالات القيادة التحويلية.

### المحور الثالث: دراسات تتعلق بالانتماء المهني.

هدفت دراسة عابدين (٢٠١٠) إلى التعرف على تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٢٧٠) مديراً، و(٥٦٤) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون (عالية)، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرون (متوسطة)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلمين.

كما هدفت دراسة نصار (٢٠١٣) إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للموظفين في كلتا المؤسسات. وتكون مجتمع الدارسة من العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة في مدارس (١٢٥٧)، وبلغت العينة (٤٠٦)

فرداً، أظهرت النتائج وجود علاقة جوهريّة بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي وتوفير جودة حياة العمل بدرجة مقبولة. كما وأن درجة شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي كانت أعلى في دائرة التعليم مقارنة بالعاملين بمدارس التربية والتعليم.

بينما هدفت دراسة النقيب (٢٠١٢) إلى التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة بصراع الدور وغموض الدور وبيئة العمل المادية، واعتمد الباحث على الاستبانة في دراسته، مستخدماً المنهج المسحي وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير واضح لمؤشرات ضغوط العمل على الانتماء الوظيفي.

أما دراسة الفارس (٢٠١١) هدفت إلى التعرف على كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. وتوصلت إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة الولاء والعوامل الشخصية للموظفين، وعدم وجود علاقات بين سياسات التحفيز المستخدمة وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

وكشفت دراسة أبو شرح (٢٠١١) عن أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، وهدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين وبين الترقيات والأداء الوظيفي. وأوصت بضرورة الاهتمام بالحوافز المادية، وضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.

أما دراسة العرفج (٢٠٠٨) فهتفت إلى التعرف على جوانب التحفيز في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي شملت طبيعة عمل هيئة التدريس، والتمثبات في بيئة العمل، والتمكين والتدريب والاتصال والمكافآت المعنوية والمادية. وتوصلت إلى أن حوالي نصف أعضاء هيئة التدريس يرون أن بيئة العمل الجماعية، إجمالاً لا تدعم ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة التي يعملون بها، كما أن الحوافز الأخرى التي قاستها الدراسة لم تصل لمستوى القبول لدى أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى وجود نسبة تصل إلى ٢٥% من أعضاء هيئة التدريس ترى في بيئة العمل من المثبتات.

وأخيراً هدفت دراسة شو، وواين (Choe and wayne, 2006) إلى التعرف على أثر دفع مبالغ مغرية للعاملين كحافز مقابل حضور تدريب عمل إضافي وأثر ذلك على تغير أداء الموظفين المعنيين، وشمل مجتمع البحث فريق من الناس ثم تشجيعهم على ممارسة عمل في الوقت الإضافي مقابل مبلغ لتحفيزهم، أظهرت النتائج أن المال حافز لمستوى أعلى مع غيرهم من لم يدفع لهم، ويصبح ممارستهم للتدريب بدون حوافز أقل أو عدم استمراريتهم للتدريب.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وبيئتها في حين تشابهت مع بعضها في المنهج والأداة والأساليب الإحصائية، وأن بعض الدراسات السابقة تتعلق بطرق غير مباشرة للعلاقة بين الانتماء المهني والقيادة التحويلية وسيتم تناول ذلك تباعاً على النحو التالي:

**أولاً: موضوع الدراسة:**

يتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت في مواضيعها على جانبين هامين هما:

١- الانتماء المهني كدراسة كل من نصار (٢٠١٣)، النقيب (٢٠١٢)، الفارس (٢٠١١)، أبو شرح (٢٠١١).

٢- القيادة التحويلية كدراسة كل من ماك وآخرون (Mc and et.all, 2016)، نانجونزسويم وسوامي (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015)، كيركلاند (Kirkland, 2011)، باشام (Basham, 2010).

أما الدراسات التي تناولت كلاً من المتغيرين (القيادة التحويلية والانتماء المهني) لم تعثر الباحثة إلا على دراسة واحدة وهي دراسة كنعان (٢٠١٤)، حيث اتفقت الدراسة الحالية بالهدف مع دراسة كنعان (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، بينما اتفقت بالهدف بطريقة غير مباشرة مع دراسة الخيطي وآخرون (٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء المهني للمعلمين. بينما اختلفت الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة بالهدف حيث تميزت الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة بين الانتماء المهني والقيادة التحويلية.

**ثانياً: منهج الدراسة:**

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية قد اتفقت مع معظمها بمنهج الدراسة حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة كل من كنعان (٢٠١٤)، نصار (٢٠١٣)، النقيب (٢٠١٢)، الفارس (٢٠١١)، أبو شرح (٢٠١١). واختلفت بمنهج الدراسة مع دراسة باشام (Basham, 2010) والتي اتبعت أسلوب دلفي.

**ثالثاً: أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية:**

تم الإفادة من الدراسات السابقة في العديد من الأمور كمراجع ومصادر متعلقة بالأدب التربوي، وتحديد مشكلة الدراسة الحالية وصياغة أهدافها، وبناء الإطار النظري، والاطلاع على مناهج البحث المستخدمة، واختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، وبناء أدوات الدراسة، واختيار أفضل الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات ومن ثم استخلاص النتائج وتفسيرها، والإفاد من خبرات الباحثين في كيفية تناولهم لمشاكل بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلهم ومناقشتهم للنتائج.

**المنهج وإجراءات الدراسة:****منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات، وآخرون ٢٠١٦م). وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على تأثير ممارسة أسلوب القيادة التحويلية على درجة الانتماء المهني لمعلمات المرحلة الثانوية في مدارس جدة من وجهة نظر المعلمات فيها.

كما تم استخدام المنهج الارتباطي للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لقائدات المدارس والانتماء المهني للمعلمات

### مجتمع الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة (٩٥٤) معلمة في المدارس الثانوية في إدارة تعليم شمال مدينة جدة، بحسب إحصائية وزارة التعليم في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

### عينة الدراسة:

تكونت عينة البحث من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية في إدارة تعليم شمال مدينة جدة، والبالغ عددهن (٩٥٤) معلمة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات عليهن على عدد يتناسب مع عدد المعلمات، تم جمع (٢٤٧) استبانة، وبنسبة (٢٥,٩)% من مجتمع الدراسة، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، ويوضح ذلك الجدول رقم (١).

### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة

| المتغير       | الفئة                 | التكرار | النسبة % |
|---------------|-----------------------|---------|----------|
| التخصص        | إنساني                | ١٦٠     | ٦٤,٨%    |
|               | علمي                  | ٨٧      | ٣٥,٢%    |
| المجموع       |                       | ٢٤٧     | ١٠٠%     |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس             | ١٦٩     | ٦٨,٤٢%   |
|               | ماجستير فأعلى         | ٧٨      | ٣١,٥٨%   |
| المجموع       |                       | ٢٤٧     | ١٠٠%     |
| سنوات الخبرة  | أقل من (٥) سنوات      | ٣٨      | ١٥,٤%    |
|               | من (٥) إلى (١٠) سنوات | ٨٧      | ٣٥,٢%    |
|               | أكثر من (١٠) سنوات    | ١٢٢     | ٤٩,٤%    |
| المجموع       |                       | ٢٤٧     | ١٠٠%     |

يتضح من الجدول (١) أن تخصص أكثرية أفراد عينة الدراسة (إنساني)، وبلغ عددهن (١٦٠) معلمة، وبنسبة مئوية (٦٤,٨%)، يليه التخصص العلمي وبلغ عددهن (٨٧) معلمة وبنسبة مئوية (٣٥,٢%).

وأن غالبية أفراد عينة الدراسة من الحاصلات على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) وبلغ عددهن (١٦٩) معلمة وبنسبة (٦٨,٤٢%)، تلتها الدرجة العلمية ماجستير فأعلى وبلغ عددهن (٧٨) معلمة وبنسبة (٣١,٥٨%).

في حين جاءت سنوات الخبرة للفئة (أكثر من (١٠) سنوات) وبلغ عددهن (١٢٢) معلمة وبنسبة (٤٩,٤%)، تلتها الفئة (من (٥) إلى (١٠) سنوات) وبلغ عدده (٨٧) معلمة وبنسبة (٣٥,٢%)، وأخيراً جاءت الفئة (أقل من (٥) سنوات) وبلغ عددهن (٣٨) معلمة وبنسبة (١٥,٤%).

## أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بعد الاطلاع على دراسة كل من كنعان (٢٠١٤)، نصار (٢٠١٣)، النقيب (٢٠١٢)، الفارس (٢٠١١)، أبو شرخ (٢٠١١). دراسة الخيطي وآخرون (٢٠١٠)، حيث تم تحليلها وتحديد المحاور والفقرات المتضمنة في هذه الدراسات، وتم حذف بعض المحاور والفقرات، وتم تكبيف عبارات الاستبانة بما يتماشى مع طبيعة الدراسة الحالية، أصبحت أداة الدراسة بصورتها الأولية مكونة من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: (البيانات الأولية) والتي تحتوى على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- القسم الثانى: (استبانة القيادة التحويلية)؛ حيث تتضمن مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٤٠) فقرة، وصنفت في أربعة محاور وهي (التأثير المثالى، الحفز الالهامى، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، تقيس في مجملها القيادة التحويلية لدى قائدة المدرسة.
- القسم الثالث: (استبانة الانتماء المهني) تضمن مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٢٧) فقرة، وصنفت في ثلاثة محاور وهي (الولاء المهني، الإستمرار بالعمل، الإلتزام المهني)، تقيس في مجملها الإلتزام المهني للمعلمات، ويقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، كما يوضح ذلك ملحق رقم (١ - ١).

## تقنين الأداة:

## أولاً: صدق أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري: تم تحديد الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الفقرات موزعة حسب المحور الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (١٠) محكمين (ملحق ١-٢)، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية وانتمائها إلى المحور الذي صنفت فيه، وفي ضوء التغذية الراجعة من المحكمين، تم اعتماد أداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية تتكون من استبانيتين:

- القسم الأول: البيانات الأولية؛ والتي تضمنت المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- القسم الثانى : (استبانة القيادة التحويلية)؛ حيث تضمنت مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٤٤) فقرة، وصنفت في أربعة محاور وهي (التأثير المثالى، الحفز الالهامى، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، تقيس في مجملها القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس؛ كالاتي:

- ١- المحور الأول: التأثير المثالى: واشتمل على (١٣) فقرة، ذات الأرقام (١-١٣).
- ٢- المحور الثانى: الحفز الالهامى: واشتمل على (١٠) فقرات، ذات الأرقام (١٤ - ٢٣).
- ٣- المحور الثالث: الاعتبارات الفردية: واشتمل على (١١) فقرة، ذات الأرقام (٢٤ - ٣٤).
- ٤- المحور الرابع: الاستثارة الفكرية: واشتمل على (١٠) فقرات، ذات الأرقام (٣٥ - ٤٤).

- القسم الثالث: (استبانة الانتماء المهني) ؛ تضمن مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٢٧) فقرة، وصنفت في ثلاثة محاور وهي (الولاء المهني، الإستمرار بالعمل، الإلتزام المهني)، والتي تقيس في مجملها الإلتزام المهني للمعلمات، كالاتي:

- ١- المحور الأول: الولاء المهني: واشتمل على (١٠) فقرات، ذات الأرقام (١ - ١٠).

٢- المحور الثاني: الإستمرار بالعمل: واشتمل على (٨) فقرات، ذات الأرقام (١١- ١٨).

٣- المحور الثالث: الإلتزام المهني: واشتمل على (٩) فقرات، ذات الأرقام (١٩- ٢٧).

ويقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق لحد ما، موافق، موافق بشدة)، كما يوضح ذلك ملحق رقم (١- ٣).

ب. صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق بناء الاستبانة تم اختبارها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلمة ومن خارج عينة الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة وحساب معامل الارتباط المصحح (corrected item-total correlation) بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة؛ كالآتي:

أ- استبانة القيادة التحويلية:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة المحور والدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية.

جدول رقم (٢)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية في العينة الاستطلاعية

| الرقم | المحور             | معامل الارتباط |
|-------|--------------------|----------------|
| ١     | التأثير المثالي    | **٠,٨٨         |
| ٢     | الحفز الالهامي     | **٠,٨٧         |
| ٣     | الاعتبارات الفردية | **٠,٨٩         |
| ٤     | الاستثارة الفكرية  | **٠,٨٦         |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معاملات الارتباط لمحاور استبانة القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠,٨٦) و(٠,٨٩) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة مقبولة من صدق الاستبانة.

ولحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول رقم (٣) يوضح معامل الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة المحور الأول (التأثير المثالي) والذي تنتمي إليه الفقرة.

## جدول رقم (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الأول (التأثير المثالي)

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| **٠,٥٩٠        | ٨          | **٠,٤٤٢        | ١          |
| **٠,٤٩٩        | ٩          | **٠,٥١٩        | ٢          |
| **٠,٦٩١        | ١٠         | **٠,٦٦٢        | ٣          |
| **٠,٧٠٣        | ١١         | **٠,٥٦٤        | ٤          |
| **٠,٦١٨        | ١٢         | **٠,٦٠٥        | ٥          |
| **٠,٥٩٣        | ١٣         | **٠,٦٧١        | ٦          |
|                |            | **٠,٦٥٥        | ٧          |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

وبالنسبة للمحور الثاني (الحفز الالهامي)، فالجدول رقم (٤) يوضح معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة والدرجة الكلية.

## جدول رقم (٤)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الثاني (الحفز الالهامي)

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| **٠,٦٠٢        | ١٩         | **٠,٥٤١        | ١٤         |
| **٠,٥٩٠        | ٢٠         | **٠,٤٣٩        | ١٥         |
| **٠,٣٤٩        | ٢١         | **٠,٤٤٠        | ١٦         |
| **٠,٦٢٠        | ٢٢         | **٠,٣٤١        | ١٧         |
| **٠,٥٦٢        | ٢٣         | **٠,٣٦٢        | ١٨         |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

أما بالنسبة للمحور الثالث (الاعتبارات الفردية)، فالجدول رقم (٥) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

## جدول رقم (٥)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الثالث (الاعتبارات الفردية)

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| **٠,٥٢١        | ٣٠         | **٠,٤٢٢        | ٢٤         |
| **٠,٥١٩        | ٣١         | **٠,٤٦٤        | ٢٥         |
| **٠,٤٨٩        | ٣٢         | **٠,٤٥٢        | ٢٦         |
| **٠,٤٧١        | ٣٣         | **٠,٤٧١        | ٢٧         |
| **٠,٤٠٤        | ٣٤         | **٠,٥٠٢        | ٢٨         |
|                |            | **٠,٥٢١        | ٢٩         |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

أما بالنسبة للمحور الرابع (الاستثارة الفكرية)، فالجدول رقم (٦) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

## جدول رقم (٦)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الرابع (الاستثارة الفكرية)

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| **٠,٤٥٢        | ٤٠         | **٠,٣٣٩        | ٣٥         |
| **٠,٤٨١        | ٤١         | **٠,٤٥٣        | ٣٦         |
| **٠,٤٩٩        | ٤٢         | **٠,٣٧٨        | ٣٧         |
| **٠,٤٣٣        | ٤٣         | **٠,٤٠٢        | ٣٨         |
| **٠,٤٣١        | ٤٤         | **٠,٤٨٩        | ٣٩         |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من الجداول (٣، ٤، ٥، ٦) أن معامل ارتباط بيرسون لل فقرات مع المحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين (٠,٣٠٤ - ٠,٧٠٣)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وعليه تصبح استبانة القيادة التحويلية في صورتها النهائية مكونة من (٤٤) فقرة موزعة على أربعة محاور، كما هو موضح في الملحق رقم (١ - ٣).

## ب- استبانة الانتماء المهني:

يوضح الجدول التالي رقم (٧) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة المحور والدرجة الكلية لاستبانة الانتماء المهني.

## جدول رقم (٧)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور الدرجة الكلية لاستبانة الانتماء المهني

في العينة الاستطلاعية

| معامل الارتباط | المحور           | الرقم |
|----------------|------------------|-------|
| **٠,٨٣         | الولاء المهني    | ١     |
| **٠,٨١         | الإستمرار بالعمل | ٢     |
| **٠,٨٥         | الإلتزام المهني  | ٣     |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الارتباط لمحاور استبانة الانتماء المهني مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠,٨١) و(٠,٨٥) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة مقبولة من صدق الاستبانة.

ولحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الفقرة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول رقم (٨) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الأول (الولاء المهني) والذي تنتمي إليه الفقرة.

## جدول رقم (٨)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الأول (الولاء المهني)

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| **٠,٥١٠        | ٦          | **٠,٥٣١        | ١          |
| **٠,٤١٣        | ٧          | **٠,٤٧٩        | ٢          |
| **٠,٥٢٩        | ٨          | **٠,٥٧١        | ٣          |
| **٠,٦٢٥        | ٩          | **٠,٤٤٠        | ٤          |
| **٠,٥٤٠        | ١٠         | **٠,٥٨٠        | ٥          |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

وبالنسبة للمحور الثاني (الإستمرار بالعمل)، فالجدول رقم (٩) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

## جدول رقم (٩)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة البعد الثاني (الحفز الالهامي)

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| ٠,٦٠٢          | ١٥         | ٠,٥٤١          | ١١         |
| ٠,٥٩٠          | ١٦         | ٠,٤٣٩          | ١٢         |
| ٠,٣٤٩          | ١٧         | ٠,٤٤٠          | ١٣         |
| ٠,٦٢٠          | ١٨         | ٠,٣٤١          | ١٤         |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

أما بالنسبة للمحور الثالث (الإلتزام المهني)، فالجدول رقم (١٠) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

## جدول رقم (١٠)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المحور الثالث (الإلتزام المهني)

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|
| **٠,٤٣٩        | ٢٤         | **٠,٥٦١        | ١٩         |
| **٠,٤٧٧        | ٢٥         | **٠,٤٤٩        | ٢٠         |
| **٠,٤٥٨        | ٢٦         | **٠,٤٩٠        | ٢١         |
| **٠,٤٦٢        | ٢٧         | **٠,٤٣٢        | ٢٢         |
|                |            | **٠,٥٣٤        | ٢٣         |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من الجداول (٨، ٩، ١٠) أن معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين (٠,٣٠٤ - ٠,٦٢٥) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وعليه تصبح استبانة الانتماء المهني في صورتها النهائية مكونة من (٢٧) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، كما هو موضح في الملحق رقم (١-٣).

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم تقدير معامل ثبات الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا" كرونباخ (Cronbachs Alpha)، لجميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل على العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) معلمة ومن خارج عينة الدراسة، ويوضح جدول رقم (١١) معامل ثبات استبانة القيادة التحويلية.

#### جدول رقم (١١)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ "α" لمحاور استبانة القيادة التحويلية، والاستبانة ككل في العينة الاستطلاعية

| الرقم | المحور             | معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α" |
|-------|--------------------|-------------------------------|
| ١     | التأثير المثالي    | ٠,٨٠                          |
| ٢     | الحفز الالهامي     | ٠,٧٧                          |
| ٣     | الاعتبارات الفردية | ٠,٨٣                          |
| ٤     | الاستشارة الفكرية  | ٠,٧٩                          |
| ٧     | الاستبانة ككل      | ٠,٩٢                          |

يُظهر الجدول (١١) أن قيم معاملات الثبات لمحاور استبانة القيادة التحويلية جاءت بقيم مرتفعة ومقبولة قد تراوحت بين (٠,٨٣-٠,٩٢)، وقد معامل الثبات الكلية للاستبانة (٠,٩٢)، وهي قيم مرتفعة

أما ما يخص استبانة الانتماء المهني، فقد تم تقدير معامل ثبات الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا" كرونباخ (Cronbachs Alpha)، لجميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل على العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) معلمة ومن خارج عينة الدراسة، ويوضح جدول رقم (١٢) معامل ثبات استبانة الانتماء المهني.

#### جدول رقم (١٢)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ "α" لمحاور استبانة الانتماء المهني، والاستبانة ككل في العينة الاستطلاعية

| الرقم | المحور           | معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α" |
|-------|------------------|-------------------------------|
| ١     | الولاء المهني    | ٠,٨٢                          |
| ٢     | الإستمرار بالعمل | ٠,٨٠                          |
| ٣     | الإلتزام المهني  | ٠,٧٩                          |
| ٧     | الاستبانة ككل    | ٠,٨٥                          |

بين الجدول (١٢) أن قيم معاملات الثبات لمحاوَر استبانة الانتماء المهني جاءت بقيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة حيث تراوحت بين (٠,٧٩ - ٠,٨٢)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٨٥).

#### وصف أداة الدراسة :

لقت احتوت أداة الدراسة (استبانة القيادة التحويلية، استبانة الانتماء المهني)، أمام كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كالآتي:

- (غير موافق بشدة) أعطيت درجة واحدة.
- (غير موافق) أعطيت درجتين.
- (موافق لحد ما) أعطيت ٣ درجات.
- (موافق) أعطيت ٤ درجات.
- (موافق بشدة) أعطيت ٥ درجات.

ولتحديد درجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي تم استخدام معادلة المدى، ويوضح ذلك الجدول رقم (١٣).

#### جدول رقم (١٣)

حساب الأوزان لدرجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه

وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

| درجة الممارسة | المتوسط المرجح   |
|---------------|------------------|
| عالية جداً    | من ٤,٢٠ إلى ٥    |
| عالية         | من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ |
| متوسطة        | من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ |
| منخفضة        | من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩ |
| منخفضة جداً   | من ١ إلى ١,٧٩    |

#### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- ١- تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتم تجهيز الأداة بصورته الأولية.
- ٢- تم التأكد من الصدق الظاهر (صدق المحكمين) للاستبانة من خلال عرضها على لجنة المحكمين.
- ٣- تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة.
- ٤- تم إدخال بيانات الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS) تم حساب معاملات الصدق والثبات.
- ٥- تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.
- ٦- تم تفرغ الاستبانة واستخراج النتائج وتوصياته.

## متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: (القيادة التحويلية لقائدة المدرسة، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- المتغير التابع: الانتماء المهني للمعلمات.

## الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي سعت الى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخرج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)، لحساب معاملات الثبات لعبارات الاستبانة.
- الإحصاء الوصفي البسيط: والمتمثل في التكرارات والنسب المئوية للتعرفه على خصائص أفراد الدراسة وفقاً للمعلومات الأولية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات المحور، والمتوسط الحسابي العام لكل محور، والانحرافات المعيارية للتعرف على التباين في استجابات المشاركين في الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية لقائدة المدرسة والانتماء المهني للمعلمات.

## عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عينة الدراسة، وتم تحليلها من خلال المعالجة الإحصائية، وفيما يلي عرضاً لها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة قائدات المدارس سمات القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات سمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية)، والجدول التالي رقم (١٤) يوضح محور التأثير المثالي.

## جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور التأثير المثالي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الحكم على المتوسطات |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------------------|
| ٢          | تمتلك قائدة المدرسة للباقة المهنية                                 | ٤,٣٨            | ٠,٨٧٠             | عالية جداً          |
| ٣          | تحظى قائدة المدرسة بثقة المعلمات                                   | ٤,٢١            | ٠,٩١٧             | عالية جداً          |
| ٦          | تحفز قائدة المدرسة منسوبات المدرسة على تجريب استراتيجيات عمل جديدة | ٤,١٩            | ٠,٩٢٤             | عالية               |
| ١٣         | تبتعد قائدة المدرسة عن استغلال نفوذها في تحقيق مكاسب شخصية         | ٤,١٨            | ٠,٨٥٤             | عالية               |
| ٤          | تتسم قائدة المدرسة بالصدق مع المعلمات                              | ٤,١٧            | ٠,٩٤٥             | عالية               |

|    |  |       |       |       |
|----|--|-------|-------|-------|
| ٥  | تحظى قائدة المدرسة بتقدير واحترام جميع منسوبات المدرسة                   | ٤,٠٦  | ٠,٨٢٩ | عالية |
| ٨  | تهتم قائدة المدرسة بالنواحي الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهام            | ٤,٠٣  | ٠,٨٦٦ | عالية |
| ١  | تتسم قائدة المدرسة بقوة الشخصية  | ٣,٩٩  | ٠,٨١٤ | عالية |
| ١١ | تلتزم قائدة المدرسة بالقيم المثلى فى سلوكها                              | ٣,٩٦  | ٠,٩٠٨ | عالية |
| ١٢ | تمتلك قائدة المدرسة قيم وقناعات واضحة وقوية                              | ٣,٨٩  | ٠,٩٢٤ | عالية |
| ٧  | تقوم قائدة المدرسة بتوفير احتياجات المعلمات قبل توفير احتياجاتها الشخصية | ٣,٨١  | ١,١٩٤ | عالية |
| ١٠ | تركز قائدة المدرسة على تقديم نماذج ذات قيمة فى العمل                     | ٣,٦٥  | ١,١٤٠ | عالية |
| ٩  | تهتم قائدة المدرسة بوضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة          | ٣,٤٤  | ١,٣٨٠ | عالية |
|    | المحور الأول: التأثير المثالي  | ٣,٩٩٧ |       | عالية |

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن سمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة فى محور التأثير المثالي جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٩٧).

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور جاء أعلاها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تمتلك قائدة المدرسة للباقة المهنية" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٠) وبدرجة عالية جداً، تليها الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "تحظى قائدة المدرسة بثقة المعلمات" وحازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١٧) وبدرجة عالية جداً،

أما بالنسبة لأقل فقرتين من فقرات هذا المحور، حيث جاءت الفقرة رقم (١٠) بالترتيب قبل الأخير والتي تنص على "تركز قائدة المدرسة على تقديم نماذج ذات قيمة فى العمل" وحازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وانحراف معياري بلغ (١,١٤٠) وبدرجة عالية، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "تهتم قائدة المدرسة بوضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة" وحازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٤٤) وانحراف معياري بلغ (١,٣٨٠) وبدرجة عالية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تمتلك قائدة المدرسة للباقة المهنية) على المرتبة الأولى، حتى تكون قائدة المدرسة مثال يقتدى بها، وتقديم القائدة قاعدة حية للأعمال فإنه يضع أساس للمعايير والتوقعات للسلوك المناسب والذي يدعو المعلمات إلى ممارسته.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تحظى قائدة المدرسة بثقة المعلمات) على المرتبة الثانية يعود إلى تمثل المعلمات بسلوكيات قائدة المدرسة واعتبارها نموذج يحتذى به خاصة عندما تحظى قائدة المدرسة بثقة المعلمات، وهذا مؤشر على امتلاك سلوكات القيادة التحويلية والتي تتمثل بالتأثير المثالي فى أدائها القيادي، وتعزيز الثقة فى القائدة يحفز المعلمات إلى أداء أعلى من المتوقع، ويبدلن الجهد المضاعف لقائدة يتقون بها ويحبونها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرقب (٢٠١٠) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التأثير المثالي وتمكين العاملين.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تركز قائدة المدرسة على تقديم نماذج ذات قيمة فى العمل) على الترتيب قبل الأخير وبدرجة عالية، إلى أهمية أن تكون القائدة نموذج حي للمعلمات، وأن سلوكيات القائدة المثالية فى العمل تحفز المعلمات على اتباعها وتقليدها.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تهتم قائدة المدرسة بوضع اهداف مشتركة بين مجموعات العمل المختلفة)، إلى تكون القائدة ناجحة في تشكيل فرق العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، يجب عليها وضع أهداف مشتركة بين فرق العمل، وتسعى إلى تمكين المعلمات حتى يكون بينهم انسجام وهدف مشترك يسعون إلى تحقيقه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ديبري (Deberry, 2010) والتي أظهرت وجود علاقة بين القيادة التحويلية والبيئة التنظيمية، وأن للقيادة التحويلية أثرًا إيجابيًا في فاعلية الموظفين، وفي عملهم الإضافي ورضاهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سوبزنك (Supising, ٢٠٠١) والتي أظهرت أن القيادة في المؤسسات التعليمية يمتلكون وبدرجة عالية التأثير المثالي، والتي تعد من أهم مجالات القيادة التحويلية. أما بالنسبة للمحور الثاني الحفز الالهامي، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١٥).

## جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة الدراسة لسّمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الحفز الالهامي مرتبة ترتيبًا تنازليًا.

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الحكم على المتوسطات |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------------------|
| ١٩         | تسعى قائدة المدرسة لتطوير منسوبات المدرسة                      | ٤,٣٠            | ٠,٨٦٥             | عالية جداً          |
| ٢٣         | تسعى قائدة المدرسة لتحقيق التميز في إنتاجية المنسوبات          | ٤,٢٥            | ٠,٨٧٩             | عالية جداً          |
| ١٨         | تثق قائدة المدرسة بقدرات منسوبات المدرسة على الانجاز           | ٤,٢٢            | ٠,٨٨١             | عالية جداً          |
| ٢١         | تعمل قائدة المدرسة بشكل جاد                                    | ٤,١٧            | ٠,٧٣٨             | عالية               |
| ٢٢         | تعترف قائدة المدرسة بالأخطاء عند اكتشافها                      | ٤,٠٤            | ١,٠٦٦             | عالية               |
| ١٦         | تركز قائدة المدرسة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي | ٤,٠٤            | ٠,٨١٠             | عالية               |
| ١٧         | تمتلك قائدة المدرسة القدرة على تقديم النصح والاقناع            | ٣,٨٢            | ٠,٩٠٢             | عالية               |
| ١٤         | تعمل قائدة المدرسة على استثارة روح التحدي بين منسوبات المدرسة  | ٣,٧٤            | ٠,٩٠٧١            | عالية               |
| ٢٠         | تشارك قائدة المدرسة المنسوبات في صياغة رؤية المدرسة            | ٣,٧٣            | ١,٠٣٩             | عالية               |
| ١٥         | تمتلك قائدة المدرسة القدرة على إيضاح توقعاتها الى المعلمات     | ٣,٦٣            | ٠,٨٧٢             | عالية               |
|            | المحور الثاني: الحفز الالهامي                                  | ٣,٩٩٤           |                   | عالية               |

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن سمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الحفز الالهامي جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٩٤)،

أما بالنسبة ل فقرات هذه المحور جاءت أعلاها للفقرة رقم (١٩) والتي تنص على " تسعى قائدة المدرسة لتطوير منسوبات المدرسة" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦٥)، تلتها الفقرة رقم (٢٣) والتي تنص على " تسعى قائدة المدرسة لتحقيق

التميز في إنتاجية المنسوبات" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٢٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٩).

بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على "تشرك قائدة المدرسة المنسوبات في صياغة رؤية المدرسة" في الترتيب قبل الأخير، حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣٩) وبدرجة عالية، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "تمتلك قائدة المدرسة القدرة على إيضاح توقعاتها الى المعلمات" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٦٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٢) وبدرجة عالية.

وفسر الباحثة حصول الفقرة (تسعى قائدة المدرسة لتطوير منسوبات المدرسة) على الترتيب الأول إلى أهمية التنمية المهنية والتدريب لدى المنسوبات، وتطوير قدرات المنسوبات يعود بالاجابية الكبيرة على الدقة بانجاز العمل وبأقصر وقت ممكن، وبالتالي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى القائدة لتحقيقها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة انجونزسويم وسوامي ( Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) والتي أظهرت أن القيادة التحويلية لا ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع التدريب والتطوير.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تسعى قائدة المدرسة لتحقيق التميز في إنتاجية المنسوبات) على الترتيب الثاني، إلى تميز المنسوبات في عملهن يعود بالفائدة على المدرسة والرفع من شأنها، وبالتالي يعد انجاز للقائدة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باشام ( Basham, 2010) والتي أظهرت أن غالبية قادة المؤسسات التعليمية يُفضلون ممارسة القيادة التحويلية، لضمان إحداث تغيير على مستوى الأفراد والكيانات نتيجة للاهتمام بهما.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تشرك قائدة المدرسة المنسوبات في صياغة رؤية المدرسة) الترتيب ما قبل الأخير وبدرجة عالية، عندما يتم إشراك المنسوبات في صياغة رؤية المدرسة، يحفز لديهن التعاون والعمل الابداعي من أجل تحقيق هذه الرؤية، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى القائدة إلى تحقيقها،

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمر (٢٠١٠) والتي أظهرت أن توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى القادة قد حصل على موافقة أعضاء العينة بدرجة كبيرة، عدا محوري خصائص (التحفيز والتشجيع والرؤية والرسالة) فقد حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تمتلك قائدة المدرسة القدرة على إيضاح توقعاتها الى المعلمات) على الترتيب الأخير وبدرجة عالية، إلى مهارات الاتصال التي تمتلكها القائدة، مما يجعلها قادرة على توضيح توقعاتها إلى المعلمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماك وآخرون ( Mc and et.all, 2016) والتي أظهرت وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودعم عناصر المناخ المدرسي.

أما بالنسبة لسمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في المحور الثالث الاعتبارات الفردية، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١٦).

## جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسّمات القيادة التحويلية في المحور الثالث الاعتبارات الفردية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الحكم على المتوسطات |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------------|
| ٢٨         | تقدر قائدة المدرسة مجهودات المعلمات                               | ٤,٣٠            | ٠,٨٩٨             | عالية جداً          |
| ٢٧         | تعتمد قائدة على الاتصال المفتوح والمباشر مع المعلمات              | ٤,٢١            | ٠,٩٥٦             | عالية جداً          |
| ٢٩         | تعترف قائدة المدرسة بمجهودات المعلمات                             | ٤,١٩            | ٠,٨١٩             | عالية               |
| ٢٦         | تتبنى القائدة استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي                | ٤,١٥            | ٠,٩٨٥             | عالية               |
| ٢٤         | تهتم قائدة المدرسة بمشاعر منسوبات المدرسة من حيث التوجيه والتشجيع | ٣,٩٧            | ٠,٩٣٨             | عالية               |
| ٢٥         | تعمل قائدة المدرسة على تلبية احتياجات منسوبات المدرسة             | ٣,٩٥            | ١,٠٥٨             | عالية               |
| ٣٢         | تُرَاعِي قائدة المدرسة الفروق الفردية بين المعلمات                | ٣,٩٣            | ٠,٨٥٠             | عالية               |
| ٣٠         | تعمل على تدريب وتنمية قدرات جميع منسوبات المدرسة                  | ٣,٩٣            | ٠,٨٥٧             | عالية               |
| ٣٤         | تستمع قائدة المدرسة جيداً لمن يتحدث إليها                         | ٣,٩٢            | ٠,٩٣١             | عالية               |
| ٣١         | تولى القائدة اهتمامها بكل منسوبات المدرسة دون تحيز او استثناء     | ٣,٨٨            | ٠,٩٩٩             | عالية               |
| ٣٣         | تشجع قائدة المدرسة التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارها    | ٣,٧٣            | ٠,٩٩١             | عالية               |
|            | المحور الثالث: الاعتبارات الفردية                                 | ٤,٠١            |                   | عالية               |

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن سمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الاعتبارات الفردية جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٠١)، وجاءت جميع فقرات هذا المحور بدرجة (عالية).

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور جاء أعلاها للفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "تقدر قائدة المدرسة مجهودات المعلمات" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٨)، وبدرجة عالية جداً، تلتها في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على "تعتمد القائدة على الاتصال المفتوح والمباشر مع المعلمات" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٦) وجاءت بدرجة عالية جداً.

وجاءت الفقرة رقم (٣١) بالترتيب قبل الأخير والتي تنص على "تولى القائدة اهتمامها بكل منسوبات المدرسة دون تحيز او استثناء" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٩) وبدرجة عالية، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (٣٣) والتي تنص على "تشجع

قائدة المدرسة التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارها" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٩١) وبدرجة عالية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تقدر قائدة المدرسة مجهودات المعلمات) على الترتيب الأول، قد يعود إلى أهمية ما تقدمه قائدة المدرسة من اهتمام بالمعلمات، وإثارة دافعيتهم، وإشباع حاجاتهم الأمر الذي يدفع المعلمات ذاتياً إلى الاندماج بأهداف المدرسة وبذل الجهود الإضافية لتحقيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرقب (٢٠١٠) والتي أظهرت توافر رعاية الأفراد في المؤسسة التعليمية، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ببعدها (رعاية الأفراد) وتمكين العاملين في هذه المؤسسات. وتتفق أيضاً مع دراسة باشام (Basham, 2010) والتي أظهرت أنه يجب تطبيق نمطي القيادة التحويلية لضمان إحداث تغييرات على مستوى الأفراد والكلية نتيجة للاهتمام الشخصي بهما.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تعتمد قائدة على الاتصال المفتوح والمباشر مع المعلمات) على الترتيب الثاني، إلى أن الاتصال المفتوح والمباشر ينمي علاقات جيدة وطيبة بين القائدة والمنسوبات، مما يترك الأثر الطيب في نفوسهن، وبالتالي تحفيزهن على العمل والإنجاز.

وتختلف هذه النتيجة مع دارسه نانجونزسويم وسوامي ( Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) والتي أظهرت عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين القيادة التحويلية وكفاية المصادر.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تولى القائدة اهتمامها بكل منسوبات المدرسة دون تحيز أو استثناء) على الترتيب قبل الأخير وبدرجة عالية، إلى الاحترافية المهنية التي تمتلكها قائدات المدارس، كما أن للعدل بين الجميع له أهمية كبيرة حتى تظهر القائدة بالصورة المحببة من الجميع، وتنمية روح التعاون بين المنسوبات، وبالتالي يعود عليها بالايجابيات الكبيرة وتحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيركلاند (Kirkland, 2011) والتي ظهرت أن المستوى العالي من الذكاء العاطفي يتنبأ بكفايات عاطفية، والتي بدورها تتنبأ بالقيادة التحويلية.

أما بالنسبة لسمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في المحور الرابع الاستثارة الفكرية، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١٧).

#### جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الاستثارة الفكرية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الحكم على المتوسطات |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------------|
| ٤٠         | تطور البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والابداع  | ٤,١٨            | ٠,٩٤٧             | عالية               |
| ٣٧         | تساعد قائدة المدرسة المعلمات على اظهار أقصى قدراتهن   | ٤,٠٥            | ٠,٨٣٩             | عالية               |
| ٤١         | تقدم العون والمساندة للعاملين معها لتقديم أفكار جديدة | ٤,٠٣            | ٠,٨٢٣             | عالية               |
| ٣٨         | تعمل على توطين ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة      | ٤,٠٢            | ٠,٨٢٨             | عالية               |

|                                  |   |       |       |       |
|----------------------------------|---|-------|-------|-------|
| ٤٣                               | تنمي قائدة المدرسة التفاؤل بالمستقبل                                | ٣,٩٩  | ٠,٨٣١ | عالية |
| ٣٦                               | تحفز المنسوبات على التقويم الذاتي لأدائهن                           | ٣,٩٥  | ٠,٨٨٢ | عالية |
| ٤٤                               | تستثير قائدة المدرسة في مرؤوسيتها الإبداع والتجديد                  | ٣,٩٤  | ٠,٨٦٥ | عالية |
| ٣٩                               | توفر فرصة النمو المهني لمنسوبات المدرسة بشكل مستمر                  | ٣,٩٣  | ٠,٨٣٤ | عالية |
| ٣٥                               | تشجع قائدة المدرسة حل المشكلات بطريقة ابتكارية                      | ٣,٩٢  | ٠,٩١٦ | عالية |
| ٤٢                               | تسمح قائدة المدرسة بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات | ٣,٥١  | ١,٠٢٣ | عالية |
| المحور الرابع: الاستثارة الفكرية |   | ٣,٩٥٢ |       | عالية |

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن سمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الاستثارة الفكرية جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٥٢)،

أما بالنسبة لفقرات هذه المحور جاءت أعلاها للفقرة رقم (٤٠) والتي تنص على "تطور البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والإبداع" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,١٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٤٧) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "تساعد قائدة المدرسة المعلمات على اظهار أقصى قدراتهن" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٣٩) وبدرجة عالية.

وجاءت الفقرة رقم (٣٥) بالترتيب قبل الأخير والتي تنص على "تشجع قائدة المدرسة حل المشكلات بطريقة ابتكارية" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١٦) وبدرجة عالية، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (٤٢) والتي تنص على "تسمح قائدة المدرسة بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٥١) وانحراف معياري بلغ (١,٠٢٣) وبدرجة عالية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تطور البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والإبداع) على الترتيب الأول وبدرجة عالية، إلى أهمية الاستثارة الفكرية الناتجة عن القوة التأثيرية للقائدة، واحساس المعلمة بأهمية القائدة التي تسعى لتطوير البيئة المدرسية الملائمة لمتطلبات التغيير والتطوير، مما ينمي لديها الرغبة في الإبداع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماك وآخرون (Mc and et.all, 2016) والتي أظهرت وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودعم عناصر المناخ المدرسي.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تساعد قائدة المدرسة المعلمات على اظهار أقصى قدراتهن) على الترتيب الثاني وبدرجة عالية، إلى أهمية التحفيز والتشجيع للمعلمات من قبل قائدة المدرسة، وأن هذا التشجيع يدفع المعلمات إلى بذل الجهود الكبيرة في تحقيق أهداف المدرسة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العمر (٢٠١٠) والتي أظهرت أن توافر محاور خصائص القيادة التحويلية عدا محوري خصائص ( التحفيز والتشجيع) فقد حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تشجع قائدة المدرسة حل المشكلات بطريقة ابتكارية) على الترتيب قبل الأخير وبدرجة عالية، إلى امتلاك قائدة المدرسة القدرة على استثارة الجهود التفكيرية،

والتحليلية المبدعة لمن يعملون معها وتحت قيادتها، مما يمكنهم من ممارسة السلطة بالقدر اللازم، والاستمرار في المشاركة في صنع القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باشام (Basham, 2010) والتي أظهرت أن غالبية القادة يفضلون ممارسة القيادة التحويلية لحل المشكلات لحل المشكلات التي تواجههم.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (تسمح قائدة المدرسة بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات) على درجة عالية، إلى أن عملية الإبداع لا بد أن يترتب عليها قدر من المخاطرة، وأن السماح للمنسوبات بقدر من المخاطرة يسمح لديهن ممارسة عملية الإبداع بكل يسر وسهولة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نانجونزسويم وسوامي (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) والتي بينت أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إحصائياً بأبعاد جودة القيادة الوظيفية وهي بيئة العمل، علاقات التعاون والاستقلالية في العمل.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لسمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة، جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨٨)، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١٨).

#### جدول (١٨)

المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| الرقم | المحور                                | المتوسط الحسابي | الحكم على المتوسطات |
|-------|---------------------------------------|-----------------|---------------------|
| ١     | المحور الثالث: الاعتبارات الفردية     | ٤,٠١            | عالية               |
| ٢     | المحور الأول: التأثير المثالي         | ٣,٩٩٧           | عالية               |
| ٣     | المحور الثاني: الحفز الالهامي         | ٣,٩٩٤           | عالية               |
| ٤     | المحور الرابع: الاستثارة الفكرية      | ٣,٩٥٢           | عالية               |
|       | الدرجة الكلية لسمات القيادة التحويلية | ٣,٩٨٨           | عالية               |

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن سمات القيادة التحويلية لقائدة المدرسة، جاءت بدرجة (عالية) ولجميع المحاور، حيث جاء المحور الثالث: الاعتبارات الفردية أعلاها بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، تلاه المحور الأول: التأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩٧)، ثم تلاه المحور الثاني: الحفز الالهامي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩٤)، وأخيراً جاء المحور الرابع: الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥٢).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أهمية القيادة التحويلية والتي تعزز من جهود المنسوبات، وذلك بالاعتماد بمشاعر منسوبات المدرسة من حيث التوجيه والتشجيع، وتلبية احتياجاتهن، فينمي لديهن التفاني بالعمل لتحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كنعان (٢٠١٤) والتي أظهرت أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس جاءت بدرجة عالية، كما وتتفق مع دراسة الشريفى والتتح (٢٠١٠) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وتتفق أيضاً مع دراسة سوبزنك (Supising, ٢٠٠١) والتي

أظهرت أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه قادة المدارس كان بمستوى جيد، واتصف القادة بممارستهم وبدرجة عالية في التأثير المثالي، والإثارة والتحفيز العقلي، والاعتبارات الفردية، وهي من أهم مجالات القيادة التحويلية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: " ما درجة الانتماء المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة ومن وجهة نظرهن؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات الانتماء المهني (الولاء المهني، الإستمرار بالعمل، الإلتزام المهني) لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة ومن وجهة نظرهن، والجدول التالي رقم (١٩) يوضح درجة الولاء المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة ومن وجهة نظرهن.

#### جدول (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الولاء المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الحكم على المتوسطات |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------------|
| ٦          | احرص أن أكون عضوة فعالة في مدرستي واعمل لصالحها               | ٤,٥٧            | ٠,٥٩٩             | عالية جداً          |
| ٧          | يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لمدرستي              | ٤,٢٦            | ٠,٩٥٤             | عالية جداً          |
| ٤          | تستحق مدرستي الإخلاص والولاء                                  | ٤,١٧            | ٠,٧٣٦             | عالية               |
| ٥          | تقتي بأغلب منسوبات المدرسة كبيرة                              | ٤,١٤            | ٠,٨٨٩             | عالية               |
| ٩          | اشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مدرستي                   | ٤,١٢            | ٠,٨٥٥             | عالية               |
| ١٠         | أتحدث مع صديقاتي عن مدرستي باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل فيها | ٤,١١            | ٠,٩١٨             | عالية               |
| ٣          | اشعر بالانتماء لمدرستي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه         | ٤,٠٢            | ٠,٩٠٧             | عالية               |
| ٨          | يتطلب الانتماء لمدرستي جهود كبيرة من قبل المعلمات             | ٣,٩٨            | ٠,٨٦٢             | عالية               |
| ١          | احرص على عدم انتقالي لمدرسة أخرى                              | ٣,٨٤            | ١,٠٢٤             | عالية               |
| ٢          | اعتبر مشاكل مدرستي هي مشاكل الشخصية                           | ٣,٨٢            | ١,٠٣٤             | عالية               |
|            | المحور الأول: الولاء المهني                                   | ٤,١٠٣           |                   | عالية               |

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن درجة الولاء المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١٠٣).

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور جاءت أعلاها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على " احرص أن أكون عضوة فعالة في مدرستي واعمل لصالحها" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٥٧)

وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩٩) وبدرجة عالية جداً، تلتها في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لمدرستي " حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٤) وبدرجة عالية جداً،

وجاءت الفقرة رقم (١) بالترتيب قبل الأخير والتي تنص على " احرص على عدم انتقالي لمدرسة أخرى " حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) وانحراف معياري بلغ (١,٠٢٤) وبدرجة عالية، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " اعتبر مشاكل مدرستي هي مشاكل الشخصية " حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣٤) وبدرجة عالية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (احرص أن أكون عضوة فعالة في مدرستي واعمل لصالحها) على الترتيب الأول بدرجة عالية جداً، يعود إلى رضا المعلمات على المزايا والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقية، والتعامل الراقى مع المعلمات، وكذلك الشعور بالاستقرار الوظيفي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخيطي وآخرون (٢٠١٠) والتي أظهرت أن درجة الولاء المهني للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة أكو وبالسي (٢٠٠٩، AKu & Balci) والتي أظهرت تدني الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية والذي كان منخفضاً.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (يمكن الحصول على مكاسب كثيرة عند الانتماء لمدرستي) على الترتيب الثاني وبدرجة عالية جداً، إلى الانتماء إلى بيئة العمل يقرب وجهات النظر بين المنسوبات، وينمي لديهن علاقات اجتماعية طيبة، وتنال بالتالي الدعم والتقدير سواء كان معنوياً أو مادياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخيطي وآخرون (٢٠١٠) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الكفاءة الإدارية والانتماء المهني.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (احرص على عدم انتقالي لمدرسة أخرى) على الترتيب قبل الأخير وبدرجة عالية، إن الولاء المهني لدى المعلمات يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، وعدم تفكير المنسوبات للانتقال إلى مدارس أخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي (٢٠١١) والتي أظهرت أن درجة الانتماء المهني والجدية في العمل جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة كبيرة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء المهني والجدية في العمل.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (اعتبر مشاكل مدرستي هي مشاكل الشخصية) على الترتيب الأخير وبدرجة عالية، إلى الولاء المهني الذي ينمي لدى المعلمات التقارب والالتصاق الشخصي بعملهن، حيث يعتبرن المشاكل التي تحدث في المدرسة عبارة عن مشاكل تمسهن شخصياً، وهذا بدوره يحفزهن على السعي لحل هذه المشاكل بجميع السبل الممكنة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي (٢٠١١) والتي أظهرت وجود علاقة موجبة كبيرة وذات دلالة إحصائية بين الولاء المهني والجدية في العمل.

أما بالنسبة لدرجة الإستمرار بالعمل لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة ومن وجهة نظرهن، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢٠).

## جدول (٢٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإستمرار بالعمل لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الحكم على المتوسطات |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------------|
| ١٥         | ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زميلاتي في المدرسة  | ٤,١٣            | ٠,٨٨٩             | عالية               |
| ١١         | أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في مدرستي                  | ٤,١٠            | ٠,٩٧٥             | عالية               |
| ١٢         | أتطلع للمشاركة في احد اللجان التي تقدم خدمة لصالح مدرستي        | ٣,٩٧            | ٠,٩٠٨             | عالية               |
| ١٨         | أرى أن مدرستي من أفضل جهات العمل للالتحاق بها                   | ٣,٩٥            | ٠,٩٣٥             | عالية               |
| ١٧         | أهتم بوضع ومستقبل المدرسة التي اعلم بها                         | ٣,٩١            | ٠,٩٠٧             | عالية               |
| ١٤         | وجودي على راس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيد بالنسبة لي | ٣,٨٣            | ١,٠٨٣             | عالية               |
| ١٦         | ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة                  | ٣,٦٧            | ١,٠٩٤             | عالية               |
| ١٣         | أقبل أي عمل أكلف به في مدرستي مقابل استمرارتي بالعمل فيها       | ٣,٦٥            | ١,٠٠٢             | عالية               |
|            | المحور الثاني: الإستمرار بالعمل                                 | ٣,٩٠            |                   | عالية               |

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن درجة الإستمرار بالعمل لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٠).

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور جاءت أعلاها للفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زميلاتي في المدرسة" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,١٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٩) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في مدرستي" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,١٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٧٥) وبدرجة عالية.

وجاءت الفقرة رقم (١٦) بالترتيب قبل الأخير والتي تنص على " ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وانحراف معياري بلغ (١,٠٩٤) وبدرجة عالية، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على " أقبل أي عمل أكلف به في مدرستي مقابل استمرارتي بالعمل فيها" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وانحراف معياري بلغ (١,٠٠٢) وبدرجة عالية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زميلاتي في المدرسة) على الترتيب الأول، إلى اقامة العلاقات الطيبة والتي تخلوا من الصراع والتنافس غير السوي، مما أثر عليهن بشكل ايجابي ورغبهن بالاستمرار بالعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كيركلاند (Kirkland, 2011) والتي أظهرت أن المستوى العالي من الذكاء العاطفي يتنبأ بكفايات عاطفية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (أطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في مدرستي) على الترتيب الثاني وبدرجة عالية، إلى أهمية النمو الوظيفي والتوقعات الوظيفية المستقبلية الايجابية لها دور كبير في الاستقرار الوظيفي والاستمرار بالعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرقب (٢٠١٠) والتي أظهرت توافر عناصر التمكين في المؤسسات التعليمية، إذ توافرت بعض العناصر بدرجة كبيرة.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة) على الترتيب قبل الأخير وبدرجة عالية، مرده بسبب الاستقرار الوظيفي، والرضا الوظيفي لدى المعلم، مما حفزه على الاستمرار بالعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ديبري (Deberry, 2010) والتي أظهرت مستوى عالي من فاعلية الموظفين، وفي عملهم الإضافي ورضاهم الوظيفي.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (أقبل أي عمل أكلف به في مدرستي مقابل استمرارى بالعمل فيها) على الترتيب الأخير وبدرجة عالية، إلى أن العمل الذي يمتاز بالاستقرار والأمن الوظيفي مما رفع من درجة الإستمرار بالعمل لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة، كما أن أماكن عمل المرأة محدودة، وأن أفضل عمل يناسبها هو في مجال التعليم، لذا تقبل باي عمل تكلف به مقابل الاستمرار بالعمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العرفج (٢٠٠٨) والتي أظهرت أن بيئة العمل من المثبطات. كما تختلف أيضاً مع دراسة شو، وواين (Choe and wayne, 2006) أظهرت النتائج أن المال حافز لمستوى أعلى لتنفيذ العمل والاستمرار به، ويصبح ممارستهم للتدريب بدون حوافز أقل أو عدم استمراريتهم للتدريب.

أما بالنسبة لدرجة الالتزام المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة ومن وجهة نظرهن، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢١).

#### جدول (٢١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الحكم على المتوسطات |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------------|
| ٢٥         | احافظ على أوقات العمل في مدرستي                     | ٤,٥٤            | ٠,٦٢٨             | عالية جداً          |
| ٢٦         | يعتبر الإنجاز من صميم أولوياتي تجاه مدرستي          | ٤,٥١            | ٠,٦١٠             | عالية جداً          |
| ٢٢         | أقوم بأداء مهامي الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة      | ٤,٥١            | ٠,٥٤٧             | عالية جداً          |
| ٢٧         | أقدم الدعم والمساندة لزميلاتي في العمل              | ٤,٤٦            | ٠,٦٠٢             | عالية جداً          |
| ٢١         | احافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة وكأنها ممتلكاتي | ٤,٤٥            | ٠,٦٤١             | عالية جداً          |

|    |  |       |       |            |
|----|--|-------|-------|------------|
| ٢٣ | أحافظ على سمعة مدرستي لدى المجتمع              | ٤,٣٨  | ٠,٦٨٨ | عالية جداً |
| ٢٠ | التزم بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة | ٤,٣٥  | ٠,٦٤٥ | عالية جداً |
| ٢٤ | اشعر بالواجب تجاه نجاح مدرستي و إستمراريتها    | ٤,٣٤  | ٠,٦٥٦ | عالية جداً |
| ١٩ | ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي            | ٤,١٤  | ٠,٦٩٦ | عالية      |
|    | المحور الثالث: الالتزام المهني                 | ٤,٤٠٨ |       | عالية      |

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن درجة الالتزام المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة جاءت بدرجة (عالية جداً). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٤٠٨).

أما بالنسبة لفقرات هذا المحور جاء أعلاها للفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " احافظ على أوقات العمل في مدرستي " حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٥٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢٨) وبدرجة عالية جداً، تلتها في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢٦) والتي تنص على " يعتبر الإنجاز من صميم أوليائي تجاه مدرستي" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٥١) وانحراف معياري بلغ (٠,٦١٠) وبدرجة عالية جداً

وجاءت الفقرة رقم (٢٤) في الترتيب قبل الأخير والتي تنص على " اشعر بالواجب تجاه نجاح مدرستي و إستمراريتها" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٥٦) وبدرجة عالية جداً، تلتها الفقرة رقم (١٩) في الترتيب الأخير والتي تنص على " ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي" حيث حازت على متوسط حسابي بلغ (٤,١٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٦) وبدرجة عالية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (احافظ على أوقات العمل في مدرستي) على الترتيب الأول، إلى أن السبب في ذلك ينبع من الالتزام الديني والأخلاقي لدى المعلمات في المحافظة على وقت بالعمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عابدين (٢٠١٠) والتي أظهرت أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون (عالية)، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرين (متوسطة)، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات كل من المديرين والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لدى بعضهم بعضاً لصالح المعلمين.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة (يعتبر الإنجاز من صميم أوليائي تجاه مدرستي) على الترتيب الثاني بدرجة عالية جداً، إلى أن الإنجاز يعد من أم مواضيع تقويم الأداء لدى المعلمات، لذلك يحرصن على الإنجاز ويتبرهنه من الأهليات بالنسبة لهن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي (٢٠١١) والتي أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء المهني والجدية في العمل.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة ( ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي) على الترتيب الأخير وبدرجة عالية إلى أن الالتزام الوظيفي هو إلتزام بأهداف المدرسة والسعي إلى تنفيذها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دبيري (Deberry, 2010) والتي كشفت عن وجود علاقة بينفاعلية الموظفين، ورضاهم الوظيفي.

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للانتماء المهني للمعلمات، جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣٧)، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢٢).

## جدول (٢٢)

المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة الدراسة للانتماء المهني مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

| الرقم                         | المحور                          | المتوسط الحسابي | الحكم على المتوسطات |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------------|---------------------|
| ١                             | المحور الثالث: الالتزام المهني  | ٤,٤٠٨           | عالية جداً          |
| ٢                             | المحور الأول: الولاء المهني     | ٤,١٠٣           | عالية               |
| ٣                             | المحور الثاني: الإستمرار بالعمل | ٣,٩٠            | عالية               |
| الدرجة الكلية للانتماء المهني |                                 | ٤,١٣٧           | عالية               |

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن درجة الانتماء المهني للمعلمات، جاءت بدرجة (عالية) ولجميع المحاور، حيث جاء المحور الثالث: الالتزام المهني أعلاها بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٠٨)، تلاه المحور الأول: الولاء المهني بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠٣)، ثم تلاه المحور الثاني: الإستمرار بالعمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠).

وترى الباحثة أن السبب الرئيسي في ارتفاع درجة الانتماء المهني لدى المعلمات، قد يعود إلى كون التعليم رسالة كبيرة وأمانة عظيمة لا يدرك عظمتها إلا من ترفع عن الماديات وإدراك عظمة هذه الأمانة، كما وأن الشعور الوطني لدى المعلمات كان له الأثر الكبير في تعزيز روح الانتماء لهذه المؤسسات التربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي (٢٠١١) والتي أظهرت أن درجة الانتماء المهني والجدية في العمل جاءت بدرجة عالية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة ارتباط ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس بالانتماء المهني لدى المعلمات ومن وجهة نظر المعلمات؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابات المعلمات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس بالانتماء المهني لدى المعلمات ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية، والجدول رقم (٢٣) يوضح ذلك.

جدول (٢٣) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابات المعلمات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس بالانتماء المهني لدى المعلمات ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية

| الدرجة الكلية      | الانتماء المهني |               | الاستمرار بالعمل |               | الولاء المهني  |               | العدد | الاتمء المهني<br>لقيادة التحويلية |
|--------------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|-------|-----------------------------------|
|                    | معامل الارتباط  | مستوى الدلالة | معامل الارتباط   | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |       |                                   |
| الدرجة الكلية      | ٠,٥٩٧           | **٠,٠٠        | ٠,٤٥٤            | **٠,٠٠        | ٠,٥١٢          | **٠,٠٠        | ٢٤٧   | الدرجة الكلية                     |
| الاستشارة الفكرية  | ٠,٥٧٤           | **٠,٠٠        | ٠,٤٢٣            | **٠,٠٠        | ٠,٥٠٩          | **٠,٠٠        | ٢٤٧   | الاستشارة الفكرية                 |
| الاعتبارات الفردية | ٠,٥٨١           | **٠,٠٠        | ٠,٤٣٩            | **٠,٠٠        | ٠,٤٦٨          | **٠,٠٠        | ٢٤٧   | الاعتبارات الفردية                |
| الحفز الالهامي     | ٠,٦٠١           | **٠,٠٠        | ٠,٤٧٦            | **٠,٠٠        | ٠,٥٢٣          | **٠,٠٠        | ٢٤٧   | الحفز الالهامي                    |
| التأثير المثالي    | ٠,٥٠٥           | **٠,٠٠        | ٠,٣٨٣            | **٠,٠٠        | ٠,٤٤٤          | **٠,٠٠        | ٢٤٧   | التأثير المثالي                   |

\*\*وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

أظهرت نتائج الجدول (٢٣) بعد استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابات المعلمات لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس بالانتماء المهني لدى المعلمات ولجميع محاور الدراسة والدرجة الكلية، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدرجة الكلية) والانتماء المهني لدى المعلمات (الولاء المهني، الاستمرار بالعمل، الالتزام المهني، الدرجة الكلية)، بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠).

وترى الباحثة أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل قائدة المدرسة هي ممارسة سلوكيات تجعل منها نموذجاً وقدوة يحتذى بها، وتحظى باحترام جميع المعلمات، والقائدة مَعْنِيَةً باكتساب ثقة المعلمات بها، وتجنب استخدام السلطة لتحقيق المكاسب الشخصية، واستخدامها فقط وبشكل سليم لتحقيق الصالح العام، كما أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل قائدة المدرسة ينمي لدى المعلمات حب التحدي، ويتيح الفرصة لهن للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، ويذكي فيهن الحماس، ويعزز روح الفريق، ويشركهن في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وتقوم كذلك ببحث المعلمات وتشجيعهن على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن ممارسة قائدة المدرسة للقيادة التحويلية سينعكس سلوكها على المعلمات، مما يدفعهن لمستوى أعلى من الرضا، وانتهاج سلوك حضاري أفضل، وتعاون جماعي، وبالتالي يحفز لدى المعلمات الانتماء المهني.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ناجي (٢٠١١) والتي أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الانتماء المهني والأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الخيطي وآخرون (٢٠١٠) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين متغيري الكفاءة الإدارية للقادة والانتماء المهني للمعلمين.

### ملخص النتائج والتوصيات:

#### أولاً: ملخص النتائج

- ١- أن الدرجة الكلية لسماة القيادة التحويلية لقائدة المدرسة، جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨٨).
- ٢- أن سماة القيادة التحويلية لقائدة المدرسة ف محور التأثير المثالي جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٩٧).
- ٣- أن سماة القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الحفز الالهامي جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٩٤).
- ٤- أن سماة القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الاعتبارات الفردية جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٠١).
- ٥- أن سماة القيادة التحويلية لقائدة المدرسة في محور الاستثارة الفكرية جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٥٢).
- ٦- أن الدرجة الكلية للانتماء المهني للمعلمات، جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣٧).

- ٧- أن درجة الولاء المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١٠٣).
- ٨- أن درجة الإستمرار بالعمل لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٩٠).
- ٩- أن درجة الإلتزام المهني لدى معلمات المدارس الثانوية في مدينة جدة جاءت بدرجة (عالية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,٤٠٨).
- ١٠- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لقائدات المدارس (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدرجة الكلية) والانتماء المهني لدى المعلمات (الولاء المهني، الاستمرار بالعمل، الإلتزام المهني، الدرجة الكلية).

#### ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات والتي تمثلت بما يلي:
- ١- ضرورة اهتمام إدارات التعليم لعتماد أسلوب القيادة التحويلية لدى جميع قائدات المدارس كنظام ومنهجية أساسية للمدرسة لا يسمح بتجاوزها.
  - ٢- العمل على تعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.
  - ٣- ضرورة إعداد إدارات التطوير والتدريب دورات تدريبية لقائدات المدارس حول القيادة التحويلية، خاصة للقائدات الجدد، وإعتماد اجتياز الدورة التدريبية كأحد شروط التكليف لقائدة المدرسة.
  - ٤- تشجيع الإدارات المدرسية المعلمات على الإبداع والابتكار، والسعي لتوطين ثقافة التغيير والتطوير.
  - ٥- تبني وزارة التعليم قائدة المدرسة استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي والاعتماد على الاتصال المفتوح مع المعلمات.
  - ٦- تقديم المعززات المادية والمعنوية ، من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة.

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.
- الحديث الشريف.

## ثانياً: المراجع العربية:

- أبو النور، مروة. (٢٠١٢). العوامل المؤثرة فى أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية فى منظمات المجتمع المحلي (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني فى محافظة رفح)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شرخ، نادر حامد (٢٠١١). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي فى شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، عمادة الدراسات العليا: غزة.
- جعارة، هاني (٢٠١٠). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية فى جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- الجندي، عبد الوهاب أحمد عبد المنعم (٢٠٠٦). أثر التحفيز على الانتماء المهني لموظفي البنوك التجارية فى محافظة جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- الجوارنة، المعتمد بالله. صوص، ديمة (٢٠٠٧). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى منتسبي دورة مديري المدارس فى كلية المعلمين أبها، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.
- الحديدي، عماد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادة التربوية العليا فى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري فى ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.
- حنونة، سامي. (٢٠٠٦). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خلف، محمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين فى الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليفات، عبدالفتاح والملاحمة، منى. (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، ٢٥(٣)، ٢٨٩-٣٤٠.
- الداغور، سعيد. (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي فى محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرقب، أحمد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

- سلامة، انتصار. (٢٠٠٣). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الشريفي، عباس، والتتح، منال. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مستقبل التربية العربية، مجلد (١١)، عدد (٤٥).
- الشنطي، م. ع. ا. (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال (الاردن)، مج ١٢، ١٤، ٣١ - ٥٧.
- الصالحي، سميرة. (٢٠٠٨). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج الحضرة، الجزائر.
- الطيطي، محمد عبد الإله، وأبو سمرة، محمود. (٢٠١٠). العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء المهني للمعلمين، دراسة ميدانية في المدارس الثانوية ببيت لحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٧).
- عابدين، محمد. (٢٠١٠). درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، ٦(٣)، ٢٠٣ - ٢١٧.
- عبد الباقي، صالح الدين. (٢٠٠٥). مبادئ السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الملك، مكفس (٢٠٠٨). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج، الجزائر.
- العرفج، عبد المحسن (٢٠٠٨). التحفيز وكسب ولاء أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، بحث غير منشور، جامعة الملك فيصل: الدمام.
- عريقات، سميرة إبراهيم (٢٠٠٣). العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- عليوه، السيد. (٢٠٠١). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط١، القاهرة: دار السماح.
- العمر، أمينة بنت سليمان (٢٠١٠). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية.
- عيسى، سناء. (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠١). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، رؤيا. (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- لسان العرب (١٩٠٠). للإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منصور الأفرقي الحصري، المجلد الحادي عشر، بيروت.
- ماضي، خليل (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- مددين، سحر. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، العدد ٧، ص ١٣٩.
- المنيع، حمد (٢٠٠٧). التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ناجي، محمد. (٢٠١١). العلاقة بين الانتماء المهني والجدية في العمل والأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- نصار، إيمان (٢٠١٣). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ودائرة التربية والتعليم الحكومي رسالة ماجستير غير منشور الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- النقيب، مؤيد (٢٠١٢). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد التاسع: الأنبار.
- الهواري، سيد (٢٠١٠). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط ٢، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

#### ثالثًا: المراجع الأجنبية:

- Aku. A. Balci. (2009) Organizational commitment and Transformational leadership in High schools, *Journal of New Sciences Academy*, 4(4), 66- 79.
- Choe, wayne. (2006). *managerial power, stock based incentives, and firm Performance*, Australian Graduate School of Management, university of new south wales, Australia
- Ghaderi, E. (2009). Transformational leadership the main component of the development and promotion of OI, *Journal of the Age of Management*, 12(13), 65- 77.
- Jorgensen, B. (2004). Individual and organizational learning: a model for reform for public organizations, Foresight, *The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*: 91-103.

- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., and Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand, *Journal of Business Research*, 63(1): 20-26.
- Mc, c; Troy, A. (2016). Transformational leadership Related to School Climate: A Multi-Level Analysis, *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 322-342.
- Michalopoulos, N., Symeonids, V., Tsanti, E. (2010) .Organizational Learning and Quality in the Greek Public Administration: The Case of the Ministry of Economy and of the Ministry of Health and Welfare, <http://www.dee.gr>
- Nanjundeswaraswamy, T. and Swamy, D.(2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs, *Management science letter*, 5 (1): 65-78.
- Shekarian, H., Dehaghani, Z., and Aghaei, E. 2014. Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Justice with the Quality of Work Life (Case Study: The Staff of the Directorate General for Health Insurance of Isfahan Province). *Management research report*, 2(6): 903-912.
- Supposing, Jiraporn (2001) Transformation leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8, *Journal of Education*, 38 (2), 25- 44.