



## **القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط**

**إعداد**

**أ/ منى حسن عبدالله آل مريع**

**درجة الماجستير في برنامج القيادة التربوية التنفيذي،  
كلية التربية، جامعة الملك خالد**

## القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط

منى حسن عبدالله آل مربع

درجة الماجستير في برنامج القيادة التربوية التنفيذي، كلية التربية، جامعة الملك  
خالد، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: As.moon005@gmail.com

### المستخلص:

هدف البحث تعرف واقع ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث؛ وطُبقت على عينة بلغت (329) مفردة من معلمات المدارس الابتدائية بمحافظة مشيط؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة مديرات المدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لأبعاد القيادة التحويلية؛ وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وأفادت استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة جاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ ووجود معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة بأبعادها المختلفة جاءت كلها موجبة ومرتفعة وتعتبر هذه القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤثرة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة بأبعادها المختلفة، وهذا يشير إلى الدور الواضح الذي تلعبه القيادة التحويلية لدى مديرة المدرسة الابتدائية في محافظة خميس مشيط في تحقيق تفويض السلطة للمعلمات في الأبعاد؛ وكانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية وبين بعد (التحفيز والإلهام) مما يعني أن العلاقة الأقوى والتأثير الأكبر للقيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة تظهر بشكل قوي وواضح في بعد التحفيز والإلهام مقارنة بالأبعاد الأخرى للتفويض؛ وكانت أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة وبين بعد (الاهتمام الفردي) مما يعني أن العلاقة الأضعف والتأثير الأقل للقيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة تظهر في بعد الاهتمام الفردي مقارنة بالأبعاد الأخرى لتفويض السلطة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تفويض السلطة، المدارس الابتدائية.



---

## **Transformational leadership and its relationship to the delegation of authority in primary schools in Khamis Mushait Governorate**

**Mona Hassan Abdullah Al-Mouria**

Educational Administration and Supervision College of Education - King Khalid University, KSA.

Email: As.moon005@gmail.com

### **Abstract:**

The aim of the research is to know the reality of the practice of transformational leadership and its relationship to the delegation of authority in primary schools in Khamis Mushait Governorate. The research used the descriptive approach, and the questionnaire as a tool for research; It was applied to a sample of (329) female primary school teachers in the Mushait governorate. The research concluded that the practice of primary school principals in Khamis Governorate in terms of transformational leadership dimensions; The reality of the practice of primary school principals in Khamis Mushait governorate to delegate authority came to a 'high' degree of approval; The presence of correlation coefficients between the dimensions of transformational leadership and the achievement of delegation of authority in its various dimensions were all positive and high. This high value of the correlation coefficient expresses the existence of a strong and influential correlation between the dimensions of transformational leadership and the achievement of delegation of authority in its various dimensions. The highest value of the correlation coefficients between transformational leadership and the dimension (motivation and inspiration), which means that the strongest relationship and the greatest influence transformational leadership and the achievement of delegation of authority appear strongly and clearly in the dimension of motivation and inspiration compared to other dimensions of delegation; The lowest value of the correlation coefficients between transformational leadership and the achievement of delegation of authority and the dimension (individual attention), which means that the weakest relationship and the least impact of transformational leadership and the achievement of delegation of authority appear in the dimension of individual attention compared to other dimensions of the delegation of authority.

*Keywords:* transformational leadership, delegation of authority, primary schools.

## مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم في عصر التطور المستمر وتحديداً في عصر تعصف به المتغيرات وتتعج به الاختراعات في كل المجالات، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، ومن ميزات هذه السمات المفاجأة والسرعة والحركة وعدم الاستقرار وخاصة في عصر ثورة تقنية المعلومات والاتصالات، حيث نمو المؤسسات وتزايد أعداد العاملين فيها، والتغيير في هياكل القوى العاملة، فهو عصر برزت فيه المنافسة بين المؤسسات من أجل البقاء والازدهار، وذلك بمقدار نجاح القيادات في توظيف واستخدام المفاهيم التربوية الحديثة في تسيير أمور العمل وإدارة المؤسسة يكون نجاحها وقدرتها على تطوير الأداء والإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسات.

وتسهم المؤسسات التعليمية في تربية الإنسان وتأهيله، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته النفسية والجسمية والعقلية والاجتماعية، ويعد قائد المدرسة أحد عناصر الإدارة وأنه المسئول عن المتابعة والتخطيط والتقويم ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم، فالحاجة لتحسين الإنتاجية أظهرت الدور البارز للقيادات التربوية في قدرتها الفاعلة على تهيئة المدارس لهذا التغيير، وإعادة هيكلتها وتنظيمها بما يتناسب مع مجريات العصر المتسارعة، فالقيادة في كل المجالات معنية ببحث الأفراد على تقبل التغيير وتوجيه كل طاقاتهم لتنمية سلوكيات تنظيمية بنّاءة لتحقيق الغاية المتبعة، وأن المؤسسات لا يمكنها الصمود في وجه المتغيرات المتنوعة بتأثيراتها المختلفة وامتلاك القدرة على الاستمرارية وضمان البقاء في الصدارة والقدرة على المنافسة دون أن تتبنى تطبيق أساليب قيادة جديدة ومبتكرة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بأعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف. (العزام، 2015م، ص 30)

وتعد القيادة في حياة المؤسسات والمجتمعات هي الحافز الضروري للبقاء والاستمرار والدافع الحقيقي للتغيير الناجح، سواء على المستوى الشخصي للفرد - سواء كان قائداً أو من العاملين - أو على مستوى الفريق، أو على مستوى المؤسسة ككل، أو على مستوى المجتمع المحلي والدولة، فالقيادة هي عملية يمكن من خلالها تصور وتشكيل للمستقبل الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه ومعايشته، وكلما توسعت المؤسسات في نطاق تقديم الخدمات وتنويعها وتسويق مخرجاتها واستطاعت مع ذلك التوسع من تحقيق تطلعات المستفيدين؛ كلما كان ذلك دافعاً لها للبحث عن طرق ابتكارية للتغيير نحو المستقبل، فالقيادة المستقبلية تختلف عن القيادة في العصر الحالي، فلم تعد القيادة تعتمد على المقومات التي تنحصر في القدرة على الحضور والتمتع بالجادبية والقدرة على التأثير؛ بل أضيف لها مقومات أكثر عصرية كالتركيز على الفريق بدلاً من التركيز على الأفراد الذي يعتمد على نظرية النضج الوظيفي، والتحول إلى المصلحة المشتركة القائمة على المدى الطويل بدلاً من التركيز على المصلحة المشتركة قصيرة المدى. (الحارثي، 2019، ص 65)

فالقيادة لم تعد تعني القيام بالمهام الإدارية بطريقة صحيحة وقوفاً عند حد الكفاءة وممارسة القيادة بأدنى درجات الممارسة؛ فهذا غير كافٍ في عصر سمته الأبرز هي سرعة التغيير والتبدل، ذلك من منظور القيادة، فتحوّلت قيادة العمل الإداري والفني إلى مهمة من أهدافها تخطي حدود الجودة والتميز للوصول إلى مرحلة الاختراق مع المحافظة على مكونات البيئة الداخلية التي يتمثل بعضها في: الرسالة والاستراتيجية والقدرات الجوهرية، ومكونات البيئة الخارجية المشتملة على: هيكل السوق والمستفيدين والمنافسة والمجتمع (نجم، 2015، ص. 115)

فالقيادة تقوم بأدوار ووظائف متعددة من أهمها القدرة على بلورة الرؤية والتصوير المستقبلي، وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، وتحريك الآخرين والتأثير عليهم ودعمهم نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي المطلوب، وهذه الأدوار تبرز نوعية القيادة المأمولة في قيادة التغيير وتحدي الواقع برؤية جديدة ينتج عنها إحداث التوازن المطلوب (عبد الدليمي، 2017، ص. 10).

ولأن القيادة هي أساس ازدهار أي مؤسسة، باعتبار القائد هو مصدر النجاح الحقيقي تبرز أهمية أنماط القيادة الحديثة ومنها القيادة التحويلية باعتبارها مفهوماً متقدماً للقيادة التقليدية، فالقيادة التحويلية هي إحدى الموارد الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة ومرونة عالية (جميل، 2010).

وتعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية شهرة لإدارة وقيادة المؤسسات، فهي نوع من أنواع القيادة الذي تحتاجه المؤسسات والمؤسسات ذات التغيير المتسارع، فتحدث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية وذلك من أجل الصالح العام للمؤسسة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة عن طريق التأثير بالكاريزما والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي، وتعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية التي تناولتها الكثير من البحوث العلمية منذ أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، وهو نمط يركز على المحاولات الدقيقة التي يقوم بها القائد للتأثير في سلوك العاملين معه على المستوى الفردي، والمحاولات الأكثر اتساعاً على المستوى التنظيمي، وأنها عملية التغيير التي يقودها قائد المؤسسة لتحقيق رؤية خادمة للمؤسسة (عبد المولى، 2015، ص. 38).

ومن السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين، حيث أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية حتى يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، وبالتالي يتم التركيز على التوجه والتحول إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين، أما بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وأما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ وأن القائد التحويلي يهدف لنقل العاملين معه نقلة نوعية من مرتبة العامل المنفذ إلى مرتبة القائد وفق رعاية فردية وجماعية من خلال تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية، ودعم العمل الفريقي التعاوني، وإدراك الحاجة للتغيير نحو الأفضل (الحريري، 1431، ص. 161).

ويعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات الطاقم التربوي بالمؤسسة إلى الحد الأقصى لها؛ حيث أن عملية التفويض تتضمن فناً حقيقياً، فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، وأخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط، فعملية تفويض السلطة تزيل عن كاهل المدير في المؤسسة التربوية الكثير من الأعمال الشكلية المعتادة في المؤسسة وتفسح له المجال للعناية بالأمر والمهام ذات الطبيعة العامة كوضع السياسات والبرامج والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية، والى جانب تلك فإنها تدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام، إذ أنها تسهم في

الكشف عن قدرات الطاقم التربوي في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية، فالمدير لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية التربوية والاجتماعية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول الفريق التربوي الذي معه لذلك فإن تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات يخفف كثيراً من العبء الملقى على كاهله و يعمل على تسيير شؤون المؤسسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على وظائف أهم، وأن عملية التفويض بالنسبة للمؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية؛ حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، والإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات الأخرى تحكمها مجموعة من القوانين وتلقي على عاتقها مجموعة من الوظائف تحتم على المدير تنفيذها بكفاءة عالية (محمود، 2005، ص 112).

وبناء على ما سبق من توجه إيجابي نحو القيادة التحولية وسلوك تفويض السلطات للمعلمين، إضافة إلى الدراسات التي تناولت تلك العلاقة بشكل مباشر بين القيادة التحولية وتفويض السلطات، تأتي هذه الدراسة في السياق التربوي السعودي، لبحث القيادة التحولية وعلاقتها بتفويض السلطات في مدارس التعليم العام بالمرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط من وجهات نظر المعلمات فيها، والإفادة منها في تطوير الشأن المدرسي وتحقيق غاياته المنشودة من خلال تطوير القائدين لمهاراتهم القيادية ومواكبة التطور التربوي الحاصل وخروجهم أيضاً من الحالة التقليدية وذلك بالتعامل مع المعلمين بانفتاح أكثر وتفويضهم لبعض المهام التي تناسب مع خبرتهم وقدرتهم، كون القادة هم قادة العمل التربوي في المدرسة فذلك يجعل على عاتقهم صياغة الرؤى المستقبلية ووضع ورسم الأهداف، ومن المتوقع أن تحقق هذه الدراسة الفائدة لمديرات المدارس على وجه الخصوص.

#### مشكلة البحث:

بناءً على معطيات أسلوب القيادة التحولية أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير أداء مديرة المدرسة كقائدة تحويلية، مطلوب منها أن تتعامل مع التغيير الذي تحتاجه المدرسة، الأمر الذي يستلزم من المديرات استخدام معرفتهم ومهاراتهم للعمل داخل وخارج هذه المؤسسات التعليمية لوضع خريطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية.

كما ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام صلاحية تفويض السلطات من المديرات إلى المعلمات للتنفيذ والإشراف على تنفيذ بعض المهام لتسريع الإنجاز واختصار الوقت، وعدم صرف المديرية عن المهام الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم.

وتواجه المؤسسات التعليمية التحديات المحلية والعالمية، وعليها أن تتعامل مع هذه التحديات والتغيرات بمرونة؛ حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة؛ وتكون أكثر تطوراً من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلى الأخذ بالأساليب الإدارية المتجددة، الذي تتبعها قيادة تلك المؤسسة، إضافة إلى ما تتخذه من قرارات حكيمة ومتوافقة مع طبيعة المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها حيث يوجد عدة تحديات ومشكلات تتصل بإدارة المدارس في (العملية التعليمية، والإدارة التعليمية، والمعلم، والمتعلم، وأولياء الأمور، وتقييم المتعلمين) منها: محدودية جاهزية المعلمين والقادة والبنية التحتية الرقمية في البيئة التعليمية، وضعف الاهتمام بتدريب المعلمين والمتعلمين على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، والاعتماد بشكل كامل في العملية التعليمية على الكتب الورقية، وضعف تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، و قلة الدورات التدريبية للتنمية المهنية للمعلمين، والروتين والبيروقراطية في الأمور الإدارية. (محمود، 2019، ص 163)

وفي السياق ذاته أكدت دراسة الغامدي على تلك الأدوار مع التأكيد على وجود بعض المشكلات كجمود الأنظمة، وغياب الحوافز وضرورة تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس، وتوعيتهم بأهمية الأدوار القيادية ومالها من آثار عند تطبيقها في المدارس. الغامدي، (2013)

وأكدت دراسة الغامدي إلى تدني وقع أداء مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية نتيجة الافتقار إلى برامج تأهيلية طويلة المدى الخاصة بالتطوير المهني، وضعف دور وزارة التعليم في التنسيق مع الجامعات السعودية لتطوير الأداء المهني للمدير المدرسي؛ بينما أشارت دراسة العمري (2018) إلى أن دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات من مديري المدارس لاتزال تمارس بدرجة متوسطة، ووجود الكثير من جوانب القصور في برامج تطوير أداء القادة. (الغامدي، 2020)

وبما أن الكثير من الدراسات التربوية تؤكد على أن القيادة التحويلية وتفويض السلطة أصبحا يشكلان بُعداً أساسياً للقيادة الفعالة ففي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة البحث في الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمات فيما؟

**أسئلة البحث:** حاول البحث أن يجيب على التساؤلات التالية؟

1. ما درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات ؟
2. ما درجة ممارسة مديرات المدارس لتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات ؟
3. ما العلاقة التي تربط بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية وتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط ؟

**أهداف البحث:**

1. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات.
2. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس لتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات.
3. التعرف على العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية وتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط.

**أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث الحالي في الجوانب التالية:

**الأهمية النظرية:**

- القيادة المدرسية لها دور مهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والمدرسية وذلك من خلال القيام بعمليات التخطيط والتنظيم المدرسي والتأثير في العاملين لتنفيذ الخطط

وإشراكهم عند اتخاذ القرارات وتوفير بيئة مدرسية قائمة على المشاركة والتقدير والتعاون لتطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

- يسعى هذا البحث نحو التعرف على درجة ممارسة القائدات للقيادة التحويلية في مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط.
- يمكن أن تتم الاستفادة من هذا البحث ومن توصياته وتعميم نتائجه على قطاعات التعليم الأخرى المشابهة لمجتمع الدراسة (المدارس الحكومية ومدارس القطاع الخاص) لتحقيق الأهداف المنشودة.

### الأهمية التطبيقية:

- تكمن الأهمية التطبيقية في استفادة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط من هذا البحث في وضوح أهمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة.
- يؤمل أن تسهم نتائج هذا البحث بإذن الله في تحفيز المديرات وقائدات المؤسسات التربوية على الاهتمام بالنمط القيادي التحويلي وتفويض السلطات باعتبارها من المواضيع المعاصرة والتي يتزايد الاهتمام بها نظراً لدورها الكبير في التطوير وتوفير الوقت.

### حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة.
- الحدود البشرية: يتم تطبيق هذا البحث على عينة من معلمات التعليم الحكومي في المرحلة الابتدائية-بنات.
- الحدود المكانية: يتم تطبيق هذا البحث في المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية-بنات بمحافظة خميس مشيط.
- الحدود الزمانية: يتم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني في العام الدراسي 1443هـ-2022م.

### مصطلحات البحث: يمكن عرض مصطلحات البحث على النحو التالي:

#### 1. القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية بأنها "النمط القيادي الذي يسعى من خلاله القائد للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التأثير الإيجابي في العاملين وإقناعهم وإثارة حماسهم للوصول إلى مستويات أداء متميز" (السميح، 1431، ص. 245).

كما تعرف إجرائياً: بأنها القدرة التأثيرية التي تمتلكها القائدة-المديرة- لتحويل المعلمات من مجرد منفذات للتعليمات إلى قائدات يمتلكون المهارات القيادية، كل منهم في مجالها وتخصصها وفق ما يمنح لهم من صلاحيات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.



## 2. تفويض السلطة:

هو "عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها". (مصطفى، 2012، ص304)

ويعرف عملية تفويض السلطة إجرائياً: بأنها منح أو تخويل بعض سلطات المديرية للمعلمات مع استمرار مسؤولية المديرية عن نتائج هذه السلطة المخولة، فالتفويض هو دفع بالسلطة من المستويات الأعلى إلى العاملين في المستويات الأدنى، فلا يمكن إعطاء مسؤولية للفرد دون منحه التفويض اللازم لإكسابه السلطة المطلوبة لإنجاز المهام.

### الإطار النظري:

#### مفهوم القيادة التحويلية:

يقصد بالقيادة التحويلية "تلك القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية"، وتتضمن عدداً من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من الكاريزما أو التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. (العامري، 1423هـ، ص7).

وتعرف القيادة التحويلية بأنها "قدرة القائد على السمو بالعاملين لأعلى مستوى إنتاجي يحدث نقلة نوعية إيجابية على المستوى المؤسسي مع الحفاظ على الكرامة الإنسانية" (العتيبي، 1426هـ، ص127)

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً في هذا البحث بأنها: القيادة التي تتبنى إدارة التغيير وتعديل الوضع الراهن بما يساير متطلبات المستقبل، وتسمح بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتسعى إلى التحفيز الإلهامي، واستثارة التفكير، وتقوية العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

تعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية، هي (سطوحي، 2014، ص. 441):

1. التأثير الكاريزمي: ويعني ذلك أن يوجد القائد رؤية واضحة تتطابق مع الرسالة العليا والهدف العام للمؤسسة وفق السياسة المعتمدة، وأن يغرس الفخر والاعتزاز في نفوس العاملين من خلال إظهار ثقته فيهم وفي قدراتهم، ويعمل على تنمية الثقة والاحترام في الفريق، وهذا يؤدي إلى احترام العاملين لقائدهم والنظر إليه على أنه المثل الأعلى لهم.

2. الحفز والإلهام: يرتكز هذا البعد على قدرة القائد على إيصال آماله وتوقعاته المرتفعة للعاملين، وتذكيرهم بالأهداف ذات الأهمية العالية التي تضيف قيمة للمؤسسة، وذلك بطريقة سهلة على الفهم والإدراك يمكن من خلال تلك الطريقة وضع تصور ذهني عنها، والعمل في ذات الوقت على تحفيز العاملين من خلال إيجاد التحديات التي تدفعهم للإنجاز والشعور بالنجاح.

3. الحفز الفكري المستمر: ويقصد بهذا البعد القدرة على دفع العاملين على التفكير وإعمال القدرات العقلية لإنجاز المهام بطرق جديدة ومبتكرة لتحقيق أكبر قدر من النتائج ولإضفاء صبغة جديدة على العمل، والخروج من النمط التقليدي في القيام بالأعمال.
4. الاهتمام بالمشاعر الفردية للعاملين: ويعني ذلك أن يولي القائد اهتماماً بالعاملين معه، يجعلهم يشعرون بذلك الاهتمام، وذلك على جميع المستويات وخصوصاً المستوى الفردي، ويتعامل معهم بطريقة تزيد الثقة والولاء من خلال مساعدتهم على حل مشكلاتهم الشخصية والتغلب عليها وتقديم يد العون لهم
- وحدد باس (Bass, 1985) في بداية تطور هذه النظرية ثلاثة أبعاد يمكن من خلالها تحديد إلى أي درجة يكون القائد تحويلاً وهي: الجاذبية أو التأثير المثالي، والتحفيز الذهني، والاعتبار الفردي.

### 1) البعد الأول: التأثير الكاريزمي:

يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسون، يضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم و إعجابهم به، وبذلك يعمل المرؤوسون على محاكاة سلوك قادتهم، ويعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة المخاطر، مُظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية. (الغامدي، 1421هـ، ص74)

ويشير باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1997, p.23) إلى أن مفهوم التأثير النموذجي يحتوي على مضمون متنوع جداً حيث تشمل السلوكيات المكون له تعبير القائد عن المعتقدات والعمل بصورة تنسق مع المعتقدات والمبادئ المعلنة، والتركيز على أهمية معتقدات الأتباع وتوضيح أهداف وأنشطة الأتباع والحديث عن أهمية الثقة المتبادلة؛ وللقيادة الكاريزمية مجموعة من الخطوات التي يتبعها القائد التحويلي من أجل إحداث نقلة نوعية في تطوير أداء المؤسسة، حيث أنه بتحليل القيادة الكاريزمية يمكن تحديد ثلاث مراحل يقوم بها القائد الكاريزمي لتحويل مؤسسته من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود، وهذه المراحل هي:

- تقويم الوضع الحالي بما فيه من قيود وموارد واحتياجات للأفراد ومتطلبات للمؤسسة، وفي ضوء ذلك يتم تحديد نواحي القصور التي تتحول إلى أهداف استراتيجية في المرحلة التالية.
- صياغة أهداف استراتيجية تكون غير عادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة وفي الوقت نفسه تمثل تحدياً للآخرين وتظهر مهارات الجاذبية الشخصية والاتصال لدى القائد التحويلي.
- تطوير الطرق التي تستخدم لتحقيق الأهداف حتى تتضح المهارات المتميزة لدى القائد وقدرته على تحمل المخاطر وجذب الآخرين لاكتساب خبرات غير عادية.

### 2) البعد الثاني: الحفز الإلهامي:

بعد التحفيز علم وفن إداري يتطلبان حكمة القيادي وقدرته ومهاراته في تقويم الموقف لأنه يسهم في زيادة فعالية الأفراد، ويطلق على هذا البعد أيضاً بعد (توضيح التوجهات المستقبلية

لبعد الحفز الإلهامي ويركز على قدرة القائد على تعيين وتحديد رؤية مستقبلية جذابة، وتحدي العاملين من خلال معايير عالية المستوى، والتحدث بتفاؤل وحماس، وتقديم التشجيع والمعاني للمهام المطلوب إنجازها، ويشير الحفز الإلهامي إلى قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، والتعبير عن الأهداف المهمة بطريق بسيطة، وذلك باستخدام الرموز والشعارات. (العامري، 2002م، ص22).

ويتعلق الحفز الإلهامي بوضع القائد لمعايير مرتفعة المستوى بحيث تصبح هذه المعايير ذات صبغة مرجعية لأداء الأتباع، ويقدم القادة التحويليين تشجيعاً وجدانياً لزيادة الوعي والفهم للأهداف المنشودة بحيث يتصرف هؤلاء القادة بطرق تشجع من حولهم من خلال إضفاء المعاني والتحديات على أعمال أتباعهم، فالقائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويذكي فهم الحماس وروح الفريق لهم ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه. (الغامدي، 1421هـ، ص75).

ويتمثل الحفز الإلهامي في تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير حب التحدي وتعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وفي الوقت نفسه تصف مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماس والمثالية. (العتيبي، 1426هـ، ص121)

### 3) البعد الثالث: الاستثارة العقلية:

القائد التحويلي وفقاً لهذا البعد يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية وتشجيع الأفكار الجديدة المبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره. (الغامدي، 1421هـ، ص75).

ويقوم القائد التحويلي بتشجيع التابعين على تحدي الافتراضات وإعادة تشكيل المشكلات والتوجه نحو الإبداع وعدم توجيه الانتقادات للأتباع أمام الآخرين لمن يرتكب منهم أخطاء فردية، بل أن القائد يطلب من الأفراد طرح الأفكار غير المسبوقة والحلول الإبداعية والتأكيد على أن يصبح المرؤوسون جزءاً من عمليات تحديد المشكلات، وإيجاد الحلول المبتكرة لها. (العامري، 2002م، ص22).

إن الاستثارة الفكرية يعمل فيها القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل (العتيبي، 1426هـ، ص121).

وعليه فإن التحفيز الفكري يشجع العاملين على الانتباه أكثر لطريقة عملهم بطرق مختلفة، ويدفعهم إلى التفكير في النتائج، ويتيح لهم الفرصة في الاستقلال العملي ومواجهة التحديات، وتحفيزهم للعمل في اتجاه التصور المطروح من قبل القادة لتطوير المؤسسة، إضافة إلى تشجيع الإحساس بالهوية والانسجام مع الواجبات المحددة للعاملين.

#### 4) البعد الرابع: الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد:

القائد التحويلي وفقاً لهذا البعد يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلى جانبه ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد ويصغى جيداً لمن يتحدث منهم إليه وأن يكون قريباً من العاملين ليسهل رجوعهم إليه عند الحاجة ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيداً من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة. (الغامدي، 1421هـ، ص75).

والمقصود بالاهتمام بالمشاعر الفردية: هي الاهتمام بالمشاعر الفردية واهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (العامري، 2002م، ص22).

وأن صفة الاعتبار الفردي تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، حيث القائد الذي يظهر الاعتبار الفردي يبدي اهتماماً خاصاً بقدرات وتطلعات وطموحات وحاجات كل فرد، وذلك من أجل زيادة ثقة الأتباع في الاستجابة لمواجهة المشكلات التي تواجههم شخصياً أو تواجه منظماتهم. (العتيبي، 1426هـ، ص21).

#### مفهوم تفويض السلطة:

يقصد بالتفويض "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال". (الصيرفي، 2003، ص50).

والتفويض "عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل" (الصغير، 2005، ص14).

ولقد ذكر الطيب أن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد باستثناء مديرها أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة. (الطبيب، 1999)

وعملية تفويض السلطة هي إعطاء السلطة من إداري إلى آخر، أو من وحدة تنظيمية لآخرى، بغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالقائد الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت فياض، وأخران، 2010، ص61).

وتفويض السلطة هو "أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات، لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرأ من سلطته يكون كافياً لإنجاز هذه الواجبات" (كنعان، 1999، ص58).

ويعرف ربيع التفويض الإداري بأنه: "قيام القائد باعتباره رئيس الجهاز الإداري بعملية تفويض للصلاحيات المختلفة التي يتمتع بها إلى أشخاص من أهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب، مع بقاء المسئول عن هذه الصلاحيات المفوضة.(ربيع، 2006)

### أسباب تفويض السلطة:

- يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ويجب على القائد القيام بالتفويض لأسباب عديدة وهي إن المهام المسنودة إلى القائد قد تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً، ويقوده هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي على القائد القيام به، وتفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء، إذا تجاهل القائد عملية تفويض السلطة، وإن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره.
- قلة وضوح بعض اللوائح والقواعد المؤسسية لسير العمل داخل المدرسة، ومن ثم فإنها لا تترك لقائد المدرسة الفرصة للبحث والتجريب والابتكار، ومركزية العمل التربوي التي تقتضي مراجعة الإدارات التربوية العليا وأجهزة الوزارة المختلفة لإصدار التعليمات الخاصة بالأمور المادية والتقنية (الحري والشمري، 2019، ص 202).
- تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها وازدياد الأعباء على عاتق القائد الإداري، والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة والتنظيم وما ترتب على ذلك من زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها، ونتيجة لذلك فقد ازدادت أعباء القادة والرؤساء الإداريين، ومن ثم أصبح من الضروري لهؤلاء المسئولين لكي يهضوا بتلك الأعباء الكثيرة المتزايدة، وأن يفوضوا جزءاً منها إلى أفراد يرون فيهم الكفاية والقدرة على القيام بها، على أن يظل لهم حق سحب هذه السلطات.
- القيادة في المؤسسة التعليمية تعد في كونها حلقة الوصل بين العاملين في المدرسة وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية، فهي تمثل البوتقة التي تتفاعل داخلها كافة المفاهيم والخطط والسياسات، كما أنها تعمل على تدعيم القوى الإيجابية البناءة داخل المدرسة وتقليص الجوانب السلبية قدر المستطاع، كما أنها تسيطر على المشكلات التي تخلق داخل المدرسة وتعمل على حلها، بالإضافة إلى حسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وكذلك تنمية مهارات الأفراد عن طريق تدريبهم ورعايتهم لأنهم يمثلون أهم موارد المؤسسة التعليمية. (جيران، 2010، ص 10).
- قدرة وإمكانية القائد التربوي على التعامل بحرفية مع العاملين معه، والقدرة على تنسيق الجهود وخلق روح التعاون والعمل الجماعي، وذلك في ظل بيئة مؤسسية منسجمة ومتكاملة، ولتحقيق هذا الأمر يتطلب ضرورة التفاهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه حتى يتسنى له معرفة آرائهم واتجاهاتهم وميولهم، وتعد المهارات الإنسانية عامل حيوي لكافة المؤسسات

بشكل عام، ولاسيما المؤسسات التربوية، وذلك لأن القائد التربوي لا يتعامل مع الآلات وإنما يتعامل مع كوادر بشرية، ومن ثم لا بد وأن يكون سلوكه وطريقة تعامله مبنية على أساس علاقات اجتماعية سليمة قوامها الألفة والود. (مقبل، 2018، ص 7).

- قلة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لممارسة البراعة التنظيمية في إطار العملية التعليمية، واتباع النمط التقليدي والروتين في تسيير العمل داخل المدرسة وهو ما يتناقض مع ممارسة القيادة والتي تقوم بالأساس على الابتكار والتجديد، وضعف الخلفية الثقافية والاجتماعية لبعض مديري المدارس. (الحري والشمري، 2019، ص 202).

تحقيق التوازن بين بعدي الاستكشاف والاستثمار بشكل متوازن، مما ينعكس بشكل إيجابي ملحوظ على مؤشرات الأداء التعليمي، وإمكانية وقدرة المؤسسة على إدارة المشكلات والتناقضات في الوضع الحالي والمستقبلي عن طريق عناصر الكفاءة والتأثير، المواءمة والتكيف، وتحقيق الابتكار والإبداع. (العاني وحسين، 2018، ص 279).

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة السفياي (2021) تحديد درجة ممارسة إدارة المدرسة لأبعاد القيادة التحولية: (التأثير المثالي، التأثير المهم، التأثير الفكري، والاعتبار الفردي، والتمكين). و استخدم الباحثان المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (162) معلماً من مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المهرة خلال العام الدراسي 2019-2020م؛ وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية للأبعاد الخمسة للقيادة التحولية كانت عالية، بمتوسط استجابة العينة على الاستبانة ككل (4.06)، وبنسبة (81.26٪)، و اختلفت استجابة العينة على أبعاد القيادة التحولية، حيث جاء بعد التأثير المهم أولاً بمتوسط (4.12)، يليه بعد التأثير الفكري بمتوسط (4.11)، ثم بعد التأثير المثالي بمتوسط (4.07)، يليه بعد الاعتبار الفردي بمتوسط (4.02) وفي الترتيب الأخير جاء بعد التمكين بمتوسط (3.83) وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة على أبعاد القيادة التحولية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة) وبناءً على نتائج الدراسة، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات والمقترحات لتفعيل ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحولية في محافظة المهرة وجميع مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.

هدفت دراسة المطيري (2021) التعرف على درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وأثره على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أغراض الدراسة، حيث طبقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة قوامها (317) رئيس قسم في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وتم اختيارهم بطريقة العينة المتاحة؛ وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الآتي: درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مدارس التعليم العام بدولة الكويت جاءت بدرجة كبيرة؛ ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في المرحلة الثانوية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت جاء بدرجة كبيرة؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تصورات رؤساء الأقسام في محوري: تفويض السلطة، والثقة التنظيمية تُعزى لاختلاف الجنس والمؤهل العلمي والمناطق التعليمية؛ وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر في محور تفويض السلطة والثقة التنظيمية، وقد

خرجت الدراسة بتوصيات منها: إدراج مهارة تفويض السلطة كبنود من أبرز بنود نموذج تقويم كفاءة مديري المدارس. وتوفير ورش عمل لمديري المدارس حول كيفية توفير بيئة داعمة تسهم في كسب ثقة المعلمين ورؤساء الأقسام.

وهدفت دراسة الأضيم (2021) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس مديرية غرب غزة للعام 2021، وعينة الدراسة على (263) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة للعام 2021، وكانت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً؛ وأن درجة ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وكانت توصيات الدراسة: تنمية مهارات القيادات التحويلية لدى القائدين والمعلمين من خلال إعداد ورش العمل التدريبية، وعقد الندوات.

وهدفت دراسة بكرى (2020) الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار بين مديرات المدارس الثانوية بجدة من وجهة نظر مديرات المدارس المساعدة من خلال تحديد درجة تفويض السلطة ومعرفة درجة اتخاذ القرار، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة، ووزع الاستبانة على عينة قوامها (112) مديرة مساعدة أي ما يقارب 80٪ من مجتمع الدراسة تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أبرزها: أن درجة تفويض السلطة بين مديري المدارس قد حصلت على متوسط إجمالي (3.14) من (5) وبدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى الجوانب الفرعية: الجوانب الإدارية حصلت على متوسط (3.20) يليه الإيفاد في الجوانب التربوية بمتوسط (3.02) وأخيراً الجانب الفني بمتوسط (3.20) بينما حصلت درجة اتخاذ القرار على متوسط كلي (2.94). من (5) وعلى مستوى المجالات حصل مجال التخطيط على متوسط (3.0) وحصل مجال التنفيذ على متوسط (3.24) وكلاهما بدرجة (متوسط) بينما حصل مجال التقييم على متوسط (2.58) أي (ضعيف). وتوجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس جنوب جدة والتي بلغت (0.673)، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة وإيجابية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط حيث بلغت (0.673). وبناءً على نتائج خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها: عقد دورات تدريبية لمديرات الثانوية العامة بجدة لتدريبهن على الوفاء، وأسسها ومكوناته وأهميته، وتزويد مديرات المدارس بالحوافز المادية والمعنوية لتحفيزهن على تفويض سلطاتهن مما يخلق إطاراً ثانياً في التسلسل القيادي بالمدرسة.

وهدفت دراسة عمايرة (2020) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد، وتكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي: حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، وفي ضوء النتائج تم تقديم التوصيات.

وهدفت دراسة رؤوف (2020) التعرف على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، أما منهجية البحث تم اعتماد المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع البحث الحالي، أما أدوات البحث فقد استخدم (الاستبانة) وقد استخدم الحقيبة الإحصائية (SPSS)؛ حيث كانت نتائج البحث كالآتي: هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، أي أنه كلما امتلك مديري المدارس الثانوية قيادة تحويلية كلما كان هناك ولاء تنظيمي مفعول لديهم.

وهدفت دراسة العجمي (2018) التعرف إلى مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (276) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة وتكونت من ثلاثة أجزاء الأول: وتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني: لقياس تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وتكون من (29) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي (شؤون المعلمين، شؤون الطلبة، والشفافية في اتخاذ القرارات، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية)، والجزء الثالث: لقياس دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتكون من (34) فقرة موزعة على (7) مجالات وهي (التنافس، والرضا العام، المثابرة، والعلاقات داخل وخارج بيئة العمل، والأداء، وحب العمل، ومستوى الطموح)، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في جميع المجالات إلا فيما يتعلق بمجال (أولياء الأمور، والمجتمع المحلي)، حيث وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة (من 5- أقل من 10 سنوات)، كما أظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على جميع المجالات وعلى فقرات الأداة مجتمعة؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولة الكويت يعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في جميع المجالات إلا فيما يتعلق بمجال مستوى الطموح، والدرجة الكلية لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى تفويض السلطة ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تأهيل مديري المدارس، وإكسابهم المعارف، والمعلومات اللازمة من خلال الدورات التدريبية البرامج التأهيلية فيما يتعلق بممارسة تفويض السلطة، وإشراك المعلمين في المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية وتفويضهم، في المهام التي تتوافق مع مهامهم الوظيفية.



## التعليق على البحوث والدراسات السابقة:

### 1- التعليق العام على البحوث والدراسات السابقة:

- اتفقت أغلبية الدراسات في الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي تتمثل في دور القيادة التحويلية وتفويض السلطة في الميدان التربوي.
- اتفقت في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للبحث مع معظم الدراسات السابقة وركزت على القيادة التحويلية وتفويض السلطة.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي في دراستها القيادة التحويلية وتفويض السلطة.
- تناولت الدراسات السابقة مختلف في جوانب القيادة التحويلية وتفويض السلطة في الميدان التربوي.

### 2- أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي للقيادة التحويلية وتفويض السلطة في الميدان التربوي في المؤسسات التعليمية بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية.
- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- يتفق البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة في المنهجية العلمية والخطوات التي يسير عليها وفق منهج البحث العلمي.
- يختلف البحث في تناوله مع الدراسات السابقة في مجتمع البحث للقيادة التحويلية وتفويض السلطة في محافظة خميس مشيط.
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يدرس القيادة التحويلية وتفويض السلطة في الميدان التربوي.

### 3- أوجه تفرد البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة:

- يركز البحث الحالي على القيادة التحويلية وتفويض السلطة في الميدان التربوي.
- يعدّ البحث الحالي من البحوث التي تعمل على توظيف التقنية والاستفادة منها في القيادة التحويلية وتفويض السلطة في الميدان التربوي.

### 4- أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة:

- يمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:
- يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على القيادة التحويلية وتفويض السلطة وأهميتها

- يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في توضيح أدبيات الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة.
- يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على إيجابيات الإصلاح الإداري في الميدان التربوي.
- يستفيد البحث الحالي من الأساليب الإحصائية التي طبقت في الدراسات السابقة في تفسير نتائج البحث الحالي.
- يستفيد البحث الحالي في ربط نتائج الميدانية وبين نتائج البحوث الدراسات السابقة، وفي التعليق وتفسير النتائج في الدراسة الميدانية.
- يستفيد البحث الحالي في الوصول إلى عدد من التوصيات لتطوير علاقة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في الميدان التربوي.

#### منهجية البحث وإجراءاته:

**منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعته.

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط من العام الدراسي 1443هـ – 2022م، والبالغ عددهم (2281) معلمة.

**عينة البحث:** تكونت عينة البحث بنسبة من 20% إلى 30% من معلمات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط من العام الدراسي 1443هـ – 2022م، وتم تحديد أعداد عينة البحث بطريقة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن.

جدول (1):

معادلة هيربرت أركن المستخدمة لحساب حجم العينة

2281	حجم المجتمع N	
329	حجم العينة	
0.05	1.96	0.025510204
-----	0.05	0.000650771
$n = \frac{p(1-p)}{(SE\ T)^2 + P(1-P)\ N}$		معادلة هيربرت اركن
T	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	
SE	نسبة الخطأ وتساوي 0.05	
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.5	

وبتطبيق المعادلة اتضح أنه يجب أن لا تقل عينة البحث عن (329) مفردة، وقد تمكنت الباحثة من توزيع (400) استبانة على مجتمع البحث وتم استرداد (350) استبانة، وبعد استبعاد (71) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي

**أداة البحث:** تم تصميم استبانة لجمع البيانات عن موضوع البحث وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية: وتضمنت متغيرات: (المؤهل، والخبرة).

القسم الثاني: محاور الاستبانة: وقد شمل هذا الجزء من الاستبانة محورين، وهي:

المحور الأول: واقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لأبعاد القيادة التحويلية.

المحور الثاني: واقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لتفويض السلطة.

وفي ضوء الملاحظات ووجهات نظر المحكمين على أداة البحث تم إعادة صياغة بعض عبارات الاستبانة، واستبدال بعض العبارات وإضافة بعض الأفكار الجديدة في بعض المحاور، وتم حذف بعض العبارات وإضافة البعض الأخر، ومن ثم تم إخراج أداة البحث في صورتها النهائية التي تضمنت (49) عبارة، موزعة على محورين رئيسية كما هي موضحة بجدول (2).

جدول (2):

وصف لعدد محاور وعدد العبارات بكل محور من أداة البحث

النسبة المئوية	عدد العبارات	من - إلى	المحاور
53.061	26	1 - 26	المحور الأول: واقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لأبعاد القيادة التحويلية.
46.93	23	27 - 49	المحور الثاني: واقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لأبعاد لتفويض السلطة.
100%	49		المجموع

وقد تم تطبيق أداة البحث بعد الحصول على المخاطبات الرسمية للتطبيق من سعادة عميد كلية التربية ثم مخاطبة سعادة وكيل كلية جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي لتسهيل مهمة الباحثة، وتمت المتابعة من قبل الباحثة وتم إعداد رابط إلكتروني لاستخدامه في التطبيق، وتم رفع أداة البحث عليه.

**صدق أداة البحث:**

1- **الصدق الظاهري لأداة البحث:** اعتمد البحث على الصدق الظاهري؛ حيث تم عرض الأداة على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية؛ لتحكيمها، وإبداء وجهات نظرهم حول مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوحها من

الناحية اللغوية، وقد اقترح بعض المحكمين إضافة عبارات جديدة، ونقل بعض العبارات إلى محاور أخرى أكثر ملائمة لها، وتم اقتراح البعض حذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى، ورأى البعض دمج بعض العبارات في عبارة واحدة، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة وتم بناء الاستبانة في صورتها النهائية.

2- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي): اعتمد البحث في حساب صدق أداة البحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى تعرف مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل بيرسون Pearson Correlation "بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة البحث بمعنى "صدق المضمون"، وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من المحاور كما يوضحها الجداول التالي:

جدول (3):

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة" حول واقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط لأبعاد القيادة التحولية، وواقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة" المتمثلة في المحاور المختلفة بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة
الأول	1	63 .0	01 .0
	2	78 .0	01 .0
	3	56 .0	01 .0
	4	91 .0	01 .0
	5	77 .0	01 .0
	6	59 .0	01 .0
	7	72 .0	01 .0
	8	82 .0	01 .0
	9	73 .0	01 .0
	10	91 .0	01 .0
	11	73 .0	01 .0
	12	81 .0	01 .0
	13	90 .0	01 .0
	14	78 .0	01 .0
	15	89 .0	01 .0



الدلالة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	المحور
01 .0	69 .0	16	
01 .0	88 .0	17	
01 .0	76 .0	18	
01 .0	89 .0	19	
01 .0	76 .0	20	
01 .0	85 .0	21	
01 .0	76 .0	22	
01 .0	69 .0	23	
01 .0	65 .0	24	
01 .0	72 .0	25	
01 .0	65 .0	26	
01 .0	73 .0	27	الثاني
01 .0	63 .0	28	
01 .0	89 .0	29	
01 .0	69 .0	30	
01 .0	81 .0	31	
01 .0	62 .0	32	
01 .0	76 .0	33	
01 .0	81 .0	34	
01 .0	77 .0	35	
01 .0	91 .0	36	
01 .0	78 .0	37	
01 .0	63 .0	38	
01 .0	74 .0	39	
01 .0	65 .0	40	

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة
	41	72 .0	01 ،0
	42	74 .0	01 ،0
	43	81 .0	01 ،0
	44	86 .0	01 ،0
	45	72 .0	01 ،0
	46	76 .0	01 ،0
	47	89 .0	01 ،0
	48	68 .0	01 ،0
	49	92 .0	01 ،0

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

- ارتباط جميع عبارات المحور الأول: "واقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لأبعاد القيادة التحويلية"، بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (01 ،0) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

- ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: "واقع ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس لتفويض السلطة"، بالدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (01 ،0) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ويوضح الجدول التالي معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (4):

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول	26	0.86**	01 .0
المحور الثاني	23	0.69**	01 .0
الاستبانة ككل	49	73 .0	01 .0

يتضح من الجدول (4) أن ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (01 ،0) مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

ب- ثبات أداة البحث: تم قياس معامل الثبات لأداة البحث عن طريق معامل "ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach"، تبعًا لمحاور الاستبانة وبعد استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (5):

قيم معامل الثبات لمحاوَر أداة البحث

المحاوَر	عدد العبارات	قيم معامل " ألفا كرونباخ " Alpha-Cronbach
المحور الأول	26	0.79
المحور الثاني	23	0.82
الاستبانة ككل	49	0.86

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات ثبات قيم معامل " ألفا كرونباخ " Alpha-

Cronbach لكل محور من محاور الاستبانة تراوحت ما بين (0,82- 0,79)، وأن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0,86)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة على السؤال الأول: والذي نص على " ما درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لأبعاد القيادة التحويلية، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (6):

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لأبعاد القيادة التحويلية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
أ- بعد الجاذبية والتأثير				
1.	تظهر مديرة المدرسة أخلاقاً حسنة في تعاملها مع المعلمات.	3.91	1.24	1
2.	تعتبر مديرة المدرسة بمثابة قدوة حسنة للمعلمات.	3.86	1.17	3
3.	تحظى مديرة المدرسة باحترام وتقدير المعلمات.	3.89	1.22	2
4.	تقدم مديرة المدرسة احتياجات المعلمات في المدرسة على احتياجاتها.	3.51	1.29	25
5.	تعمل مديرة المدرسة على إيصال رؤية المدرسة إلى المعلمات.	3.85	1.31	4

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
5	1.31	3.83	تتسم مديرة المدرسة بروح المبادرة في المواقف المختلفة.	6.
6	1.22	3.79	تتخذ مديرة المدرسة قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.	7.
ب- بعد التحفيز والإلهام				
7	1.30	3.78	تعزز مديرة المدرسة إنجازات المعلمات في المدرسة.	8.
8	1.26	3.77	تهيئ مديرة المدرسة المعلمات ليكون قائدات جدد.	9.
14	1.39	3.66	تتمتع مديرة المدرسة بمهارات اتصال فعالة مع المعلمات.	10.
9	1.27	3.77	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة رؤية المدرسة وأهدافها.	11.
12	1.26	3.74	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على الالتزام بأهداف المدرسة.	12.
10	1.32	3.76	ترفع مديرة المدرسة سقف توقعاتها حول إنجازات المعلمات.	13.
11	1.33	3.75	تقدم مديرة المدرسة العون والمساعدة للمعلمات لتطبيق الأفكار الجديدة.	14.
ج- بعد الاستشارة الفكرية				
13	1.29	3.66	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة بطريقة ابتكارية وإبداعية.	15.
15	1.27	3.63	تستثير مديرة المدرسة قدرة المعلمات على التقويم الذاتي لأدائهم.	16.
16	1.27	3.62	تهتم مديرة المدرسة ببرامج تأهيل المعلمات وتطويرهم.	17.
17	1.36	3.61	تحث مديرة المدرسة المعلمات على بث أفكار جديدة حول تطوير العملية التعليمية.	18.
19	1.24	3.59	تعمل مديرة المدرسة على توطين ثقافة التغيير والتطوير في المدرسة.	19.
18	1.30	3.60	تطور مديرة المدرسة البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير للتطوير والإبداع.	20.



رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
د- بعد الاهتمام الفردي				
21.	تنصت مديرة المدرسة بلطف للمعلمات.	3.58	1.31	20
22.	تظهر المديرية اهتماماً شخصياً بكل معلمة.	3.43	1.32	26
23.	تسعى مديرة المدرسة لجعل مهام المعلمات أكثر قيمة ومعنى.	3.57	1.36	21
24.	تحرص مديرة المدرسة على تلبية احتياج كل معلمة.	3.53	1.37	24
25.	تعبّر مديرة المدرسة عن تقديرها لإنجاز كل معلمة.	3.54	1.28	23
26.	تبدي مديرة المدرسة اهتماماً بأراء المعلمات واقتراحاتهم.	3.56	1.34	22
<b>المتوسط العام</b>		<b>3.40</b>	<b>1.13</b>	

يتضح من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الأول والمتعلق بدرجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لأبعاد القيادة التحويلية؛ جاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، وانحراف معياري بلغ (1.13)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول)؛ جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (1) التي نصت على "تظهر مديرة المدرسة أخلاقاً حسنة في تعاملها مع المعلمات" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، وانحراف معياري بلغ (1.24)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الابتدائية يرون أن مديرات المدرسة تتعامل مع المعلمات بأساليب إنسانية وتحترم جميع منسوبات المدرسة من معلمات و طالبات وموظفات.
- جاءت العبارة (3) التي نصت على "تحظى مديرة المدرسة باحترام وتقدير المعلمات." في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89)، و انحراف معياري بلغ (1.22)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الابتدائية يرون أن مديرة المدرسة بمثابة قدوة حسنة للمعلمات، وقد يرجع ذلك إلى التعامل المحترم مع المعلمات وأنهن يرون أن المديرية تقوم بمواقف إيجابية وتتصرف كقدوة في العديد من المواقف الإنسانية والإدارية مع معظم المعلمات.
- جاءت العبارة (2) التي نصت على "تعتبر مديرة المدرسة بمثابة قدوة حسنة للمعلمات." في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، و انحراف معياري بلغ (1.17)، وجاءت بدرجة "موافقة" عالية؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الابتدائية يرون أن المديرات تتعامل مع المعلمات بطرق إنسانية وتعمل على احترام الجميع

ومن ثم تجد معاملة باحترام متبادل من المعلمات وأنه يوجد نوع من الاحترام بين الجميع في التعامل الرسمي وغير الرسمي.

- جاءت العبارة (5) التي نصت على " تعمل مديرة المدرسة على إيصال رؤية المدرسة إلى المعلمات " في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، و انحراف معياري بلغ (1.31)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الابتدائية يرون أن مديرة المدرسة تعمل على إيصال رؤية المدرسة إلى المعلمات ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات والمناقشات حول المشاركة في وضع رؤية المدرسة والعمل على مشاركة الجميع في صياغتها.

- جاءت العبارة (6) التي نصت على " تتسم مديرة المدرسة بروح المبادرة في المواقف المختلفة" في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، وانحراف معياري بلغ (1.31)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الابتدائية يرون أن مديرة المدرسة تتسم بروح المبادرة في المواقف المختلفة وخاصة في عملية التعامل مع المعلمات وفي حالة حدوث مواقف طارئة لإحدى المعلمات مثل المرض والوفاة وغيرها من المواقف الإنسانية الأخرى حيث تقف بجانب الجميع.

- جاءت العبارة (21) التي نصت على " تنصت مديرة المدرسة بلطف للمعلمات" في المرتبة العشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، و انحراف معياري بلغ (1.31)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث من معلمات المدارس الابتدائية يرون أن مديرة المدرسة تنصت بلطف للمعلمات أثناء مناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأمور الخاصة بالعمل داخل المدرسة وكذلك الموضوعات التي تتعلق بتطوير العملية التعليمية والتدريبية أو الموضوعات الخاصة التي تتعلق بالمعلمات.

- جاءت العبارة (23) التي نصت على " تسعى مديرة المدرسة لجعل مهام المعلمات أكثر قيمة ومعنى" في المرتبة الحادي والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، وانحراف معياري بلغ (1.36)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تعمل على تقدير أفكار المعلمات وجميع الآراء التي تقدم منهم سواء كانت تتعلق بالعمل الإداري أو التعليمي أو الأمور الشخصية من خلال الثناء على الأفكار وتقديم الحافز المعنوي حولها وتقديم تشجيع للمعلمات بأن الأفكار جيدة وتستحق الاحترام والتقدير.

- جاءت العبارة (26) التي نصت على " تبدي مديرة المدرسة اهتماماً بآراء المعلمات واقتراحاتهن" في المرتبة الثانية والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وانحراف معياري بلغ (1.34)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تحترم جميع الأفكار والآراء والمقترحات التي تقدم من المعلمات حول تطوير العملية الإدارية والتعليمية بالمدرسة وذلك من خلال إظهار الاهتمام بالفكرة أو المقترح وتعمل على مناقشته مع الجميع وطرق الاستفادة منه في إدارة المدرسة.

- جاءت العبارة (25) التي نصت على " تعبر مديرة المدرسة عن تقديرها لإنجاز كل معلمة." في المرتبة الثالثة والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، و انحراف معياري بلغ (1.28)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة

المدرسة تعمل على تقدير أية مهمة تقوم بها المعلمات وترسل رسائل إيجابية حول إنجاز كل معلمة في المهمة أو المهام التي توكل إليها.

- جاءت العبارة (24) التي نصت على "تحرص مديرة المدرسة على تلبية احتياج كل معلمة" في المرتبة الرابعة والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، و انحراف معياري بلغ (1.37)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تعمل على توظيف الإمكانيات المتاحة داخل المدرسة لتلبية احتياجات المعلمات سواء كانت احتياجات تدريبية أو إنسانية أو تتعلق بظروف شخصية لدى المعلمة وتتم هذه الأمور بطرق فردية من قبل المديرية مع المعلمات.
- جاءت العبارة (4) التي نصت على "تقدم مديرة المدرسة احتياجات المعلمات في المدرسة على احتياجاتها" في المرتبة الخامسة والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، و انحراف معياري بلغ (1.29)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تعمل على تلبية احتياجات المعلمات في المدرسة وخاصة الاحتياجات التدريبية والتعليمية التي تتعلق بتطوير العملية التعليمية بالمدرسة.
- جاءت العبارة (22) التي نصت على "تظهر المديرية اهتماماً شخصياً بكل معلمة" في المرتبة السادسة والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، و انحراف معياري بلغ (1.32)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تظهر اهتماماً شخصياً عند التعامل مع أي معلمة بالمدرسة سواء داخل المكتب أو خارجه أو داخل المدرسة وكذلك خارجها.

**الإجابة على السؤال الثاني:** والذي نص على "ما درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة؛ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (7):

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
أ- البعد الإداري				
27.	تفوض إحدى معلمات المدرسة إتمام إجراءات قبول الطلبة في المدرسة لإلحاقهم بالصفوف الدراسية.	3.88	1.32	2
28.	تكلف إحدى المعلمات بإعداد الجدول المدرسي.	3.56	1.26	8

29.	تسند لإحدى المعلمات متابعة دفاتر الحضور والغياب للطلبة.	3.54	1.24	10
30.	تسند إلى إحدى المعلمات الإشراف على عمل المعلمات في الصفوف الدراسية.	3.18	1.17	19
31.	تسند لإحدى المعلمات التحضير لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمات.	3.31	1.22	17
32.	تسند إلى اللجنة المالية متابعة الحركات المالية وتسجيلها في المدرسة.	3.55	1.29	9
<b>ب- البعد الفني</b>				
33.	تفوض إحدى المعلمات الإشراف على نظافة المدرسة العامة.	3.33	1.31	16
34.	تكلف معلمة العلوم استلام عهدة مختبر العلوم في المدرسة لإدارته والإشراف عليه.	3.87	1.52	3
35.	تسند إلى إحدى المعلمات مهمة إدارة المكتبة في المدرسة لإدارة شؤونها.	3.11	0.97	23
36.	تكلف إحدى المعلمات بإحصاء موجودات المدرسة كلما لزم الأمر.	3.18	1.54	20
37.	تكلف إحدى المعلمات بمتابعة النشاط الثقافي في المدرسة.	3.49	1.31	12
<b>ج- البعد التربوي</b>				
38.	تفوض إحدى المعلمات بمتابعة دفاتر التحضير والخطط السنوية المعدة من قبل المعلمات.	3.92	1.09	1
39.	تفوض معلمات الصفوف بدراسة أسباب تدني تحصيل بعض الطلبة علمياً.	3.17	1.20	21
40.	تكلف المرشدة الاجتماعية بمتابعة مشكلات الطلبة وإرشادهم.	3.63	1.21	4
41.	تكلف بعض المعلمات من ذوي الكفاءة بتدريب المعلمات الجدد في العمل.	3.50	1.38	11
42.	تفوض إحدى المعلمات بتثقيف الطلبة صحياً.	3.62	1.28	5
43.	تعهد لإحدى المعلمات بالإشراف على حفظ الوسائل التعليمية.	3.38	1.21	15

د- البعد الاجتماعي			
6	1.30	3.61	44. تفوض معلمة الصف بالرد على استفسارات أولياء الأمور حول سلوكيات أبنائهم وتحصيلهم العلمي.
18	1.22	3.30	45. تكلف المرشدة الاجتماعية بعقد حلقات إرشادية لأولياء الأمور حول التعامل مع سلوكيات أبنائهم.
7	1.29	3.59	46. تفوض المرشدة الاجتماعية بمتابعة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم.
14	1.26	3.44	47. تفوض إحدى المعلمات بمتابعة الأنشطة الاجتماعية.
13	1.242	3.48	48. تفوض معلمة التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى وتنسيق الأنشطة والمشاركات والمسابقات الرياضية.
22	1.53	3.16	49. توكل إلى المعلمات مهمة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي مناسباته.
	1.13	3.42	المتوسط العام

يتضح من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثاني والمتعلق بدرجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة جاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42)، و انحراف معياري بلغ (1.13)؛ كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (38) التي نصت على " تفوض إحدى المعلمات بمتابعة دفاتر التحضير والخطط السنوية المعدة من قبل المعلمات" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، وانحراف معياري بلغ (1.09) وبدرجة موافقة "عالية"، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن المديرية تفوض إحدى المعلمات بمتابعة دفاتر التحضير والخطط السنوية المعدة من قبل المعلمات وخاصة المعلمات الذين لديهم خبرة طويلة في العمل داخل المدرسة وكذلك ممن تجد المديرية فيها الكفاءة للقيام بمثل هذه المهام التي تحتاج إلى معلمة تمتلك كفاءة في التعامل مع المعلمات في العمليات الإدارية والتعليمية.
- جاءت العبارة (27) التي نصت على " تفوض إحدى معلمات المدرسة إتمام إجراءات قبول الطلبة في المدرسة لإلحاقهم بالصفوف الدراسية" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وانحراف معياري بلغ (1.32) وبدرجة موافقة "عالية"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن المديرية تفوض إحدى معلمات المدرسة في إتمام إجراءات قبول الطلبة في المدرسة لإلحاقهم بالصفوف الدراسية وقد يرجع ذلك إلى أن هذه العملية الإدارية تتم بشكل دوري لجميع منسوبات المدرسة، وكذلك يعمل هذا الإجراء على تخفيف الضغط على المديرية ومنح بعض الصلاحيات البسيطة للمعلمات للقيام بها.

- جاءت العبارة (34) التي نصت على " تكلف معلمة العلوم استلام عهدة مختبر العلوم في المدرسة لإدارته والإشراف عليه" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، و انحراف معياري بلغ (1.52)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تكلف معلمة العلوم باستلام عهدة مختبر العلوم في المدرسة لإدارته والإشراف عليه، وذلك لضمان قيام المعلمة بالمحافظة على العهدة ومحاولة التواصل مع الجهات المعنية بالصيانة الخاصة بها وكذلك توصيل رسالة للمعلمة بأن المديرية تثق في جميع التصرفات التي تقوم بها من أجل المحافظة على المعمل.
- جاءت العبارة (40) التي نصت على " تكلف المرشدة الاجتماعية بمتابعة مشكلات الطلبة وإرشادهم" في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.21)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن المديرية تكلف المرشدة الاجتماعية بمتابعة مشكلات الطلبة وإرشادهم وذلك لتوزيع المهام والأعمال الإدارية على المتخصصين بحيث يقوم كل فرد في المدرسة بأداء عمله بشكل جيد، وكذلك إيجاد نوع من الثقة والاحترام بين المديرية والمرشدة الاجتماعية وترك لها الحرية في حل جميع المشكلات التي تواجه الطالبات وكتابة التقارير الخاصة بكل طالبة لديها مشكلة تعليمية أو اجتماعية.
- جاءت العبارة (42) التي نصت على " تفوض إحدى المعلمات بتثقيف الطلبة صحياً" في المرتبة الخامسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، و انحراف معياري بلغ (1.28)، وجاءت بدرجة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن المديرية تقوم بتفويض إحدى المعلمات بتثقيف الطلبة صحياً وخاصة معلمات من العلوم الذين لديهم معلومات حول الصحة العامة ومحاولة الاستفادة من القدرات البشرية داخل المدرسة كل شخص في مجال تخصصه بشكل جيد بعد دراسة إمكانيات وقدرات كل معلمة داخل المدرسة.
- جاءت العبارة (36) التي نصت على " تكلف إحدى المعلمات بإحصاء موجودات المدرسة كلما لزم الأمر" في المرتبة العشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، و انحراف معياري بلغ (1.54)، وجاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تفوض إحدى المعلمات بإحصاء موجودات المدرسة كلما لزم الأمر، وذلك لإيجاد نوع من ثقة المعلمات في بعض من جانب الاهتمام والحرص والأمانة، وكذلك المساهمة في تدريب المعلمات على عمل بعض المهام التي تقوم بها المديرية للتخفيف عنها من جانب ومن جانب آخر إيجاد نوع من الثقة بين الجميع في المدرسة واحترام الجميع لبعضهم وتنمية الاهتمام بممتلكات المدرسة.
- جاءت العبارة (39) التي نصت على " تفوض معلمات الصفوف بدراسة أسباب تدني تحصيل بعض الطلبة علمياً" في المرتبة الحادية العشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17)، و انحراف معياري بلغ (1.20)، وجاءت بدرجة موافقة "متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة تفوض معلمات الصفوف بدراسة أسباب تدني تحصيل بعض الطلبة علمياً وذلك من خلال تكوين لجان متخصصة في المجالات العلمية المختلفة وطبقاً للأقدمية الأمر الذي يولد الثقة المتبادلة بين المديرية والمعلمات في التعامل وكذلك تسهم في إعداد الصف الثاني من القيادات والذي يعد من الأهداف الرئيسة للتفويض.

- جاءت العبارة (49) التي نصت على "توكل إلى المعلمات مهمة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي مناسباته" في المرتبة الثانية والعشرين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16)، وانحراف معياري بلغ (1.53)، وجاءت بدرجة موافقة "متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مديرة المدرسة توكل إلى بعض المعلمات مهمة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي مناسباته؛ وخاصة المعلمات التي لهم علاقات طيبة مع أعضاء المجالس المختلفة مثل مجالس الآباء والمجالس الأخرى المتخصصة في التعامل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- جاءت العبارة (35) التي نصت على "تسند إلى إحدى المعلمات مهمة إدارة المكتبة في المدرسة لإدارة شؤونها" في المرتبة الثالثة والعشرون؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.11)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، وجاءت بدرجة موافقة "متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه مديرة المدرسة تسند إلى إحدى المعلمات مهمة إدارة المكتبة في المدرسة لإدارة شؤونها وخاصة التخصصات في مجال المكتبات ومراكز التعلم بالمدرسة، وذلك للإيجاد نوع من توزيع المهام طبقاً للكفاءات المتخصصة من المعلمات.

### الإجابة على السؤال الثالث: والذي نص على "ما العلاقة التي تربط بين القيادة التحويلية وتفويض السلطة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط الثنائية بين درجات القيادة التحويلية وأبعادها ودرجات أبعاد تفويض السلطة بأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8)

معاملات الارتباط بين درجات القيادة التحويلية وأبعادها ودرجات أبعاد تفويض السلطة بأبعادها.

أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط تفويض السلطة	الدلالة
أ- بعد الجاذبية والتأثير	0.76	0.01
ب- بعد التحفيز والإلهام	0.84	0.01
ج- بعد الاستشارة الفكرية	0.79	0.01
د- بعد الاهتمام الفردي	0.75	0.01
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	0.69	0.01

يتضح من جدول (8) السابق:

- أن معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة بأبعادها المختلفة جاءت كلها موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وكانت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وتفويض السلطة والدرجة الكلية للقيادة التحويلية (0.69) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وتعتبر هذه القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤثرة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة بأبعادها المختلفة، وهذا يشير إلى الدور الواضح الذي تلعبه القيادة التحويلية لدى مديرة المدرسة الابتدائية في محافظة خميس مشيط في تحقيق تفويض السلطة للمعلمات في الأبعاد.

- كانت أعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية وبين بعد (التحفيز والإلهام) حيث بلغ (0.84) مما يعني أن العلاقة الأقوى والتأثير الأكبر بين القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة تظهر بشكل قوي وواضح في بعد التحفيز والإلهام مقارنة بالأبعاد الأخرى للتفويض.
- كانت أقل قيمة لمعاملات الارتباط بين القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة وبين بعد (الاهتمام الفردي) حيث بلغ (0.75) مما يعني أن العلاقة الأضعف والتأثير الأقل بين القيادة التحويلية وتحقيق تفويض السلطة تظهر في بعد الاهتمام الفردي مقارنة بالأبعاد الأخرى لتفويض السلطة.

#### توصيات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من التوصيات، ومنها:
- دعم صلاحيات مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط لممارسة وتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في مجالات أكثر في العملية التعليمية.
- توظيف الأنظمة واللوائح من مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة.
- توفير جهاز إداري يساهم في تحقيق ممارسة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط لتفويض السلطة.

#### مقترحات البحث:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من المقترحات، ومنها:
- دراسة بعنوان متطلبات ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأبعاد القيادة التحويلية.
- دراسة بعنوان آليات تفويض السلطة لدى قيادات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة بعنوان الاحتياجات التدريبية للإداريين بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لممارسة القيادة التحويلية.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الأضم، مروة عصام. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج. 1، ع. 3، ج. 2، ديسمبر 2021. ص 1024-993.
- بكري، عزيزة أبكر. (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. 4، ع. 36، سبتمبر 2020. ص 1-25.
- جبران، علي محمد (2010). "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي". أعمال مؤتمر (ثقافة الإنجاز التربوي). عمان. الأردن. 4-5 أيار 2010، ص 10-22.
- جميل، أحمد نزار. (2010). تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا: دراسة اختيارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين. رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
- الحارثي، مفلح بن حمود (2019). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، واستراتيجية تطويرها رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الحري، عارف بن محمد بن سند؛ الشمري، عبد العزيز بن سويلم (2019). "المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ص ص 199-210.
- الحري، رافدة عمر (1431هـ). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان: دار الثقافة. ربيع، هادي مشعان. (2006). المدير المدرسي الناجح. غزة: مكتبة المجتمع العربي.
- سطوحي، دعاء محمد (2014م). العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق على قطاع الإسمنت. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، 3، 431 – 447.
- السفياني، هلال محمد علي. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. مج. 1، ع. 8، مارس 2021. ص ص 107-130.
- السميح، عبدالمحسن محمد (1431هـ). دراسات في الإدارة الجامعية. عمان: دار الحامد.
- الصغير، علي بن سويلم (2005). " واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض " رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الصبري، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطيب، أحمد محمد. (1999). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- العامي، أحمد بن سالم (1423هـ): القيادة التحولية في المؤسسات العامة؛ دراسة استطلاعية لأراء الموظفين. النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العاني، ألاء عبد الموجود؛ حسين، هدى عبد الرحيم (2018). "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ص ص 275-290.
- عبد الدليمي، عدنان رشيد. (2017). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد المولى، عصام عبداللطيف (2015م). نظرية القيادة النبوية التحولية. دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (1426هـ): "دور القيادة التحولية في إدارة التغيير" الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، 18-19 صفر (29-30 مارس/2005)، جدة، ص ص 120-127
- العجمي، سعود سالم حسن. (2018). مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- العزام، أحمد حسن؛ الجداية، محمد نور (2015). أثر القيادة التحولية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية -جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 15(2)، 30-43.
- عمامرة، رضا محمد سعيد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية قصبه إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 28، ع. 3، مايو 2020. ص ص. 386-409
- الغامدي، إيمان صالح (2013م). ممارسة مديرات مدارس التعليم الثانوي بمدينة الطائف لأدوارهن القيادية في ضوء مدخل القيادة التحولية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- الغامدي، سعيد بن محمد (1421هـ) القيادة التحولية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، محمد بن سلمان. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الخبرات الدولية: تصور مُقتبَح (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى.
- فياض، محمود أحمد.. قدادة، عيسى يوسف، عليان، ربيعي مصطفى. (2010). مبادئ الإدارة (1). عمان: دار صفاء.

- كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. مطابع الأرز.
- محمود، أبو بكر. (2005). التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية
- محمود، عبد العظيم عبد النبي (2019). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 11(5)، 163-191.
- مصطفى، محمد. (2012). الإدارة العامة. عمان، دار البداية.
- المطيري، مريم محمد مناور. (2021). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وأثره على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (ماجستير). جامعة الكويت كلية التربية، الكويت..
- مقبل، عالية محمد (2018). "سمات القائد التربوي وكيفية اختياره". المجلة العربية للنشر العلمي، 7، 1-22.
- نجم، نجم عبود (2015م). القيادة وإدارة الابتكار، ط2. عمان: دار صفاء.
- ثانيا: المراجع العربية مترجمة:

- Al-Adham, Marwa Essam. (2021). The degree of transformational leadership practiced by secondary school principals in West Gaza Directorate and its relationship to the level of organizational citizenship behavior. *Ibn Khaldun Journal for Studies and Research*. Mg. 1, p. 3, c. 2, December 2021. pp. 993-1024.
- Bakri, Aziza Abkar. (2020). Evaluation of authority delegation practices and their relationship to decision-making among secondary school principals in Jeddah. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. Mg. 4, p. 36, September 2020. pp. 1-25
- Gibran, Ali Muhammad (2010). Educational leadership and its role in building a positive environment for a culture of educational achievement. *Proceedings of the conference (Culture of Educational Achievement)*. Amman. Jordan. 4-5 May 2010, pp. 10-22.
- Jamil, Ahmed Nizar. (2010). *The variety of cognitive and strategic leadership styles that determine the effectiveness of the senior management team: an optional study of a sample of leaders of the offices of inspectors general*. PhD Thesis, University of Baghdad, Iraq.

- Al Harthy, Mufleh bin Hammoud (2019). *The reality of the practice of innovative leadership in Saudi universities, and the strategy for its development*, an unpublished PhD thesis, College of Education, King Khalid University, Saudi Arabia.
- Al-Harbi, Aref bin Muhammad bin Sanad; Al-Shammari, Abdulaziz bin Swailem (2019). Administrative Obstacles Facing Primary School Principals in Hail City and Ways to Overcome them from their Viewpoint. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, pp. 199-210.
- Al-Hariri, Rafida Omar (1431 AH). *Leadership and quality management in higher education*. Amman: House of Culture.
- Rabie, Hadi Mishaan. (2006). *Successful school principal*. Gaza: The Arab Society Library.
- Sutohi, Doaa Muhammad (2014 AD). The relationship between administrative leadership styles and levels of employee empowerment by applying to the cement sector. *The Scientific Journal of Economy and Trade*, Egypt, 3, 431 - 447.
- Al-Sufyani, Hilal Muhammad Ali. (2021). The reality of school management's practice of transformational leadership dimensions from the teachers' point of view in Al-Mahra Governorate. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Humanitarian Research*. Mg. 1, p. 8, March 2021. pg. 107-130.
- Al-Samih, Abdul Mohsen Muhammad (1431 AH). *Studies in university administration*. Amman: Dar Al-Hamid.
- Al-Saghir, Ali bin Swailem (2005). *"The Reality of Delegating Powers to Principals of Governmental Secondary Schools in Riyadh"* Master's Thesis, College of Education, King Saud University.
- Al-Serafy, Mohamed Abdel-Fattah. (2003). *Leading management*. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Al-Amiri, Ahmed bin Salem (1423 AH): Transformational leadership in public institutions; A survey of employee opinions. *Scientific Publishing and Printing Press*, King Saud University, Riyadh.
- Al-Ani, Alaa Abdul-Mawgod; Hussein, Hoda Abdel Rahim (2018). The compatibility between big data entry and organizational prowess: A survey of the opinions of a sample of managers in the Asiacell mobile communications company in Iraq. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, pp. 275-290.



- Abdul-Dulaimi, Adnan Rashid. (2017). *The impact of strategic leadership styles on competitive advantage: a field study in private Jordanian universities*. Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Abdel Mawla, Essam Abdel Latif (2015 AD). *Transformational prophetic leadership theory. A comparative study of the implications for leadership practices in Arab business organizations*. Unpublished Master's Thesis, College of Business, Middle East University, Jordan.
- Al-Otaibi, Saad bin Marzouq (1426 A.H.): "The Role of Transformational Leadership in Change Management." *The Third Administrative Forum: Change Management and Development Requirements in Administrative Work towards Effective Management, Safar 18-19* (March 29-30, 2005), Jeddah, p. 120- 127
- Al-Ajmi, Saud Salem Hassan. (2018). *The level of delegation of authority among the principals of intermediate schools in the State of Kuwait and its relationship to the achievement motivation of teachers* (Master's degree). Al al-Bayt University, College of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Azzam, Ahmed Hassan; Al-Jeddah, Muhammad Nour (2015). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Learning in the Jordanian Commercial Banks Sector in the North Region, *Zarqa Journal for Research and Human Studies - Zarqa Private University, Jordan*, 15(2), 30-43.
- Amayra, Reda Muhammad Saeed. (2020). The degree of transformational leadership practice among school principals in the Qasbah Irbid district and its relationship to the effectiveness of decision-making from the teachers' point of view. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*. Mg. 28, p. 3, May 2020. pg. 386-409
- Al-Ghamdi, Iman Saleh (2013). *The practice of secondary school principals in the city of Taif for their leadership roles in light of the transformational leadership approach*. Unpublished Master's Thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, Department of Administration and Educational Planning.

- Al-Ghamdi, Saeed bin Muhammad (1421 AH) *Transformational leadership in Saudi universities: the extent of its practice and possession of its characteristics by academic leaders, a field study*. Unpublished PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Ghamdi, Mohammed bin Salman (2020). *Developing the performance of school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of some international experiences: a proposed concept* (unpublished doctoral thesis). Umm Al Qura University.
- Fayyad, Mahmoud Ahmed., Qadada, Issa Youssef, Alyan, Ribhi Mustafa. (2010). *Management principles* (1). Amman: Dar Safaa.
- Kanaan, Nawaf. (1999). *Administrative leadership*. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution. Rice Press.
- Mahmoud, Abu Bakr. (2005). *Administrative Organization in Contemporary Institutions*. Alexandria: University House
- Mahmoud, Abdel Azim Abdel Nabi (2019). Developing the administrative performance of educational leaders in Fayoum in the light of total quality management. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11 (5), 163-191.
- Mustafa Mohammed. (2012). *Public Administration*. Amman, the beginning.
- Al-Mutairi, Maryam Muhammad Munawer. (2021). *Delegating authority to secondary school principals in the State of Kuwait and its impact on organizational confidence from the point of view of department heads* (Masters). Kuwait University College of Education, Kuwait..
- Mokbel, Alia Muhammad (2018). Characteristics of an educational leader and how to choose him. *The Arab Journal for Scientific Publishing*, 7, 1-22.
- Najm, Najm Abboud (2015 AD). *Leadership and Innovation Management*, 2nd Edition. Amman: Dar Safaa.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Bass, Bernard. M. (1997) "Does the transactional transformational paradigm transcend Organizational and national boundaries"?, *American Psychologist*, Vol.52, pp.130 – 139