

The reality of applying transformational leadership in the school administration of the secondary school pathways system in Riyadh

Mrs. Ameera Ayedh Al-Otaibi*¹, Dr. Areej Makki Al-Juhani¹

¹ College of Education | King Saud University | KSA

Received:
11/07/2023

Revised:
23/07/2023

Accepted:
18/08/2023

Published:
30/10/2023

* Corresponding author:

ameera.alotaibi@yahoo.co

[m](mailto:ameera.alotaibi@yahoo.co)

Citation: Al-Otaibi, A. A.,
& Al-Juhani, A. M. (2023).

The reality of applying transformational leadership in the school administration of the secondary school pathways system in Riyadh. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(37), 1 – 18.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B110723>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to identify the reality of the application of transformational leadership in the school administration of the secondary school pathways system in the Riyadh. It was distributed to a random sample of the study population, which amounted to (200) principals and undersecretaries in secondary schools in the city of Riyadh. (19), with a relative weight of (84%). The level of appreciation of the study sample for each of the dimensions of "inspirational motivation" and "ideal influence" as one of the dimensions of transformational leadership was very high, as the general average of the attitudes of the sample was (4.23), with a relative weight of (85%) for each dimension. It also became clear that the level of appreciation of the study sample for each of the dimensions of "intellectual stimulation" and "individual considerations" as one of the dimensions of transformational leadership came to a high degree, as the general average of the attitudes of the sample was (4.15), with a relative weight of (83%) for each dimension. The level of the sample's assessment of the obstacles to implementing transformational leadership in the Pathways system came to a medium degree, with a general average of (3.78), with a relative weight of 76%. The Pathways system focuses on developing transformative leadership skills and enhancing awareness of their importance and benefits, promoting a culture of change and innovation in secondary schools by holding awareness and training sessions for teachers and administrators, also enhancing communication and cooperation between secondary school leaders by establishing opportunities for professional exchange and joint workshops to discuss challenges and successful practices in Implementing transformational leadership in the paths system, improving the appointment policy and evaluating administrative leaders.

Keywords: transformational leadership, school administration, secondary pathways system.

واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

أ. أميرة عائض العتيبي*¹، د/ أريج مكي الجهني¹

¹ كلية التربية | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (516) مديرة ووكيلة مدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وقد تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة ووزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (200) مديرة ووكيلة في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (4.19)، وبوزن نسبي (84%). كما جاء مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من بعدي "الحفز الالهامي" و"التأثير المثالي" كأحد أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (4.23)، وبوزن نسبي (85%) لكل بُعد. كما أتضح أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من بعدي "الاستثارة الفكرية" و"الاعتبارات الفردية" كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (4.15)، وبوزن نسبي (83%) لكل بُعد، كما جاء مستوى تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية في نظام المسارات بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (3.78)، وبوزن نسبي 76%. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومنها: توفير برامج تدريب وتأهيل مكثفة للقيادات الإدارية والمنسوبات في مدارس نظام المسارات تركّز على تنمية المهارات القيادية التحويلية وتعزيز الوعي بأهميتها وفوائدها، تعزيز ثقافة التغيير والابتكار في المدارس الثانوية من خلال إقامة جلسات توعية وتدريب للمعلمات والإداريات، أيضاً تعزيز التواصل والتعاون بين قيادات المدارس الثانوية عبر إقامة فرص للتبادل المهني وورش العمل المشتركة لمناقشة التحديات والممارسات الناجحة في تطبيق القيادة التحويلية في نظام المسارات، وتحسين سياسة التعيين وتقييم القيادات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإدارة المدرسية، نظام مسارات الثانوية.

المقدمة.

يُعد هذا العصر هو عصر التغير المتسارع والمستمر والتطور اللامتناهي لكل نواحي الحياة بما فيها القيادة، فالقيادة لا تقف عند أساليب وسياسات تربوية ثابتة، بل تتطور باستمرار، لذا وجب عليها أن تنتقل من المفاهيم السلوكية التقليدية إلى الأنماط التنظيمية المعرفية والمتطورة.

وكل هذا أدى إلى ظهور المداخل الحديثة القائمة على أساس قيادة الفريق انطلاقاً من قناعاتهم واتجاهاتهم، ويعتبر المدخل التحويلي من المداخل الحديثة، كما أن القيادة التحويلية تعتبر اليوم أحد الأنماط الحديثة التي تستهدف التأثير في الفكر واحداث التغيير في الاتجاهات وتزويد المهارات من خلال التأثير الإلهامي (الزهراني، 2020).

وليس بخاف أن المدرسة هي الوحدة الأكثر أهمية في النظام التعليمي، والمسئولة مسؤولية مباشرة عن سلامة مخرجاته فالأجدر تطبيق القيادة التحويلية في المدارس، وتعد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهام مديرة المدرسة واختصاصاتها كان لزاماً تطبيق نمط القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لما له من تأثيرات فاعلة في بناء بيئة تربوية ملائمة، بحيث تكون قادرة على استيعاب التطوير (المبيضين، 2022).

وأوضح (Osikominu,Pfeifer,&Strohmaier, 2021) أن التطوير في نظام المسارات في المرحلة الثانوية له أبعاد مستقبلية عظيمة، لكنه يتطلب جهود كبيرة في توجيه وارشاد الطلبة نحو المسار الذي يتوافق معهم، وتوسيع نطاق التعليم الثانوي، وهذا لن يتأتى إلا بقدره الغدارة المدرسية وتطورها وتمكنها من خلال القيادة المؤثرة والفاعلة.

ومواكبةً لهذا التطوير تم استحداث نظام مسارات الثانوية في المملكة العربية السعودية، لذا اعتنى نظام التعليم في المملكة العربية السعودية بهذه المرحلة التي تمثل الخطوة الأولى نحو التعليم ما بعد الثانوي أو التوجه لسوق العمل، فكان نظام المسارات أحد السمات التي تتميز بها المرحلة الثانوية عن غيرها من مراحل التعليم الأساسي، حيث تم تطبيقه بصور مختلفة إلا أن نظام التعليم في المرحلة الثانوية عانى من مشاكل متعددة، دفعت بعض الباحثين للوقوف عليها في محاولة لتحديد جوانب القصور، ولمواجهة مشكلات نظام التعليم في هذه المرحلة خضع نظام المسارات للعديد من التطورات والتحسينات مواكبة للتغيرات والمستجدات المتسارعة، كان أحدثها إعلان وزارة التعليم خطتها المطورة للعام الدراسي 1443هـ: والمتضمنة مشروع مسارات الثانوية العامة بمسارته المطورة وبعض مقرراته المستحدثة (العريفي، 2022).

ولأهمية نظام مسارات الثانوية ولما له من تأثير في تعزيز مهارات التعلم والإبداع والتقنية والمهارات الحياتية والمهنية في طالب المستقبل فلا بد من التكامل بين الإدارة المدرسية واتباعها لسبل القيادة الحديثة ومنها القيادة التحويلية وتطبيق أبعادها والطرق والوسائل المستخدمة لتسهيل العملية التربوية في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة (تقنية وتعليم، 2021، وزارة التعليم). وعلى حد علم الباحثة فالدراسات في تطبيق القيادة التحويلية في إدارات المدارس لنظام مسارات الثانوية في المملكة العربية السعودية لم يتم بحثها لحدائنه نظام المسارات، مما يجعله موضوعاً جديراً بالبحث والتطوير.

مشكلة الدراسة:

إن لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية في نظام مسارات الثانوية دور فعال في تيسير العملية التربوية والتعليمية والانجاز والإبداع، فمدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة التي أوصت الكثير من الدراسات السابقة بتطبيق أبعادها في قيادة العمل المدرسي لفاعليتها في تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما أكدته دراسة كلٍّ من الزبيدي (2020) والمقحم (2020) و(waruwu,at,al,2020).

ونظراً لأهمية نظام المسارات الثانوية في المملكة العربية السعودية في تحقيق متطلبات التنمية الوطنية المستقبلية وإمداد الطلاب بالمهارات والكفايات الحديثة التي تساعدهم في الإعداد للحياة، لذا يأتي تركيز وزارة التعليم على التعليم وجودته إيماناً من صنّاع القرار فيها بأن التعليم يُعد مدخلاً رئيساً لبناء استراتيجية شاملة لتحقيق الأهداف المنشودة انطلاقاً من أن قوة المجتمعات تتشكل من خلال منظومة متكاملة تديرها إدارة متطورة ومرنة وهي الإدارة المدرسية التي تطبق نمط القيادة التحويلية لتطوير العملية التربوية والوقوف أمام التحديات التي تواجهها في نظام المسارات الثانوية الحديث (وزارة التعليم، مسارات التعليم الثانوي، 2022).

وتحقيقاً لرسالة التعليم بالنهوض بالعملية التربوية في كافة محاورها وفي مقدمتها الإدارة المدرسية يجب عليها فهم ابعاد أدوارها التربوية والمهمة في مسارات الثانوية بما يتواءم مع مهامها الواردة بالدليل التنظيمي للمدرسة ورسم الخطوات العملية لأداء الاعمال بأفضل الطرق والأساليب الإدارية مما يُسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية (وزارة التعليم، مسارات المرحلة الثانوية، دليل مدير المدرسة، 2021).

كما أن هناك بعض المعوقات والصعوبات التي قد تواجه تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية سيتم مناقشتها في هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية بمدينة الرياض؟

وينبثق منه السؤالان الآتيان:

- 1- ما واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية بمدينة الرياض؟
- 2- ما معوقات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق التالي:

- 1- التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام المسارات.

أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

- ندرة الدراسات - على حد علم الباحثة - عن نظام المسارات في المملكة العربية السعودية، وعليه قد تُشكّل هذه الدراسة إضافة للمكتبات العربية في هذا الموضوع.
- تكمن أهمية الدراسة من أهمية أبعاد القيادة التحويلية وتطبيقها في نظام المسارات المطور من قبل الإدارة المدرسية.
- من الممكن أن تلفت هذه الدراسة نظر الباحثين إلى القيام بالمزيد من الدراسات في نظام مسارات الثانوية وإيجاد الحلول المناسبة أمام التحديات التي تواجهه نظراً للتطور المستمر عليه.

● الأهمية التطبيقية:

- قد تُسهم هذه الدراسة في الوقوف على المعوقات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام المسارات ووضع الحلول المناسبة لها.
- يمكن أن يُستفاد من نتائج هذه الدراسة في وضع معايير خاصة للإدارة المدرسية في نظام المسارات المطور لتسهيل تحقيق الأهداف المرجوة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام المسارات الثانوية بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: مديرات ووكيلات المدارس الثانوية في الرياض.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من مدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث لعام 1444هـ.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة: قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف (الغويري، 2020).
- القيادة التحويلية: قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي والوصول للأهداف (السفياني وآخرون، 2021).
- وعرفها الغامدي (2020) بأنها: القيادة التي تتبنى التغيير المستمر وتعديل الممارسات المعتادة لممارسات أخرى أكثر فاعلية تحقيقاً لمتطلبات المستقبل، وتسمح للعاملين في المنظمة بالمشاركة في صنع القرار والابتكار والتجديد بهدف تحقيق الأهداف.
- وكذلك عرّفها الرويشد (2019) هي: القيادة التي تعمل على رفع أداء العاملين من خلال التركيز على استئثار دافعيتهم والاهتمام بحاجاتهم والتأثير بهم.

- وتعرفها الغويري (2020) بأنها: عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كلٍ منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.
- وتعرف الباحثة القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: نمط قيادي ذو رؤية واضحة للتجديد والتغيير وتحفيز العاملين للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- الإدارة المدرسية:
- عرفها الكبار (2022) بأنها: وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة فهي إذن ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.
- ويعرفها السفيني وآخرون (2021) بأنها: المكلفين من قبل الإدارات التعليمية بقيادة العمل المدرسي.
- وهي حزمة مجموعة المهام والوظائف الإدارية والفنية التي يجري توكيلها إلى مدير المدرسة والتي يتم من خلالها تنظيم عمل المعلمين وجميع العاملين في المدرسة ككل متكامل طبقاً للأنظمة والتعليمات المدرسية بغرض تحقيق الأهداف المخطط لها (عليقات وآخرون، 2018).
- نظام المسارات المطور: وصف البرنامج التنفيذي لتطوير المسارات والخطط الدراسية والأكاديميات (2021) المسار العام بأنه مسار يتوافر في جميع المدارس الثانوية، ويقدم في الصفين الثاني والثالث ثانوي ويسمح بدراسة مواد المجال الاختياري، ويهدف إلى تزويد المتعلم بالمعارف والمهارات، والاتجاهات الإيجابية نحو التخصصات المتعلقة بالعلوم، والتقنية، والرياضيات، وتعزيز التكامل بين المجالات العلمية والإنسانية عبر توظيف مداخل واتجاهات تعليمية متنوعة.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

2-1-1- القيادة التحويلية وأبعادها:

تعريف القيادة التحويلية: هي الأسلوب القيادي الذي يتشارك فيه المدير والمرؤوسين من أجل تنمية الولاء المهني (العوفي، 2019).

أبعاد القيادة التحويلية:

كما ذكرها المبيضين (2022) ومنها:

- 1- التأثير المثالي: وهو أحد سمات القادة التحويليين الذين يحظون بالإعجاب والاحترام والثقة من قبل موظفيهم، باعتبارهم نموذجاً يُحتذى به.
- 2- الدافعية الإلهامية: ويسمى بالحفز الإلهامي وفيه يثير القائد في المرؤوسين حب التحدي واستثارة روح الفريق عن طريق الحماسة والمثالي.
- 3- الاستثارة الفكرية: وهي مدى مقدرة القائد على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية لتكون جهوداً إبداعية خلاقة.
- 4- الاعتبارية الفردية: وهي الاهتمام بمشاعر الأفراد ومراعاة الفروق الفردية، والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم.

2-1-2- الإدارة المدرسية وأهدافها:

يقصد بالإدارة المدرسية المكلفين من قبل الإدارات التعليمية بقيادة العمل المدرسي بمدارس المنطقة (السفيني، المجيبي وآخرون، 2021).

وللإدارة المدرسية مجموعة من الأهداف ذكرها المبيضين (2022) وهي بناء علاقة قوية بين المدرسة والمجتمع، وتنمية الطالب معرفياً ومهارياً ووجدانياً وسلوكياً، ومدير المدرسة عدة أدوار منها ممارسة مهام التخطيط، وممارسة الاشراف وصناعة القرار وتنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة وغيرها من الأدوار التي لها تأثير كبير على العملية التربوية ككل.

نظام مسارات الثانوية المطور:

ينطلق نظام المسارات من فلسفة عميقة تؤمن بضرورة نقل الطالب من متلقي سلمي للمعرفة إلى مشارك ومنتج للمعرفة، حيث إن هذا النظام الجديد بمثابة محاولة جادة لتقييم أبرز الممارسات في تاريخ التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية، وتقييم

الممارسات العالمية في المرحلة الثانوية بشكل عام من أجل الخروج بأنموذج مطور يجمع بين مطالب العصر، والعلمية والقابلية للتطبيق (وزارة التعليم، مسارات المرحلة الثانوية، 2021).

ثانياً-الدراسات السابقة:

لا توجد على حد علم الباحثة دراسات عن القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام المسارات وهذا ما يميز هذه الدراسة، ولكن سنذكر بعض الدراسات ذات العلاقة التي درست واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية.

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
- هدفت دراسة الفتوح (2022) إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، وأثر متغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، في إجابات المعلمات، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (151) معلمة بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وبينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في محافظة حفر الباطن، حصل على متوسط كلي (3.98 من 5)، بممارسة (عالٍ) وعلى مستوى المجالات؛ حصل التأثير المثالي على أعلى متوسط (4.08) ثم التحفيز الإلهامي بمتوسط (3.98) ثم الاستثارة الفكرية بمتوسط (3.96) ورابعاً الاعتبارات الفردية بمتوسط (3.91) وجميعها بتقدير ممارسة (عالٍ)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) لواقع ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة التحويلية؛ تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
 - كما هدفت دراسة المبييضين (2022) للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن وذلك بالاعتماد على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، بجانب إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة للبنات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ترتبط القيادة التحويلية في المجال التربوي من عدة جوانب، خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات وتشكيل ثقافة مهنية وتعزيز الدافعية لدى المعلمين، والقائد التحويلي يعمل وفق العديد من الأبعاد، بُعد التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي.
 - وهدفت دراسة السفيناني وآخرون (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، التأثير الفكري، الاعتبار الفردي، التمكين) واستخدام الباحثون المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (162) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المهرة خلال العام الدراسي 2019-2020م، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية الخمسة كانت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط استجابة العينة على الاستبانة ككل (4.06)، وبنسبة مئوية (81.26%)، وقد تفاوتت استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية، حيث حل في الترتيب الأول بُعد التأثير الإلهامي، بمتوسط (4.12)، يليه في الترتيب الثاني بُعد التأثير الفكري، بمتوسط (4.11)، ثم بُعد التأثير المثالي، بمتوسط (4.07)، يليه بُعد الاعتبار الفردي، بمتوسط (4.02)، وفي الترتيب الأخير جاء بُعد التمكين، بمتوسط (3.83)، كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة).
 - وفي السياق ذاته، هدفت دراسة الغامدي (2020) للكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في المدارس التي حققت نتائج مرتفعة في الاختبارات المركزية بمحافظة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (1008) معلمة، وتكونت العينة من (303) معلمة، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن هناك ارتفاعاً في درجة ممارسة القائدات بالمدارس التي حققت نتائج مرتفعة في الاختبارات المركزية لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة بشكل عام، وبمقارنة الأبعاد الأربعة فقد حصل بعد التأثير المثالي على درجة مرتفعة بمتوسط (4.17)، يليه بعد الاعتبارات الفردية بدرجة أقل بمتوسط (3.98)، ثم بقية الأبعاد واستخدم معامل بيرسون لمعرفة قوة العلاقة واتضح ان قيم الارتباط موجبة وهذا يدل على أنه عندما يحمل القائد أحد أبعاد القيادة التحويلية فإنه في الوقت نفسه يحمل صفات الأبعاد الأخرى بصورة فعالة أيضاً.
 - بينما بينت دراسة إبراهيم (2020) درجة استخدام القيادة التحويلية لدى عينة من مديري مدارس الحلقة الأولى من مدارس التعليم الأساسي في دمشق، وأثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك، وقام الباحث بتصميم استبانة استهدفت عينة عشوائية مكونة من (69) مديراً ومديرة في مدارس الحلقة الأولى في دمشق، وقد أظهرت النتائج أن درجة استخدام القيادة التحويلية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى في مدارس التعليم الأساسي في كل محور من المحاور الأربعة وفي

الدرجة الكلية للاستبانة جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية في متغير الخبرة لصالح المديرين ذوي خبرة تسع سنوات فأقل، كما كان هناك فرق ذي دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي لصالح المديرين الذين يحملون مؤهل دراسات عليا، كذلك من ضمن النتائج تم الكشف عن وجود صعوبات لتطبيق القيادة التحويلية وفي ضوء تلك النتائج اقترح الباحث تكثيف التقويم المستمر للأداء القيادي وتكثيف الاهتمام بمجالات تدريب المديرين على مهارات القيادة التحويلية.

- في حين هدفت دراسة علي (2020) للتعرف على دور القيادة التحويلية في التمكين الإداري للمعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (391) معلماً من المدارس الإعدادية والثانوية بمحافظة أسوان. وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت استجابات أفراد العينة على مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بدرجة متوسطة واتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية قوية جداً بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تطبيق التمكين الإداري للمعلمين في محافظة أسوان.
- هدفت دراسة الغوييري (2020) للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (415) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام استبانتيين كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.
- جاءت دراسة العبيدانية (2020) للكشف عن ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي وعلاقته بممارستهم الإشراف التربوي، والعلاقة الارتباطية بينهما، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي المجال الأول البالغ عددهم (121) مشرفاً تربوياً، وشملت عينة الدراسة (85) مشرفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,47)، فجاء بالمرتبة الأولى بُعد التأثير المثالي بمتوسط (3,73)، يليه الاعتبارات الفردية بمتوسط (3,65) ثم الاستثارة الفكرية بمتوسط (3,24) وأخيراً جاء بُعد الدافعية الإلهامية بمتوسط (3,23)، وهذا يعني أن المشرف التربوي لا يطبق القيادة التحويلية أثناء الزيارات الإشرافية، وهذا يعني وجود معوقات لتطبيق القيادة التحويلية، ومن ضمن التوصيات تأهيل المشرفين التربويين من خلال البرامج التدريبية والتطوير المستمر.
- هدفت دراسة العوفي (2019) للتعرف على القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطُبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (247) معلمة من المدارس الحكومية في مدينة جدة، وأظهرت أبرز النتائج بأن سمات القيادة التحويلية لقائدات المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن مجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي - الحفز الإلهامي - الاعتبارات الفردية - الاستثارة الفكرية) لقادة المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن الانتماء المهني للمعلمات جاء بدرجة مرتفعة وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القائدات لمجالات القيادة التحويلية والانتماء المهني للمعلمات.
- كما كشفت دراسة الزهراني (2019) عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (11985) معلماً، واشتملت عينة الدراسة على (375) معلم، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,81) وجاءت الأبعاد بالترتيب التالي: بُعد التأثير المثالي بمتوسط (3,90)، يليه بُعد الاعتبار الفردي بمتوسط (3,87)، ثم بُعد الاعتبار الفردي بمتوسط (3,75)، وأخيراً بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط (3,64)، وهذا يعني أن القادة يطبقون القيادة التحويلية في مدارس عينة الدراسة بمحافظة جدة.
- وكشفت دراسة الغفيص (2019) عن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة والدورات التدريبية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (316) معلمة من مجتمع الدراسة المتكون من (1771) معلمة، حيث بينت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة القائدات للمدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة كبيرة، وجاءت الأبعاد مرتبة كالتالي في المقدمة التأثير المثالي، يليه الدافعية الإلهامية ثم الاعتبارات الفردية وأخيراً الاستثارة الفكرية، وأوصت الباحثة ببعض المقترحات التي قد تساهم في رفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومن ضمنها اعداد دورات تدريبية للقائدات نظرياً وعملياً، مما يساهم في تحويل المهارات المتعلمة

إلى مهارات تطبيقية على أرض الواقع، والسعي لزيادة وعي القائدات بأهمية القيادة التحويلية لما لها من آثار على تحسين العمل التربوي فيها والارتقاء بمستواها.

- كما أجرى الرويشد (2019) دراسة بعنوان درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (653) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد الحفز الإلهامي أعلاها يليه التأثير المثالي، ثم الاعتبار الفردي وأخيراً الاستثارة الفكرية.
- ودراسة آل عوض (2019) هدفت للتعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، ووضع مقترحات لتطويرها، بالإضافة إلى معرفة مدى اختلاف آراء المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- كشفت دراسة Amor(2020) بعنوان: Transformational leadership and work engagement للتعرف على القيادة التحويلية والمشاركة في العمل: استكشاف دور الوساطة للتمكين الهيكلي، وعينة الدراسة تكونت من (240) موظف يعملون في قطاع السياحة في غاليسيا (شمال غرب أسبانيا)، وأظهرت النتائج أن الارتباط بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل يتم توسطه جزئياً من خلال التمكين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة التحويليون يعززون المشاركة في العمل من خلال التمكين والدعم وإعطاء الفرص، وهذه الدراسة هي من واحدة من أولى الدراسات التي تدرس دور التمكين الهيكلي كوسيط بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل، وقد تكون بمثابة مرجع لتعزيز مشاركة العمل في المنظمات الخدمية.
- وجاءت دراسة Fong-Yi (2020) بعنوان: Transformational leadership and job performance إلى اقتراح استخدام القادة التحويليون سلوكيات مختلفة لإثارة الدافعية لدى الموظفين، وذلك من خلال تشجيع التفاعل والتعاون في العمل لأنه سوف يؤدي إلى أداء أفضل، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (507) ممرضات يعملن في 44 فريق، وقد أظهر تحليل الانحدار الخطي الهرمي أنه بعد التحكم في العديد من المتغيرات ذات الصلة، اتضح أن المشاركة في العمل تتوسط العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والسلوك المساعد.
- كما هدفت دراسة Sheila A(2018) بعنوان: Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، كذلك أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمديري التمريض على الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (378) ممرضة من ممرضات الرعاية الحادة في اونتابو، وأظهرت النتائج الآثار الإيجابية القوية للقيادة التحويلية على التمكين في العمل والرضا الوظيفي، وقد ارتبط الرضا الوظيفي بانخفاض الأحداث السلبية، وخلق ظروف تعزز سلامة أفضل للمرضى والممرضات.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح من استعراض نتائج الدراسات السابقة وما توصلت إليه، بأن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة من حيث اختيار المنهج الوصفي المسحي كدراسة كلٍ من: الفتوح (2022) والمبيضين (2022) والسفياني والمجبي وآخرون (2021) ودراسة أمور (2020)، واختلفت مع دراسة العبيدانية(2020)، الرويشد(2019)، ودراسة آل عوض (2019) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الغامدي(2020) التي استخدمت المنهج الكمي، ودراسة العوفي(2019) التي استخدمت المنهج الارتباطي. واتفقت مع معظمها في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ماعدا دراسة المبيضين(2022) التي استخدمت المقابلة أداة للدراسة، واتفقت في العينة مع دراسة الغامدي(2020) حيث كانت العينة قائدات (مديرات ووكيلات)، بينما اختلفت مع دراسة كلٍ من: الفتوح(2022) والمبيضين(2022) والغفص(2020) والعوفي (2019)، حيث كانت العينة لهذه الدراسات(معلمات)، كذلك اختلفت مع دراسة العبيدانية (2020)، حيث كانت العينة(مشرفين تربويين) وكذلك دراسة أمور(2020)، حيث كانت عينتها موظفين في قطاع السياحة، أيضاً دراسة شيلا (2018) حيث كانت العينة ممرضات. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدف الدراسة، حيث تسعى للكشف عن

واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية في مدينة الرياض، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بتحديد المشكلة الحالية، وتدعيم الإطار النظري، واختيار أداة الدراسة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي عرّفه عباس وآخرون (2012، ص 75) بأنه: " البحث الذي يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، بهدف التعرف على تلك الظاهرة، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها"، وتعرّفه برويس (2019): بأنه المنهج الذي يعمل على دراسة الظواهر الحالية من حيث وصف خصائصها وأنواعها والعلاقات التي تربط بين عواملها المؤثرة فيها، وبعد تجميع البيانات والمعلومات حولها يتم العمل على تحليلها نوعياً وكمياً وتفسيرها من أجل اكتشاف الحقائق والوصول إلى استنتاجات يتم من خلالها تحسين الأوضاع إلى الأفضل، ولكونه يتلاءم مع طبيعة هذا البحث الذي يهتم بالتعرف على واقع القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية.

مجتمع الدراسة:

جميع مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وعددهن (516) مديرة ووكيلة، حسب إحصائية إدارة تعليم الرياض لعام 1444 هـ.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 200 مديرة ووكيلة وتُعد عينة ممثلة بحسب جداول (مورجن، 1970).
وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
45.5	91	مديرة
54.5	109	وكيلة
100	200	المجموع

يتضح من جدول (1) أن نسبة (54.5%) من أفراد عينة الدراسة يعملن كوكيلات مدرسة ويمثلن (109) وكيلة، بينما بلغت نسبة المديرات (45.5%) ويمثلن (91) مديرة.

أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة البيانات المراد الحصول عليها، فقد أعدت الباحثة استبانة تتألف من جزأين:
الأول: يحتوي على بيانات عامة متعلقة بأفراد العينة (متغيرات البحث): الدرجة العلمية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
2.0	4	دبلوم
83.0	166	بكالوريوس
13.0	26	ماجستير
2.0	4	دكتوراة
100	200	المجموع

يتضح من جدول (2) أن معظم أفراد العينة حاصلات على مؤهل بكالوريوس بنسبة (83%) ويمثلن (166) مديرة ووكيلة، بينما بلغت نسبة الحاصلات على مؤهل ماجستير بنسبة (13%) ويمثلن (26) مديرة ووكيلة، وأخيراً تساوت نسبة الحاصلات على مؤهل دبلوم، ودكتوراة بنسبة بلغت (2%) ويمثلن عدد (2) مديرة ووكيلة لكل فئة.

وكذلك بيانات متعلقة بعدد سنوات الخبرة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
11.0	22	أقل من 5 سنوات
24.0	48	من 5 إلى 10 سنوات
65.0	130	أكثر من 10 سنوات
100	200	المجموع

يتبين من جدول (3) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة بلغت (65%) ويمثلن (130) مديرة ووكيلة، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (24%) ويمثلن (48) مديرة ووكيلة، وأخيراً نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (11%) ويمثلن (22) مديرة ووكيلة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً- صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون في برنامج الحزم الإحصائية المستخدم في العلوم الاجتماعية "spss" بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارة الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة، وذلك كما موضح في الجدول التالي:

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (الحفز الإلهامي) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.709**	0.000
2	.693**	0.000
3	.747**	0.000
4	.774**	0.000
5	.810**	0.000
6	.771**	0.000

**دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من خلال جدول (4) أن جميع عبارات بعد (الحفز الإلهامي) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.693) (0.810) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (التأثير المثالي) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.791**	0.000
2	.856**	0.000
3	.868**	0.000
4	.851**	0.000
5	.768**	0.000
6	.812**	0.000

يتضح من خلال جدول (5) أن جميع عبارات بعد (التأثير المثالي) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.768) (0.868) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (الاستثارة الفكرية) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.811**	0.000
2	.841**	0.000
3	.818**	0.000
4	.809**	0.000
5	.809**	0.000
6	.759**	0.000

يتضح من خلال جدول (6) أن جميع عبارات بعد (الاستثارة الفكرية) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.759) (0.841) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد (الاعتبارات الفردية) بالدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.818**	0.000
2	.821**	0.000
3	.855**	0.000
4	.867**	0.000
5	.843**	0.000
6	.837**	0.000

يتضح من خلال جدول (7) أن جميع عبارات بعد (الاعتبارات الفردية) مع الدرجة الكلية للبعد جاءت دالة عند مستوى (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.818) (0.867) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون لعبارات محور (معوقات تطبيق القيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	.781**	0.000
2	.827**	0.000
3	.873**	0.000
4	.840**	0.000
5	.838**	0.000
6	.770**	0.000

يتضح من خلال جدول (8) أن جميع عبارات محور (معوقات تطبيق القيادة التحويلية) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01) فأقل، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.770) (0.873) وجميعها معامل ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثانيا- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة، باستخدام معامل "ألفا-كرونباخ" وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
الحفز الإلهامي	6	0.845
التأثير المثالي	6	0.906
الاستثارة الفكرية	6	0.893

كرونباخ ألفا	عدد العبارات	الأبعاد
0.916	6	الاعتبارات الفردية
0.902	6	معوقات تطبيق القيادة التحويلية
0.948	30	الثبات الكلي

يتبين من جدول (9) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.948)، وتراوحت قيم معاملات ثبات المحاور من (0.845) (0.916) وهي قيم مرتفعة، تدل على جودة المقياس وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الإنتهاء من جمع بيانات الدراسة، يتم إدخالها - بعد ترميزها - إلى الحاسب الآلي ثم معالجتها وتحليلها واستخراج البيانات الإحصائية باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" SPSS، وذلك باللجوء إلى المعاملات والأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation): لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- 3- التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وكذلك تحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تضمنتها الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي "Mean"; وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 5- الانحراف المعياري "Standard Deviation"; للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

تم تصميم العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وأخذت كل إجابة أهمية نسبية حيث يجيب عليها أفراد العينة وفقاً لرأيهم الشخصي ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5-1=4)، ثم تقسيمة على أكبر قيمة في المقياس (4/5=0.79)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما موضح في الجدول التالي:

جدول (10) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	فئة المتوسط		المتوسط النسبي
		من	إلى	
1	غير موافقة بشدة	1.00	1.80	20% - 36%
2	غير موافقة	1.81	2.60	37% - 52%
3	موافقة بدرجة متوسطة	2.61	3.40	53% - 68%
4	موافقة	3.41	4.20	69% - 84%
5	موافقة بشدة	4.21	5.00	85% - 100%

4-النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما واقع القيادة التحويلية بأبعادها في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية بمدينة الرياض؟ وللتعرف على واقع القيادة التحويلية بأبعادها في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية بمدينة الرياض، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لإجابات مفردات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول (11) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة التحويلية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
الحفز الإلهامي	4.23	0.65	0.85	مرتفعة جداً
التأثير المثالي	4.23	0.65	0.85	مرتفعة جداً

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
الاستثارة الفكرية	4.15	0.63	0.83	مرتفعة
الاعتبارات الفردية	4.15	0.63	0.83	مرتفعة
المتوسط العام	4.19	0.58	0.84	مرتفعة

يتضح من جدول (11) أن واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (4.19) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافقة) في أداة الدراسة. فهذا يشير إلى أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق القيادة التحويلية في هذا النظام التعليمي، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها: وجود قيادة فعالة في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية، كذلك تحفيز الموظفين وتوفير بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي وتحقيق الأهداف المشتركة، أيضاً تشجيع الإدارة المدرسية لثقافة التطوير والابتكار. واتفقت تلك النتيجة مع دراسة كلٍّ من (الغامدي، 2020) التي توصلت نتائجها أن واقع تطبيق القائدات بالمدارس حقق نتائج مرتفعة في الاختبارات المركزية لأبعاد القيادة التحويلية، واتفقت كذلك مع دراسة كلٍّ من (السفياني وآخرون، 2021)، (الزهراني، 2019) التي كشفت نتائجها أن واقع تطبيق الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة. واتفقت أيضاً مع دراسة كلٍّ من (الرويشد، 2019)، (الغفيص، 2019) التي بينت نتائجها أن واقع تطبيق قادة المدارس في منطقتي الجوف والقصيم للقيادة التحويلية بأبعادها جاء بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2020) التي توصلت نتائجها أن واقع تطبيق القيادة التحويلية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدمشق جاء بدرجة متوسطة.

جدول (12) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " الحفز الإلهامي " كأحد أبعاد القيادة التحويلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الممارسة
2	الحرص على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	4.46	0.71	0.89	1	مرتفعة جداً
6	يتوفر اتصال فعال بين الإدارة ومنسوبات المدرسة	4.27	0.84	0.85	2	مرتفعة جداً
3	تتوفر برامج تعمل على تنمية مهارات منسوبات المدرسة القيادية	4.22	0.93	0.84	3	مرتفعة جداً
1	يتم تفويض بعض الصلاحيات لمنسوبات المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة	4.15	0.89	0.83	4	مرتفعة
5	تُشارك منسوبات المدرسة في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	4.15	0.94	0.83	5	مرتفعة
4	تعمل إدارة المدرسة على استثارة روح التحدي بين منسوباتها	4.12	0.85	0.82	6	مرتفعة
	المتوسط العام	4.23	0.65	0.85		مرتفعة جداً

تشير بيانات جدول (12) أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لبعده الحفز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد الدراسة (4.23) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (4.2 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافقة بشدة) في أداة الدراسة مما يدل على أن القادة في إدارة المدرسة يتمتعون بمهارات وأساليب قيادة فعالة تستهدف تحفيز وإلهام الموظفين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (السفياني وآخرون، 2021) و(الرويشد، 2019) في أن بُعد الحفز الإلهامي جاء في المرتبة الأولى.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " الحفز الإلهامي " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (4.46)، (4.12) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى " موافق/ موافق بشدة " ويمكن ترتيب تلك العبارات على النحو التالي:

بلغ (4.46) وبانحراف معياري قيمته (0.71) مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن القادة في إدارة المدرسة يضعون التركيز الكبير على تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين، تلمها في المرتبة الثانية عبارة رقم (6) " يتوفر اتصال فعال بين الإدارة ومنسوبات المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وبانحراف معياري قيمته (0.84)، وتفسر الباحثة تلك النتائج بأن القادة في إدارة المدرسة يعملون على بناء بيئة عمل يتم فيها تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين، هذا يعني أن هناك توجيه وتحفيز قوي من قبل القادة لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز التعاون والتكامل بين أفراد الفريق، فتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي له العديد من الفوائد، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتعزيز التفاعل والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق. وتأتي عبارة رقم (3) " تتوفر برامج تعمل على تنمية مهارات منسوبات المدرسة القيادية " بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبانحراف معياري قيمته (0.93)، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة كلٍّ من (المببضين، 2022) و(إبراهيم، 2020) و(فونق-يالي، 2020) التي بينت نتائجها بأن القيادة التحويلية تعمل على تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل التعاوني والدافعية بين الموظفين.

- بينما جاءت في المرتبة الرابعة عبارة رقم (1) " يتم تفويض بعض الصلاحيات لمنسوبات المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة " بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري قيمته (0.89)، تلمها عبارة رقم (5) " تُشارك منسوبات المدرسة في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها " بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري قيمته (0.94) وفي المرتبة الأخيرة عبارة رقم (4) " تعمل إدارة المدرسة على استثارة روح التحدي بين منسوباتها " بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبانحراف معياري قيمته (0.85)، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (أمور، 2020) التي بينت دور القيادة التحويلية في مشاركة الموظفين والتمكين الإداري.

جدول (13) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " التأثير المثالي " كأحد أبعاد القيادة التحويلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الممارسة
5	امتلاك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة أثناء العمل.	4.27	0.72	0.85	1	مرتفعة جداً
2	تزود إدارة المدرسة منسوباتها بالملاحظات والنقد البناء	4.25	0.78	0.85	2	مرتفعة جداً
4	تركز إدارة المدرسة على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل.	4.24	0.77	0.85	3	مرتفعة جداً
3	تجد منسوبات المدرسة التشجيع لإنجاز أعمالهم وفق المعايير المحددة.	4.24	0.82	0.85	4	مرتفعة جداً
1	يتم الاهتمام ببرامج التطوير المدرسي للمنسوبات	4.22	0.82	0.84	5	مرتفعة جداً
6	يسود الحماس والإخلاص في العمل بين منسوبات المدرسة.	4.15	0.80	0.83	6	مرتفعة
	المتوسط العام	4.23	0.65	0.85		مرتفعة جداً

تشير بيانات جدول (12) أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (4.23) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 4.20 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافقة بشدة) في أداة الدراسة مما يدل على أن القادة في إدارة المدرسة يتمتعون بمهارات وأساليب قيادية فعالة تستهدف تحفيز وإلهام الموظفين. لذلك ترى الباحثة بأن توفير التأثير المثالي يشجع على تطوير رؤية مشتركة وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية في المدرسة، كما يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والإلهام بين المعلمين وتحفيزهم على بذل جهود إضافية لتحقيق التغيير والتطوير في البيئة التعليمية، فالتأثير المثالي أحد السمات الرئيسية للقادة الناجحين، إذا كان القادة الإداريون قادرين على إلهام وتحفيز أفراد المدرسة برؤية واضحة ومثيرة، فإنهم يمكنهم تحقيق التغيير والتحسين في البيئة التعليمية وتحقيق النجاحات المشتركة.

اتفقت تلك النتيجة مع دراسة كلٍّ من (العبيدانية، 2020) و(الفتوح، 2022) و(الغامدي، 2020) التي أشارت نتائجها أن التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " التأثير المثالي " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.27) (4.15)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى " موافق/ موافق بشدة " ويمكن ترتيب تلك العبارات على النحو التالي:

جاءت عبارة رقم (5) " امتلاك القدرة على مواجهة المواقف الصعبة أثناء العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري قيمته (0.72)، تليها في المرتبة الثانية عبارة رقم (2) " تزود إدارة المدرسة منسوباتها بالملاحظات والنقد البناء " بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري قيمته (0.78)، ثم عبارة رقم (3) " تركز إدارة المدرسة على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل." بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري قيمته (0.77)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة عبارة رقم (3) " تجد منسوبات المدرسة التشجيع لإنجاز أعمالهم وفق المعايير المحددة" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري قيمته (0.82)، تليها عبارة رقم (1) " يتم الاهتمام ببرامج التطوير المدرسي للمنسوبات " بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري قيمته (0.82)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة رقم (6) " يسود الحماس والإخلاص في العمل بين منسوبات المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري قيمته (0.80)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المبويضين، 2022) حيث تسود الدافعية والعمل الجماعي بين الموظفين في المنظمة.

جدول (14) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " الاستثارة الفكرية " كأحد أبعاد القيادة التحويلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الممارسة
6	يتم تشجيع منسوبات المدرسة للتعبير عن آرائهن وافكارهن.	4.22	0.76	0.84	1	مرتفعة جداً
1	يتم البحث عن أفكار مختلفة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.	4.20	0.70	0.84	2	مرتفعة جداً
4	مساعدة منسوبات المدرسة على تطبيق الأفكار الجديدة.	4.17	0.83	0.83	3	مرتفعة
5	يتم تشجيع منسوبات المدرسة على المشاركة في صنع القرار.	4.13	0.78	0.83	4	مرتفعة
3	يتم تشجيع منسوبات المدرسة على التقويم الذاتي لأدائهم.	4.10	0.83	0.82	5	مرتفعة
2	استثارة الابداع والتجديد في العمل.	4.09	0.81	0.82	6	مرتفعة
	المتوسط العام	4.15	0.63	0.83		مرتفعة

تشير بيانات جدول (14) أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لبعد الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (4.15) وهو متوسط وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافقة) في أداة الدراسة، مما يدل على أن القادة الإداريين في المدارس يتمتعون بمستوى مرتفع من القدرة على توفير الاستثارة الفكرية للمنسوبات في البيئة التعليمية. فالاستثارة الفكرية تعد أحد أبعاد القيادة التحويلية، وهي تهدف إلى

تحفيز التفكير الإبداعي وتنمية قدرات الابتكار والتغيير في المؤسسة، كما ترى الباحثة أن توفير الاستثارة الفكرية في إطار القيادة التحويلية يساعد على تعزيز الإبداع والابتكار في المدارس وتحقيق تحسينات شاملة في الأداء التعليمي وتجربة التعلم للطلاب، كما جاء في دراسة الغامدي (2020) التي تشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار إبداعية لحل المشكلات.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " الاستثارة الفكرية " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (4.22) (4.09) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى " موافق/ موافق بشدة " ويمكن ترتيب تلك العبارات على النحو التالي:

جاءت عبارة رقم (6) " يتم تشجيع منسوبات المدرسة للتعبير عن آرائهم وافكارهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري قيمته (0.76)، تليها في المرتبة الثانية عبارة رقم (1) يتم البحث عن أفكار مختلفة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل " بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري قيمته (0.70)، ثم عبارة رقم (4) " مساعدة منسوبات المدرسة على تطبيق الأفكار الجديدة." بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري قيمته (0.83)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة عبارة رقم (5) " يتم تشجيع منسوبات المدرسة على المشاركة في صنع القرار " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري قيمته (0.83)، تليها عبارة رقم (3) " يتم تشجيع منسوبات المدرسة على التقويم الذاتي لأدائهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري قيمته (0.78)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة رقم (2) " استثارة الابداع والتجديد في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري قيمته (0.81).

وهذه النتيجة تعني أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية جاء بدرجة كبيرة، وهذا بلا شك يشير إلى تأثير القائد التحويلي في الإدارة المدرسية والموظفين من خلال توفير روح التحدي في العمل وتشجيع عمل الفريق الواحد،

كما جاء في دراسة الزهراني (2019) التي ذكر فيها أن القائد التحويلي يساعد على إنتاج أفكار جديدة والأخذ في الاعتبار حاجات الآخرين والتمسك بالمعيار الأخلاقي.

جدول (15) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " الاعتبارات الفردية " كأحد أبعاد القيادة التحويلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الممارسة
3	يتم الاهتمام بالأمر المتعلقة بمنسوبات المدرسة كالاهتمام بسير العمل.	4.21	0.69	0.84	1	مرتفعة جداً
1	التشجيع على تطوير قدرات منسوبات المدرسة.	4.21	0.74	0.84	2	
4	تواجه الاقتراحات المتميزة التقدير والاهتمام.	4.16	0.77	0.83	3	مرتفعة
2	يتم التركيز على نواحي القوة والضعف لدى منسوبات المدرسة.	4.15	0.73	0.83	4	مرتفعة
5	يتم مراعاة الفروق الفردية بين منسوبات المدرسة.	4.13	0.78	0.83	5	مرتفعة
6	تتم مشاركة منسوبات المدرسة في عملية التغيير.	4.06	0.80	0.81	6	مرتفعة
	المتوسط العام	4.15	0.63	0.83		مرتفعة

تشير بيانات جدول (15) أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لبعده الاعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات المبحوثين (4.15) وهو متوسط وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.4 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (موافقة) في أداة الدراسة مما يدل على أن الأفراد في العينة يقدرون ويعترفون بأهمية الاعتبارات الفردية التي تعد أحد الجوانب الرئيسية للقيادة التحويلية. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " الاعتبارات الفردية " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.21) (4.06) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى " موافق/ موافق بشدة " ويمكن ترتيب تلك العبارات على النحو التالي:

- جاءت عبارة رقم (3) " يتم الاهتمام بالأمر المتعلقة بمنسوبات المدرسة كالاهتمام بسير العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري قيمته (0.69) مما يدل على أن القائد يولي اهتماماً كبيراً للمشاركة الفعالة للمعلمين والعاملين في المدرسة، ويشجعهم على تقديم آرائهم ومساهماتهم في تطوير سير العمل وتحسين العملية التعليمية بشكل عام، تليها في المرتبة الثانية عبارة رقم (1) " التشجيع على تطوير قدرات منسوبات المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري قيمته (0.74). ثم عبارة رقم (4) " تواجه الاقتراحات المتميزة التقدير والاهتمام." بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري قيمته (0.77)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة عبارة رقم (2) " يتم التركيز على نواحي القوة والضعف لدى منسوبات المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري قيمته (0.73)، تليها عبارة رقم (5) " يتم مراعاة الفروق الفردية بين منسوبات المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري قيمته (0.78)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة رقم (2) " تتم مشاركة منسوبات المدرسة في عملية التغيير " بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قيمته (0.80).

مما سبق نستنتج أن تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية في نظام مسارات الثانوية بناءً على الاستجابات جاء مرتفع جداً، وتعزو الباحثة بأن سبب هذه النتيجة يعود إلى امتلاك قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض إلى الحرفية المهنية التي تنسم بالصدق والعدالة مما يجعل العلاقة بين القادة التربويين والموظفين علاقة تنسم بالثقة المتبادلة والاحترام والتقدير، كما أكدت ذلك دراسة العوفي (2019) التي بينت أن القادة يضعون أهدافاً تعاونية تسعى المدرسة لتحقيقها، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.

• نتيجة السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية بمدينة الرياض؟

وللتعرف على التحديات والمعوقات التي تعوق تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية بمدينة الرياض قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لإجابات مفردات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (16) اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور " معوقات تطبيق القيادة التحويلية "

م	العبارة	المتوسط		الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة المعوق
		الحسابي	النسبي				
6	ضعف تأهيل بعض القيادات الإدارية في المدارس	3.55	1.03	0.71	1	مرتفعة	
3	ضعف تقبل منسوبات المدرسة للتغيير والتطوير.	3.43	1.06	0.69	2	مرتفعة	
1	ضعف مشاركة منسوبات المدرسة في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة.	3.40	1.13	0.68	3	مرتفعة	
2	غياب ثقافة العمل بروح الفريق والعمل الجماعي لدى منسوبات المدرسة.	3.35	1.23	0.67	4	متوسطة	
5	ضعف التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمات	3.28	1.14	0.66	5	متوسطة	
4	قلة الإبداع والابتكار لدى منسوبات المدرسة.	3.24	1.20	0.65	6	متوسطة	
	المتوسط العام	3.37	0.72	0.67		متوسطة	

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه تباينت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور معوقات تطبيق القيادة التحويلية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.55) (3.24) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشير إلى "موافقة" و"موافقة بدرجة متوسطة" ويمكن ترتيب تلك العبارات على النحو التالي:

- جاءت عبارة رقم (6) في المرتبة الأولى " ضعف تأهيل بعض القيادات الإدارية في المدارس " بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري قيمته (1.03)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة رقم (3) " عدم تقبل منسوبات المدرسة للتغيير والتطوير " بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري قيمته (1.06)، ثم في المرتبة الثالثة عبارة رقم (1) " ضعف مشاركة منسوبات المدرسة في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قيمته (1.13) وتفسر الباحثة تلك النتيجة أن المنسوبات في المدرسة لم يشاركوا بشكل كافٍ أو فعال في تحديد الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمدرسة أو لم يكن لديهم وعي كافٍ بهذه الرؤية والرسالة. قد يكون هناك حاجة لتعزيز التواصل والمشاركة بين أعضاء المدرسة لتعزيز الالتزام بالرؤية والرسالة وتحقيق الأهداف المشترك، ، بينما جاءت في المرتبة الرابعة عبارة رقم (2) " غياب ثقافة العمل بروح الفريق والعمل الجماعي لدى منسوبات المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري قيمته (1.23)، تلتها عبارة رقم (5) " ضعف التواصل بين إدارة المدرسة والمعلمات " بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري قيمته (1.14)، بينما جاءت في الترتيب الأخير عبارة رقم (4) " قلة الإبداع والابتكار لدى منسوبات المدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري قيمته (1.20).

وبناءً على ما سبق ترجع الباحثة تلك النتائج إلى عدة عوامل منها: نقص في المعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية بفعالية من قبل مديرات المدارس، وقد أشارت إليها دراسة الغفص (2019) حيث أوردت بعض المقترحات التي قد تساهم في رفع مستوى القيادة التحويلية وهي إعداد دورات تدريبية للقائدات نظرياً وعملياً، والسعي لزيادة وعي القائدات بأهمية القيادة التحويلية لما لها من آثار على تحسين العمل التربوي فيها والارتقاء بمستواها.

قد يكون هناك مقاومة من بعض الأفراد داخل المؤسسة للتغيير والابتكار مما يؤثر على قدرة القادة الإداريين على تحويل المدرسة، وكذلك قد يكون هناك عجز في توفير الموارد اللازمة، سواء كانت موارد بشرية أو مالية لدعم تنفيذ القيادة التحويلية، كما جاء في دراسة آل عوض (2019) بتوعية المدرء بأهمية القيادة التحويلية ومدى ارتباطها بالكفاية المهنية للمعلمين وأثر كل واحدة منها على العمل.

خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- أن واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة (4.19)، وبوزن نسبي (84%).
- مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكلٍ من بعدي " الحفز الإلهامي " " التأثير المثالي " كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (4.23)، وبوزن نسبي (85%) لكل بعد.

- مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لكلٍ من بعدي " الاستثارة الفكرية" الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (4,15)، وبوزن نسبي (83%) لكل بعد.
- مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لاتجاهات أفراد العينة (3,37)، وبوزن نسبي (67%).
- معوقات تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات الثانوي تمثلت في:
 - 1- عدم تقبل التغيير والتطوير.
 - 2- ضعف مشاركة الموظفين في وضع رؤية ورسالة المدرسة.
 - 3- ضعف التواصل بين الإدارة والموظفات.
 - 4- ضعف تأهيل بعض القيادات الإدارية في المدارس.

التوصيات والمقترحات.

1. توفير برامج تدريب وتأهيل مكثفة للقادة الإداريين والمنسوبات في مدارس نظام المسارات، تركز على تنمية المهارات القيادية التحويلية وتعزيز الوعي بأهميتها وفوائدها.
2. تعزيز ثقافة التغيير والابتكار في المدارس الثانوية، من خلال إقامة جلسات توعوية وتدريب للمعلمات والاداريات حول أهمية القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها في العمل.
3. تعزيز التواصل والتعاون بين القادة الإداريين في المدارس، عبر إقامة فرص للتبادل المهني وورش العمل المشتركة لمناقشة التحديات والممارسات الناجحة في تطبيق القيادة التحويلية في نظام المسارات لتحقيق النتائج المرجوة
4. تحسين سياسات التعيين وتقييم القادة الإداريين، وتوفير الدعم المالي اللازم لتعزيز جودة التعليم وتطوير القيادة الإدارية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، حسن. (2020). درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء بعض المتغيرات.
- الرويشد، فيصل. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس في منطقة الجوف لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. جامعة أم القرى.
- الزبيدي، محمد إبراهيم. (2020). مستوى أنماط القيادة الرئيسية والرضا الوظيفي للمعلم. جامعة كفر الشيخ- كلية التربية، مج 20، ع2
- الزهراني، مساعد. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. جامعة سوهاج – كلية التربية.
- السفيني، هلال محمد؛ المجيبي، محمد أحمد؛ باذيب، أحمد عمر؛ ردمان، أفراح عبد الله (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية . مجلد (1) عدد (8)، ص: 99- 123. <https://doi.org/10.56793/pcra221385>
- العبيدانية، خلود. (2020). واقع تطبيق القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان: دراسة وصفية تحليلية. المركز القومي للبحوث غزة.
- العريفي، حصة سعد. (2022). التحديات التي تواجه نظام المسارات المطور للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية وسبل تطويره من وجهة نظر القائدات التربويات. الجامعة الإسلامية بغزة – شؤون البحث العلمي والدراسات العليا.
- آل عوض، أمل معتوق. (2019). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين. رابطة التربويين العرب، ع108.
- العوفي، أشواق. (2019). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات. جامعة عين شمس- كلية التربية للآداب والعلوم والتربية.
- الغامدي، تهاني. (2020). درجة ممارسة قائدات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في المدارس التي حققت نتائج مرتفعة في الاختبارات المركزية في محافظة جدة. الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية.

- الغفيس، لميس. (2019). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط- كلية التربية، مج 35، ع10.
- الغويري، صفاء أحمد. (2020). واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. رابطة التربويين العرب.
- الفتوح، أثير بنت سالم (2022): واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مجلد (2) عدد (15) ص ص: 52-71، <https://doi.org/10.56793/pcra2213153>
- الكبار، مصطفى محمد. (2022). المشكلات الإدارية التي يعاني منها مديري مدارس التعليم الأساسي (مدارس بلدية الزاوية الجنوب نموذجاً). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- المبيضين، ديماء محمد. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. مركز ابن العربي للثقافة والنشر. عمان
- المقحم، بشرى. (2020). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ع22.
- برويس، وردة. (2019). المنهج الوصفي. جامعة الحسين بن طلال – عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
- عباس، محمد ونوفل محمد وآخرون. (2012). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علي، شيماء احمد. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. جامعة سوهاج. كلية التربية
- عليمات، صالح منيزل وآخرون. (2018). درجة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفروانية في دولة الكويت. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج 26، ع3
- وزارة التعليم – نظام المسارات المطور2022 <https://backtoschool.moe.gov.sa/n/page/secondary-school-paths.html>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Amor, Jose Pablo Abeal, Jose Andres Faina. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. (2020). European Management Journal 38 (1),
- Fong-yi Lai, Hui-Chuan Tang, Szu-Chi Lu and Cheng-Chen Lin. (2020). Transformational Leadership and job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. SAGE Open.
- Oikumene, A., Pfeifer., & Stormier. (2021). The Effects of free Secondary School Track Choice: A Disaggregated Synthetic Control Approach
- Sheila A. Boamah, Heather K. Spence Laschinger. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. Faculty of Nursing.
- Warouw, at, al, Marino. (2020). Leadership in the innovation era transactional or transformational. university Kristen Satya Wakana.