



**دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين  
المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي  
بمنطقة عسير**

**إعداد**

**د/ أمل محمد حسن البدوي**

**أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية جامعة الملك**

**خالد**

**أ/ نوره عبد الله عوضه الأسمرى**

**باحثة دكتوراة في الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة**

**الملك خالد**

## دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير

أمل محمد حسن البدوي ، نوره عبد الله عوضه الأسمرى

قسم الادارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية جامعة الملك خالد.

البريد الالكتروني: loraalasmari@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث الحالي تعرف دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير، وشملت عينة البحث ٣٨٩ فرداً من القيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج على أن دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير كان مرتفعاً جداً، وأظهرت النتائج أن دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية كان مرتفعاً جداً و كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها لصالح الاناث في أبعاد (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاعتبار الفردي)، ولا توجد في بعد الاستثارة الفكرية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لحملة درجة الدكتوراة، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغيري الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة. وعلى ضوء نتائج البحث أوصى البحث بعدد من التوصيات، منها ضرورة تلبية احتياجات العاملين المهنية من خلال تبني نمط القيادة التحويلي حيث تبين أن له تأثير كبير على تلبية احتياجات العاملين المهنية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية ، الاحتياجات المهنية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.



---

## The role of transformational leadership in meeting the professional needs of workers in education and educational supervision offices in Asir region

Amal Muhammad Hassan Al-Badawi, Noura Abdullah Awdah Al-Asmari.

Department of Educational Administration and Planning, Associate College of Education, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia.

<sup>1</sup>Email: loraalasmari@gmail.com

### ABSTRACT

The study aimed to determine the role of transformational leadership in meeting the professional needs of workers in the offices of educational supervision in the Asir region. The study sample included 389 respondents from leaders in education and educational supervision offices in the Asir region, and they were selected by random sampling method. To achieve the objectives of the study, the descriptive and quantitative approach was used. The results indicated that the role of transformational leadership in meeting the professional needs of workers in education and educational supervision offices in the Asir region was very high. On the other hand, the results showed that the role of transformational leadership and its dimensions (ideal influence - inspirational motivation - intellectual excitability - individual consideration) in meeting the professional needs of workers was very high. There are also statistically significant differences between the averages of the respondents' responses about the role of transformational leadership and its dimensions in meeting the workers' professional needs due to the educational qualification variable, in favor of holders of a PhD degree. The results also indicated that there were no statistically significant differences between the averages of the respondents' responses due to the variables of the current job and years of experience. The research recommended a number of recommendations, including the need to meet the professional needs of workers by adopting the transformational leadership style; as it has a significant impact on meeting the professional needs of workers.

**Keywords:** Transformational leadership, professional needs, ideal influence, inspirational motivation, intellectual excitability, individual consideration.

## مقدمة البحث:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، فقد أصبح هدفاً أساسياً لجميع المؤسسات التي تسعى للتطور، ومواكبة العصر، لذلك تسعى جميع المؤسسات لامتلاك استراتيجيات موجهة لتطوير وتعزيز قدرات المورد البشري لديها، ولكن يبقى هذا المورد قاصراً على القيام بالدور المنوط به، ما لم تكن هناك قيادة حكيمة توجهه نحو تحقيق الهدف، وتعمل على استثماره بالشكل الأمثل، وتوظف طاقاته بطريقة مدروسة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (أبو شريف، ٢٠١٦)، (القدرة، ٢٠١٥).

ولعل نمط القيادة التحويلية من أهم الأنماط التي يمكنها مجابهة هذه التغيرات (حجو، ٢٠١٨) فهي تتميز بالقدرة العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية لتغيير واقع المؤسسة، والوصول بها إلى مكانة تنافسية من خلال إحداث تغيير حقيقي في مخرجات المؤسسة، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة (أبو ربيع، ٢٠١٧) وقد أكد (شمس الدين، ٢٠١٢) على أهمية القيادة التحويلية على اعتبار أنها النمط القيادي الذي يمكنه أن ينتقل بالمؤسسة إلى مجتمع المعرفة في القرن الحادي والعشرين والتعايش مع المستجدات والتفاعل معها والاستجابة بشكل أفضل مع تحدياته وتقنياته من خلال أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وتمكين العاملين (الزعيبي، ٢٠١٣).

وقد أشار الشهراني (٢٠١٩) لأبعاد القيادة التحويلية في الجاذبية القيادية حيث يتميز القائد التحويلي بأنه صاحب مبدأ ثابت وصاحب جاذبية على المستوى العاطفي والوجداني، ويمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، بحيث يصبح نموذجاً يقتدي به المرؤوسين. والتحفيز الإلهامي حيث يتمثل بسلوكيات القائد التي تثير التحدي والمنافسة بين العاملين، وتوضيح التوقعات لدى المرؤوسين، والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها. والاستثارة العقلية وتصف قدرة القائد على التحدي للمخاطر والأزمات ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يشجع على الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، والاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد وتعني اهتمام القائد في تلبية احتياجات الفرد لتحقيق الانجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

لهذا فالقيادة التحويلية لها تأثيراً إيجابياً، وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين من خلال احترام مشاعرهم وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، مما يؤدي إلى التعاون الإيجابي بين العاملين، ويزيد تركيز جهودهم على تحقيق الأداء العالي، وبالتالي يزيد ذلك من فرصة الإبداع والابتكار التي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير (بقادر وعلاي، ٢٠٢٠) فهي قادرة على تلبية احتياجات العاملين من خلال وضع معايير لأداء المؤسسة ضمن نسق متكامل ومترابط، الأمر الذي يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، من أجل رفع أداء المؤسسة ورفع من ثقة العاملين بالمؤسسة ورفع روح الانتماء لديهم (جبريل والعالم، ٢٠٢٠: ٤٧٩).

## مشكلة البحث:

يوجد العديد من الدراسات التي أشارت لأهمية القيادة التحويلية باعتبارها مدخل شمولي يعزز فعالية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ويمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورؤيتها، ومنها دراسة (الهبارنة وآخرون، ٢٠١٨) التي أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين، كما أشارت دراسة (البعاوي، ٢٠١٩) لدور القيادة التحويلية في تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وأشارت دراسة (عمايرة وعاشور، ٢٠٢٠) لوجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف. كما أشارت دراسة (السيد، ٢٠١٩) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بالأمان الوظيفي.

أسئلة البحث: يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير؟

والذي يتفرع عنه الأسئلة التالية:

١. ماهية القيادة التحويلية وأهميتها وخصائصها ودورها في تلبية الاحتياجات المهنية للعاملين؟
٢. ما دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية في مكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير في ضوء أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى للمتغيرات التالية (الوظيفة الحالية-الجنس-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة)؟
٤. ما التوصيات والإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها أن تسهم القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية؟

## أهداف البحث:

- تعرف دور القيادة التحويلية بأبعادها في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير.
- تقديم بعض التوصيات والإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها أن تسهم القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية.

## أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذه البحث في الجانب النظري والتطبيقي في الجوانب الآتية:

- يمكن أن يسهم البحث في إبراز الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية وأثر ذلك على أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.
- قد تفيد في توعية القيادات التربوية الإشرافية للاهتمام بتلبية احتياجات العاملين المهنية.
- يؤمل أن يساعد البحث الحالي واضعي السياسات ومتخذي القرارات بوزارة التعليم للارتقاء بالخدمة التعليمية بمراحل التعليم المختلفة من خلال الاهتمام بالقيادة التحويلية واحتياجات العاملين المهنية.

## مصطلحات البحث:

١- القيادة التحويلية (Transformational leadership): هي "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة" (عبد العال، ٢٠١٦: ١٩).

ويقصد الباحث بالقيادة التحويلية إجرائياً بأنها: الأسلوب القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة من أجل رفع درجة رضا العاملين بالمؤسسة التعليمية وقناعاتهم وولائهم، وتشجيعهم على العمل بجهد وزيادة درجة استعدادهم لأداء المهام بنجاح.

٢- الاحتياجات المهنية (professional needs): هو "الشعور بنقص شيء معين، إذا ما وجد تحقق الاشباع وارتبط بنوع من التوتر، وهو يعبر عن حدوث فجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، نتيجة قصور وضعف في المعارف والمهارات والاتجاهات وغير ذلك" (القرني، ٢٠١٨: ٣٤٧).

وتُعرّف الاحتياجات المهنية إجرائياً بأنها: شعور العاملين بمكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير بالفرق بين الأداء المثالي وأدائهم الحالي نتيجة ضعف قدراتهم أو نقص التدريب.

## حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- الحدود البشرية: القيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م
- الحدود الموضوعية: دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي في عسير.
- الحدود المكانية: مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير.

## الإطار النظري للبحث:

### المحور الأول: القيادة التحويلية

#### ١. مفهوم القيادة التحويلية

تعددت وكثرت التعريفات التي تدور حول القيادة التحويلية ومنها: هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (حراشنة، ٢٠١٥).

وقد ذكرت المقحم (٢٠١٨) بأن القيادة التحويلية نمط قيادي يمارسه مدير المدرسة للارتقاء بها من خلال توظيف مجموعة من الأبعاد وهي: بعد الجاذبية والتأثير بالقدوة، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية وجميع هذه الأبعاد تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للإداريين والمعلمين وتحفزهم على العمل الجاد وتزيد من الدافعية وتحلهم بالسلوك الأخلاقي.

وعرفها السعود (٢٠٢٠) بأنها نمط قيادي قائم على مقدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين اتجاه عملهم، واتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل (١٤٣).

#### ٢. أهداف القيادة التحويلية:

إن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرجوة مرتبط بالعديد من العوامل، وأهمها الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة ومهاراته القيادية والإدارية لتمكنه من أداء الأعمال بكفاءة، من خلال توفير بيئة إيجابية للعمل ومشاركة المعلمون في عملية صنع القرار، وتهدف القيادة التحويلية (أبو غيث، ٢٠٢٢).

وقد حددت خمقاني (٢٠٢٠) أهداف القيادة التحويلية وهي مساعدة العاملين على ثقافة تعاونية ومهنية، عن طريق وضع هدف تعاوني والسعي إلى تحقيقه، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية، ووضوح القيم، والمعتقدات، والمعايير الثقافية وتبنيها، ومشاركة القيادة مع العاملين وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل يكون قادراً على التحسين والتطوير، والمساعدة على حل المشاكل بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والقيادة يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن عدة جهات نظر وآراء مختلفة، ووضع الحلول البديلة بالاعتماد على مناقشات المجموعة، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.

#### ٣. أهمية القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية أهمية كبيرة للعاملين وللإدارة وللمؤسسة التعليمية ككل وترجع أهمية القيادة التحويلية إلى (محمد ومبارك، ٢٠٢٠؛ السيد، ٢٠١٩):

أ. تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تعزيز ثقتهم في أنفسهم وتطوير مهاراتهم، وإيجاد جماعات وفرق عمل تعتمد على نفسها ذاتياً.

- ب. تشكل عنصراً مهماً وفعالاً في تحفيز العاملين للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود المصالح الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وهذه الفكرة تسهل اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.
- ج. يمكن أن توجد القيادة التحولية في أي مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، لهذا فقد تم ترشيحها لتكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.
- د. تعمل على التعرف إلى احتياجات العاملين والعمل على إشباعها إضافة إلى تقديم توضيحات مفصلة بمهام وواجبات جميع العاملين بالمؤسسة.
- هـ. تعمل على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي والتقليل من شعورهم بالعزلة الوظيفية.

كما أن القيادة التحولية تتعلق بالتغيير في المؤسسات التعليمية وذلك عن طريق توفير رؤية خاصة فيها والعمل على نشرها ونمذجتها للمؤسسة التربوية والعمل على الهام العاملين للكفاح من أجل تحقيقها وإن القائد المدرسي يستطيع أن يؤثر على كافة العاملين فهو يلهم فيهم الحماس ليكونوا مشاركين في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، بل ويجني معهم النجاح المأمول من خلال سياسته الحكيمة المتبعة (دواني، ٢٠١٣).

لذلك فإن المؤسسة التعليمية تكتسب كفاءة جيدة لوجود قادة يتمتعون بالفكر والتنوير لتطوير التابعين ويمتلكون الوعي التام لخطورة وحساسية المهمات الملقاة على عاتقهم لأن المدرسة عامل مهم وحيوي في بناء الأفراد حتى يصبحوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم.

#### ٤. مبادئ القيادة التحولية

تتمثل مبادئ القيادة التحولية فيما يأتي (مراد، ٢٠١٦؛ الحراصي، ٢٠١٧):

- اعتبار المؤسسة كنظام: باعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحولي يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة بما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير.
- إيجاد استراتيجية للمؤسسة وتبليغها للآخرين: تعني الاستراتيجية هنا نمط المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يجب على القائد التحولي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال وهذه الاستراتيجية يجب أن تكون معلنة للجميع.
- تأسيس نظام إداري: من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة باعتبارها نظاماً موحداً ومتكاملاً من خلال استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية الغامضة والمتناقضة.
- تطوير وتدريب كل العاملين والإداريين فكلهم مسؤولون عن تطوير الأداء وبحاجة إلى الارتقاء.
- تمكين الأفراد وفرق العمل: من خلال منح القائد التحولي للعاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الإجراء الأنسب لتطوير العمل.
- تقييم العمليات الإدارية: من خلال تقييم المخرجات والنشاطات والنتائج والتركيز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة.



-التقدير والمكافأة على التحسين المستمر، وبث روح التغيير المستمر للمحافظة على الإنجازات.

#### ٥. خصائص القيادة التحويلية:

- تمتعت القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص وقد ذكرها (الشوايكة وآخرون، ٢٠١٨، محمد ومبارك، ٢٠٢٠) (الزومان، ٢٠٢١: ٦) كما يلي:
- الإلهام والرؤية الجماعية: فقد يتطلع القائد التحويلي إلى المستقبل، وأنهم يعتقدون بأن العمل الجماعي والالتزام التنظيمي يحقق المستحيل في نجاح المؤسسة.
- تحدي العملية: إذ يبحث القائد التحويلي عن الفرص الجديدة بشكل دائم ويكون على استعداد لتغيير الوضع الراهن، فهو يبتكر ويجرب أساليب وأدوات جديدة للعمل.
- النمذجة للأقوال والأفعال: فتكون قيم العمل واضحة لدى القائد التحويلي.
- تمكين العاملين: حيث إن القائد التحويلي يؤمن بأهمية مشاركة العاملين بكل جوانب العمل.
- التشجيع: يحفز القائد التحويلي الآخرين بجميع الطرق والأساليب المادية والمعنوية.

#### ٦. أبعاد القيادة التحويلية

- يوجد العديد من أبعاد القيادة التحويلية ومن خلال مراجعة الأدبيات تم تحديد أكثر الأبعاد اتفاقاً وهي (الغزالي، ٢٠١٢؛ عواد وآخرون، ٢٠١٣؛ غزاونة، ٢٠١٨؛ التجاني، ٢٠٢٠):
- التأثير المثالي (الجاذبية والتأثير بالقدوة): هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يوجد في العاملين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك.
- التحفيز الإلهامي: ويعرف بأنه قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى العاملين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.
- الاستثارة الفكرية: وهي إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدته القيادة التحويلية، ويستمر هذا الأثر حتى بعد انتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل.
- الاعتبار الفردي: وتعرف بأنها اهتمام القائد الشخصي بالعاملين، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور فيظهر ذلك عن طريق أسلوب القائد الذي يستمع للعاملين بلطف، ويهتم باحتياجاتهم، وإنجازاتهم، ويتبنى استراتيجيات التقدير، كما يراعي الفروق الفردية بينهم.
- التمكين: هو تفويض سلطة اتخاذ القرار وصناعته، من خلال منح العاملين الصلاحيات في وضعهم بالصفوف الأمامية من أجل تمكينهم، وبذلك فهي تتضمن التخلي عن الأسلوب التقليدي في القيادة.

## ٧. وظائف القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية:

تشتمل القيادة التحويلية على مجموعة من الوظائف هي (الشمري، ٢٠١٧؛ التجاني، ٢٠٢٠):

١. تطوير رؤية مشتركة: يبحث القائد التحويلي عن رؤية وأفاق مستقبلية، والعمل على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين، كما يعمل القائد على إيجاد الحماس لدى العاملين وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وحث العاملين على الإخلاص وتكريس جهودهم للتحويل، بالإضافة إلى غرس شعور الفخر والاعتزاز واحترام القواعد السائدة في المؤسسة.

٢. مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين: يهتم القائد التحويلي بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وخاصة فيما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، وذلك من خلال توفير البرامج والفرص التدريبية والتوجيه الملائم لهم، بالإضافة إلى تشجيعهم على تجريب أساليب حديثة تتفق مع اهتماماتهم وميولهم.

٣. الاستمالة العقلانية والفكرية: يعمل القائد التحويلي على تحفيز العاملين في المؤسسة من أجل تقويم عملهم ومراجعتهم والتفكير في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي لابتكار أساليب جديدة ومتطورة في أداء العمل.

٤. بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة: تتضمن الثقافة التنظيمية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات التي يشترك فيها جميع أعضاء المؤسسة، وتسهم المؤسسات في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية، ويشمل بناء الثقافة التنظيمية من قبل القائد التحويلي سلوك وممارسات الهدف منها تطوير قواعد السلوك العام، والثقافة التنظيمية، والقيم، والمعتقدات.

## ٨. خصائص القائد التحويلي:

يعد نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرجوة مرتبط بالعديد من خصائص القائد التحويلي، وأهمها الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة ومهاراته القيادية والإدارية لتمكنه من أداء الأعمال بكفاءة ومن هذه الخصائص ما يلي (عبد الهادي، ٢٠١٩؛ الزومان، ٢٠٢١).

١. أن يهدف القائد التحويلي إلى مساعدة العاملين وتمكينهم من إحداث التغيير وتحقيق نقلة نوعية وحضارية لهم وللمؤسسة.

٢. يتمتع بثقة وإحساس عالٍ، ويتمتع بقوة الشخصية ولديه أساليب إلهامية يستطيع من خلالها استثارة عقلية العاملين معه.

٣. له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، والقدرة على إلهام العاملين إذ يحمل توقعات عالية وأمالاً عالية رائعة.

٤. يرتقي بحاجات العاملين إلى أعلى المستويات من خلال التدريب وتقديم النصح والإرشاد.

٥. إيجاد ثقافة إنجاز مبنية على القيم الأخلاقية، من خلال ثقة القائد التحويلي بنفسه وثقته بقدرات الآخرين معه.

٦. إن القادة التحويلين يعتبرون أنفسهم وكلاء للتغيير والتطوير المستمر من خلال سعيهم للوصول بالعاملين إلى تحقيق أداء عالي يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وذكر غزاونة السمات المرافقة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة والتي يقوم عليها كل بعد من الأبعاد، كما موضح في الجدول التالي:

#### جدول (١-١) أبعاد القيادة التحويلية والسمات المصاحبة لها

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة لها
التأثير المثالي	الرؤية، الثقة، الاحترام، الصدق، مشاركة الخطر، التكامل، القوة.
التحفيز للمهم	الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع.
التنشيط الفكري	العقلانية، حل المشكلات، الإبداع، التعزيز.
النظرة الفردية	الاهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الاستماع، التمكين.

المصدر: (غزاونة، ٢٠١٨: ٢٩)

#### المحور الثاني: الاحتياجات المهنية.

##### مفهوم الاحتياجات المهنية:

يعرف عامر (٢٠١١) الاحتياجات المهنية بأنها: مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لدفعه لإتقان وشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفية بكفاءة عالية (١١٨).

كما تعرفها حامد (٢٠١٩) بأنها: مجموعة من المهارات في المجالات (الادارية، الانسانية، المالية) التي يحتاجها القائد المدرسي والتي تساهم في تحسين أداءه الوظيفي والتغلب على المشكلات المهنية التي تقابله سواء داخل الفناء المدرسي أو خارجه (٩٣).

#### ١. أهمية تحديد الاحتياجات المهنية:

تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات المهنية فيما يلي (زنبيل، ٢٠١٦؛ الحلبي وآخرون، ٢٠١٨):

- تساعد على تجنب الأخطاء الشائعة وهي إضاعة الوقت في تناول بعض موضوعات معقدة غير مهمة نسبياً بدلاً من موضوعات كبيرة الأهمية وغير معقدة.
- توفر معلومات أساسية بناءً عليها يتم وضع برامج مهنية.
- تساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج، ويؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب
- من خلال الاستهداف الأفضل.
- توفر بيانات ومعلومات ضرورية يتم على أساسها وضع الخطط التدريبية.
- تساعد على التحديد الدقيق لاحتياجات العاملين.
- تساعد الإدارة على تصميم برامج تدريبية تلبى احتياجات العاملين بدقة.

- تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء، التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
  - تحديد الاحتياجات المهنية تزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
٢. إجراءات تحديد الاحتياجات المهنية:

إن عملية التحليل الإداري ضرورية لتحديد الاحتياجات المهنية وفق متطلبات الأداء الوظيفي والمؤسسي ويجب أن يتم على النحو الآتي (زنبيل، ٢٠١٦؛ القرني، ٢٠١٨):

- تحليل التنظيم حيث يشمل تحليل المؤسسة والعوامل البيئية والاستراتيجيات لتحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً نتيجة خططها الاستراتيجية، مثل الحاجة إلى التدريب على مهارات الحاسوب أو إتقان أساليب عمل جديدة.
- التحليل الوظيفي للوظائف للوقوف على واجباتها ومهامها ومسؤولياتها.
- المعلومات: إكساب المستهدفين معارف ومهارات لا يملكونها حالياً، وهو ما تحتاجه المنظمات التي حصل تطوير جذري في أعمالها، بحيث تحتاج إلى تزويد العاملين بمعارف جديدة أصبحوا يحتاجونها لأداء متطلبات وظائفهم.
- تطوير مؤشرات قياس الأداء الوظيفي (المستوى المطلوب) وتتضمن وضع توقعات الأداء الوظيفي المطلوب أي إدراك المهمة أو الدور لشاغل الوظيفة ضمن معايير محددة.
- دراسة الأداء الفعلي لشاغلي الوظائف ويتم ذلك من خلال دراسة مواصفات شاغلي الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية والمعارف والمهارات ولشروط أخرى، ويتناول كذلك الجهد المبذول في إنجاز المهام والواجبات الوظيفية (الأداء الوظيفي) أي الطاقة الجسدية والعقلية للموظف. إضافة إلى تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام وتحليل المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة سواء الذهنية أو اليدوية أو الآلية ومستوى هذه المهارات والقدرات والمهارات الكاملة والإمكانات المتوفرة والمكافآت الداخلية والخارجية، ومقارنة هذه المعطيات بالمعايير والمستويات الأدائية التي تحدد الدور المطلوب من شاغل الوظيفة لتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف أو المخطط حيث يمكن اعتبار هذه الفروقات بمثابة فجوات تشير إلى ضرورة تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وسلوكهم لتكون أكثر توافقاً مع المهام لوظيفته المطلوبة.
- تقييم الأداء أو مقارنة مستوى الأداء الحالي مع المستوى المعياري والمطلوب الذي تحدده معايير قياس الأداء الوظيفي حيث تبرز الاحتياجات المهنية اللازمة.

لذلك لا بد من حديد الإجراءات المطلوبة بدقة نظراً للتطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات وتحديد احتياجات العاملين من قبل القائد التحويلي، وإلى قيادة مدرسية لديها القدرة على قيادة المؤسسة والعاملين حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم.

### ٣. صعوبات تحديد الاحتياجات المهنية:

غالباً ما يواجه تحديد الاحتياجات التدريبية العديد من التحديات والصعوبات ومنها (Dockrell & Howell, 2015؛ الحلبي وآخرون، ٢٠١٨).

- قلة وعي المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات المهنية.
  - تنفيذ برامج التدريب بطريقة عشوائية؛ مما لا يسمح بتحديد الاحتياجات قبل التنفيذ.
  - الاهتمام بالكم وليس بالكيف في عدد المتدربين عند تنفيذ البرامج.
  - من يقوم بالتدريب هم من غير المتخصصين.
  - محاولة المؤسسات توفير الأموال عند التدريب.
  - التكرار الواضح في الخطط التدريبية التي توضع من قبل المؤسسات، وهذا لا يساهم في تطوير الكفاءات لأنه لا يقيم الاحتياجات اللازمة لهم.
٤. دور أبعاد القيادة التحويلية في تلبية الاحتياجات المهنية للعاملين وتطوير مهاراتهم:  
يمكن تحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية وتطوير مهاراتهم وفق الآتي: (مراد، ٢٠١٦؛ هادي، ٢٠١٨):

#### أ. تأثير الكاريزما (التأثير المثالي):

تتوافر لدى القائد الكاريزمي درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، إلى جانب مقدرته على الارتفاع بمستوى المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالح الشخصية.

إن العلاقة العاطفية بين القيادة التحويلية والأتباع تدفع إلى مستويات عالية من الإبداع، مما سيؤدي إلى محاولة الفرد إبراز قدراته وإمكانياته وشعوره بالفخر بالعمل مع رئيسه، ويلعب القائد التحويلي دوراً كبيراً من خلال هذه الخصائص في تنمية مهارات الفرد وجعله قادراً على تطوير ذاته والأخذ بزمام المبادرة من خلال طرح أفكار جديدة وحلول للمشاكل التي تواجهه أثناء العمل، كما تنمي فيه القدرة على تحمل المسؤوليات التي يكلفه بها القائد.

#### ب. تأثير الحافز الإلهامي:

يعمل القائد التحويلي على توفير معنى لعمل الموظفين من خلال وضع رؤية جذابة أو مذكرة للفريق أو المؤسسة ويعمل القادة على زيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة حيث إن أفعال القادة تؤثر في العاملين وتدفعهم نحو الهدف المنشود، حيث تعمل القيادة التحويلية على رفع الوعي بأهمية القيم والنتائج التنظيمية وهذه العملية تتطلب من القادة تحقيق شعور من الرؤية والرسالة بين الموظفين وتوفير الثقة والاتجاه نحو مستقبل المؤسسة، حيث إن التركيز والنداء نحو الأهداف ينشط الاحتياجات العليا للموظفين وتشجعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المؤسسة وزبائنها وتغليب روح الجماعة.

#### ج. تأثير الاستثارة الفكرية:

إن الاستثارة الفكرية تعزز التفكير الاستكشافي بالنص على الإبداع وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، مما يشجع على الإبداع والتغلب على

الصعوبات التي تحتاج إلى حلول واقعية حيث يعمل القادة التحويليون على زرع المهارات في نفوس أتباعهم من خلال التركيز على الاجتماع المتبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بمساعدة أتباعه على التفكير بالطرق الصحيحة والجديدة في كل ما يتعلق بالعمل ومشاكله ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات العاملين.

#### د. تأثير الاعتبارات الفردية:

إن اهتمام القائد التحويلي بتوفير احتياجات الأفراد العاملين الخاصة وأخذ دور المدرب الذي يساعد الأفراد في محاولتهم لتحقيق رغباتهم الذاتية ينمي فهم قدراتهم في محيط بيئة العمل وتجعل الفرد يعرف ذاته وما ينقصه وما هي قدراته ومؤهلاته، كما تجعله يبادر بنفسه لتطوير مهاراته من خلال الدخول في دورات تدريبية والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي يواجهها، كما أن إصغاء القائد للعاملين يساعدهم في اكتشاف الأدوار المناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والرسالة التي وجدت من أجلها، فالقيادة التحويلية تساعد المرؤوسين على اكتشاف ذاتهم والدور الذي يساهمون به قصد مساعدة المؤسسة لتحقيق رسالتها، كما تنمي لدى المرؤوسين فكرة أن نجاح مواهبهم ومهاراتهم هو نجاح للمؤسسة.

#### هـ. تأثير التمكين:

يعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم قصد تحويل رؤيتهم على حقيقة والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، كما يعمل القائد التحويلي كمسهل بدلاً من التوجيه والتحكم، حيث ينبغي له تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان توفير التدريب اللائم لتطوير المهارات اللازمة للعاملين وتلبية احتياجاتهم المهنية.

يتضح مما سبق أن تحديد الاحتياجات المهنية للعاملين بالمؤسسات بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة من الأنشطة المهمة التي ينبغي على المؤسسات التعليمية الاهتمام بها لإكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل؛ مما يؤدي إلى تطور العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المنشودة، وإكساب العاملين مهارات جديدة، وتحسين أداءهم مما يجعلهم أكثر مرونة، وتحملاً للمسؤولية والقدرة على التكيف مع متطلبات الحياة العملية. حيث تنصف البيئة الإدارية بالتغير المستمر؛ مما يفرض على المؤسسة ضرورة مواكبة هذه التطورات والتغيرات، وإكساب العاملين زيادة في التعليم والتثقيف وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المستمرين.

#### المحور الثالث: البحوث والدراسات السابقة:

استهدفت دراسة البقعاوي (٢٠١٩) الوقوف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠، وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليل لتحقيق أهدافه وتم إعداد استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية لها دور كبير ومؤثر في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية حيث تساعد على تحسين مهاراتهم،

وتشجيعهم على العمل التعاوني الجماعي، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية وتقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية.

أما دراسة Pradhan & Jena (2019) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة في (تحدي العملية، الرؤية المشتركة، تمكين الآخرين من العمل والخدمة كنموذج وإدارة الجامعة) في (٣١) جامعة في كولومبيا، وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وبين تقدم إدارة الجامعة، وأن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة تؤدي إلى أثر إيجابي على العوامل المرتبطة بإدارة الجامعة، وأن بعد تمكين الآخرين من العمل كان له أثر مرتفع وإيجابي على إدارة الجامعة، بينما كانت باقي الأبعاد ذات أثر متوسط على إدارة الجامعة.

وسعت دراسة Sajee (2019) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في الابتكار، التمكين وحل المشاكل، وسلوك العمل المبتكر، ولفحص الدور الوسيط للعمل ذو القيمة في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل المبتكر في الشركات الصناعية الهندية، وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن للقيادة التحويلية أثر مميز على السلوك المبتكر وأن العمل ذو القيمة والمعنى يؤثر بشكل جزئي على العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك المبتكر.

كما هدفت دراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانتان للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، وتألف مجتمع البحث من جميع المديرين في مديرية قسبة إربد، بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وكشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

كما هدفت دراسة على (٢٠٢٠) إلى الكشف عن دور استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان وذلك من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة هذه البحث، كما تم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٩١) فرداً. أظهرت نتائج البحث أن استجابات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت استجابات أفراد عينة البحث على مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة AL-Awamleh (2020) إلى بناء تصور مقترح لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (٤٧٥) موظفاً في شركة البوتاس الأردنية، وتوصلت البحث إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية، حيث جاء بعد التأثير المثالي في الترتيب الأول، ثم الإلهامي في الترتيب الثاني وثالثاً الاعتبار، الفردي، وأخيراً التحفيز الفكري.

أما دراسة (Udin (2020) فهدفت إلى اكتشاف ما إذا كانت القيادة التحويلية تؤثر بسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين العاملين في قطاع الأدوية الإندونيسي، اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من (٢٤٤) موظفاً، وأظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية ارتبطت بشكل كبير بسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك نقطة مثيرة للاهتمام في هذه البحث وهي أن القيادة التحويلية لها أثر كبير في طريقة عمل الموظفين، من خلال تدريب القادة على الدفاع المهمم والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري والتأثير المثالي لتشجيع وتحسين سلوك المواطنة لدى الموظفين.

وحاولت دراسة (Vu, et al., (2020 التعرف على تحديد أسلوب القيادة المناسب لمؤسسات التعليم العالي ودور القائد في تعزيز البحث الأكاديمي في الجامعات الفيتنامية، تم تصميم استبياناً وتوزيعها على (٢٣٢) طالباً لقياس تأثير القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي استخدم تحليل الانحدار لقياس أثار المكونات المختلفة للقيادة التحويلية على أداء المنظمات، وكانت أبرز النتائج لهذه البحث القيادة التحويلية يمكن أن تكون فعالة في الواقع عندما يُسمح لها بالاستقلالية في المنظمات وخاصة في الميزانية.

واستهدفت دراسة الطعان والعبيدي (٢٠٢١) التعرف على تطبيق أنموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا الانموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وتوضيح علاقة التأثير بينهما ولتحقيق أهداف البحث جرى اختيار عينة مكونة من (١١٥) فرداً من مجتمع تلك الجامعات. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، خصوصاً بين بعد الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية مع أنواع العدالة التنظيمية كافة، وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما وخلص البحث إلى اعتبار أنموذج القيادة التحويلية من المتغيرات المهمة في تحقيق العدالة التنظيمية لدى عينة البحث.

#### التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

تنوعت أهداف الدراسات السابقة وهي كما يلي:

- ١- دراسات هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى فئة معينة مثل دراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠).
- ٢- دراسات هدفت إلى تعرف مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى فئة معينة مستهدفة مثل دراسة على (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.
- ٣- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بما يتلاءم مع أهداف كل دراسة وطبيعتها.
- ٤- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- ٥- تنوعت العينة المستهدفة في الدراسات السابقة، حيث نجد أنها تناولت مديري أو مديرات المدارس كما في دراسة البقعواوي (٢٠١٩)، ودراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠)، أو القادة في الجامعات كما في دراسة الطعان والعبيدي (٢٠٢١)، وهناك بعض الدراسات التي تناولت



العاملين أو الموظفين كعينة للدراسة كما في دراسة (Al awamah (2020)، ودراسة Udin (2020).

٦- اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المتغير الثاني المستهدف وهو احتياجات العاملين المهنية.

#### منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وهو الأنسب للدراسة لكونها تسعى لتحديد "دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير"

مجتمع البحث: القيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير.

عينة البحث: تتمثل عينة البحث بالقيادات في مكاتب التعليم والإشراف التربوي في منطقة عسير وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (٣٨٩) فرداً.

#### أداة البحث:

تم اعداد الاستبانة حول "دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير" من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة الى قسمين كما يلي:

-القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأولية وتتضمن (الوظيفة الحالية – الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)

-القسم الثاني: محاور البحث وهي أبعاد دور القيادة التحويلية وهي أربعة ابعاد تتمثل في الاتي:

١.التأثير المثالي، وتتكون من ٥ عبارات

٢.التحفيز الالهامي، وتتكون من ٨ عبارات

٣.الاستثارة الفكرية، وتتكون من ٦ عبارات

٤.الاعتبار الفردي، وتتكون من ٨ عبارات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبانة حسب الجدول التالي:

#### جدول (٢-١) مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	٥	٤	٣	٢	١
التقييم المقابل	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق بدرجة كبيرة جداً

### صدق وثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل معامل الفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

#### جدول (٢-٢) تحليل معامل الفا كرونباخ لمحاور البحث

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
التأثير المثالي	٥	٠,٨٣٨
التحفيز الالهامي	٨	٠,٩١٧
الاستثارة الفكرية	٦	٠,٩٢١
الاعتبار الفردي	٨	٠,٩٤٣

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد يبين جدول رقم (٣-٣) أن معاملات الثبات مرتفعة، فيما بلغت نسبة الثبات للاستبانة ككل نسبة ٩٦,٤%، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول (٢-٣) تحليل معامل الفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة

عدد الاسئلة	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
٢٧	٠,٩٦٤

يلاحظ من الجدول (٣-٤) أن نتائج اختبار الصدق لجميع محاور البحث اكبر من 60% وتعنى هذه القيم توافق درجة عالية جداً من الثبات والصدق لجميع محاور البحث حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى لمحاور البحث ٩٦,٤% وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها البحث لقياس محاور البحث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجها.

### البحث الميدانية والتحليل

#### أولاً: تحليل المتغيرات الديموغرافية:

يوضح جدول رقم (٤-١) تحليل المتغيرات الديموغرافية للبحث (الوظيفة - الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).



جدول (١-٤) أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

المتغير	التكرارات	النسبة %
الوظيفة	مشرف	٣٦٩
	رئيس قسم	١٢
	مدير	٨
الجنس	المجموع	٣٨٩
	ذكر	١٨٨
	أنثى	٢٠١
المؤهل العلمي	المجموع	٣٨٩
	بكالوريوس	٢٤١
	ماجستير	١١٥
	دكتوراه	٣٣
سنوات الخبرة	المجموع	٣٨٩
	أقل من خمس سنوات	٧١
	من ٥-١٠ سنوات	١١٢
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٦

يبين جدول رقم (١-٤) أن ٩٥% من عينة البحث هم من المشرفين والمشرفات، بينما حوالي ٣% من عينة البحث هم رؤساء اقسام، فيما بلغت نسبة المدرء حوالي ٢%. وبالنسبة لمتغير الجنس يتبين من التوزيع النوعي للمشاركين في الاستطلاع أن النسبة الأكبر من المشاركين كانت من الاناث بنسبة تبلغ حوالي ٥٢%، فيما جاء كانت نسبة المشاركين في الاستطلاع من الذكور تمثل حوالي ٤٨%. وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يتضح أن ما نسبته ٦٢% من عينة البحث يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن نسبة حملة الماجستير تمثل حوالي ٢٩%، فيما كان ٨% من عينة البحث يحملون درجة الدكتوراه. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة يتبين أن حوالي ٢٩% من عينة البحث لديهم خبرة تتراوح ما بين ٥ الى ١٠ سنوات، في حين أن نسبة الذين لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات تشكل ٥٣% من حجم العينة، فيما ٢٨% هي نسبة من تبلغ خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

### ثانياً: نتائج البحث:

يتناول هذا القسم عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، والتي هدفت إلى تعرف "دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير".

وللاجابة على السؤال الثاني الذي نص على "ما دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة البحث ولكل محور من محاور البحث، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحاور البحث

الترتيب	درجة الموافقة	النسبة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور
١	مرتفعة جداً	٩٨,٢%	٠,٣٩٦٧١	٤,٦٩	التأثير المثالي
٢	مرتفعة جداً	٩٨,١%	٠,٤٢٧٨٦	٤,٦٤	التحفيز الإلهامي
٣	مرتفعة جداً	٩٨%	٠,٤٥٨١٤	٤,٦١	الاستثارة الفكرية
٤	مرتفعة جداً	٩٧,٨%	٠,٤٧١٩٠	٤,٦١	الاعتبار الفردي
	مرتفعة جداً	٩٨%	٠,٤٣٨٧	٤,٦٤٠٧	المجموع

يتبين من الجدول (٤-٢) أن درجة الموافقة على أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام (٤,٦٤) بنسبة مئوية بلغت (٩٨%). فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية فقد جاء بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية في المركز الأول من حيث درجة الأهمية، فقد بلغت درجة الموافقة عليها درجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ (٤,٦٩) ونسبة مئوية (٩٨,٢%)، بينما جاء بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية ثانياً، حيث بلغ المتوسط العام (٤,٦٤) بنسبة مئوية بلغت (٨٩,١%). فيما جاء بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في المركز الثالث بمتوسط (٤,٦١) بنسبة مئوية بلغت (٩٨%). أما بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية فقد جاء رابعاً بمتوسط (٤,٦١) بنسبة مئوية (٩٧,٨%).

وفيما يلي عرض وتفسير النتائج التفصيلية للأبعاد الفرعية لكل محور من محاور البحث:

البعد الأول: التأثير المثالي.

جدول (٣-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة البحث على البعد الأول

ترتيب الأهمية	الدور	مستوى الدلالة	القيمة	النسبة %	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	العبارات
١	مرتفعة جدا	٠,٠٠٠	١٩٤,٠١٨	%٩٨,٢	٠,٤٨٥	٤,٧٧	ممارسة القادة للسلوكيات والممارسات المهنية تكسيهم ثقة العاملين
٢	مرتفعة جدا	٠,٠٠٠	١٨٧,٨٠٦	%٩٨,٢	٠,٥١٩	٤,٧١	تحقيق احترام العاملين للقادة في المؤسسة من خلال تفاؤل وإخلاقيات القادة وتعاملهم معهم مشاركة العاملين في صنع القرارات الحيوية في المؤسسة ودعمهم والتي تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية
٣	مرتفعة جدا	٠,٠٠٠	١٠٨,٠٧٨	%٩٨,٢	٠,٥١٣	٤,٦٨	ممارسة أساليب عمل جديدة ومبتكرة تحقق اهداف المؤسسة بكفاءة مما يساعد على تخطي الازمات كممارسة الإدارة بالتجوال
٥	مرتفعة جدا	٠,٠٠٠	١٧٦,٤٢٥	%٩٧,٩	٠,٥٢٠	٤,٦٥	إتقان القادة المهارات الشخصية والسمات كاللباقة والبدئية والذكاء وحسن التصرف في المواقف المهمة وغيرها يسهم في حل مشكلات العاملين المهنية بالمؤسسة
٤	مرتفعة جدا	٠,٠٠٠	١٨٠,٢٦٠	%٩٨,٥	٠,٥٠٩	٤,٦٥	الدرجة الكلية للبعد الأول
	مرتفعة جداً	٠,٠٠٠	٢٣٣,٢٤٨	%٩٨,٢	٠,٣٩٦٧١	٤,٦٩	

يتضح من الجدول رقم (٣-٤) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات كان مرتفعاً، ومستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من ٠,٠٥، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بعد التأثير المثالي بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره ٤,٦٩، وبانحراف معياري ٠,٣٩٦، وأهمية نسبية ٩٨,٢%

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموقفة في بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية كانت (ممارسة القادة للسلوكيات والممارسات المهنية تكسبهم ثقة العاملين) بمتوسط بلغ ٤,٧٧، تليها عبارة (تحقيق احترام العاملين للقيادة في المؤسسة من خلال تفاؤل و أخلاقيات القادة وتعاملهم معهم) بمتوسط ٤,٧١. ومن ثم عبارة (مشاركة العاملين في صنع القرارات الحيوية في المؤسسة ودعمهم والتي تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية) بمتوسط ٤,٦٨.

وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة البحث على أهمية دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية في مكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير في ضوء بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية، حيث يرون أن ممارسة القادة للسلوكيات والممارسات المهنية تكسبهم ثقة العاملين، كما يرون بان اتقان القادة المهارات الشخصية والسمات كاللباقة والبدية والذكاء وحسن التصرف في المواقف المهمة وغيرها يسهم في حل مشكلات العاملين المهنية بالمؤسسة.

البعد الثاني: التحفيز الالهامي.

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة البحث على البعد الثاني

ال فقرات	الوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة %	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة ترتيب الموافقة الأهمية
مشاركة القادة للعاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية دعم القادة للعاملين داخل المؤسسة بالعمل بروح الفريق والعمل الجماعي يسهم في تميزها المؤسسي	٤,٦٩	٩٨,٤%	١٧٩,٦٠٧	٠,٠٠٠	١ مرتفعة جدا
تشجيع القادة للعاملين داخل المؤسسة وإتاحة حرية التعبير عن الآراء والأفكار الإيجابية يحقق الفوائد للمؤسسة دعم القادة للعاملين وتشجيعهم يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية لديهم من خلال التطوير المهني المستمر	٤,٦٨	٩٩%	١٨٤,٢٧٦	٠,٠٠٠	٢ مرتفعة جدا
تشجيع القادة للعاملين داخل المؤسسة وإتاحة حرية التعبير عن الآراء والأفكار الإيجابية يحقق الفوائد للمؤسسة دعم القادة للعاملين وتشجيعهم يسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية لديهم من خلال التطوير المهني المستمر	٤,٦٧	٩٨,٥%	١٧٤,٣٤٢	٠,٠٠٠	٣ مرتفعة جدا
تشجيع القادة للعاملين على الابتكار والابداع والتنافس الإيجابي من	٤,٦٦	٩٨,٢%	١٧٢,٠٤٥	٠,٠٠٠	٤ مرتفعة جدا
	٤,٦٣	٩٧,٢%	١٥٤,٩٨٢	٠,٠٠٠	٦ مرتفعة جدا

ال فقرات	الوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة %	قيمة T	مستوى دلالة الموافقة الأهمية	درجة ترتيب
خلال جوائز التميز والمكافآت في المؤسسة ممارسة وتبني جميع أساليب وشبكات التواصل الحديثة مع العاملين في المؤسسة (البريد الإلكتروني- الواتس اب- التلجرام وغيرها) لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة	٤,٦١	٩٧,٧%	١٦٣,٢٩٦	مرتفعة جدا	٧
تفويض القادة للصلاحيات في المهام والادوار للعاملين يسهم في تلبية حاجاتهم المهنية تحقيق الشفافية الإدارية والموضوعية للعاملين يسهم في تلبية احتياجاتهم وتحقيق ذاتهم من خلال مشاركتهم المعلومات عن مستوى أدائهم ومستوى انجازهم	٤,٦٠	٩٧,٢%	١٦٣,٩٤٧	مرتفعة جدا	٨
الدرجة الكلية للبعد الثاني	٤,٦٤	٩٨,١%	٢١٤,٢٩٣	مرتفعة جداً	٥

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات كان مرتفعاً، ومستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من ٠,٠٥، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بُعد التحفيز الإلهامي بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره ٤,٦٤، وانحراف معياري ٠,٤٢٧، وأهمية نسبية ٩٨,١%.

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية كانت (مشاركة القادة للعاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية) بمتوسط ٤,٦٩، تليها عبارة (دعم القادة للعاملين داخل المؤسسة بالعمل بروح الفريق والعمل الجماعي يسهم في تميزها المؤسسي) بمتوسط ٤,٦٨. ومن ثم عبارة (تشجيع القادة للعاملين داخل المؤسسة وإتاحة حرية التعبير عن الآراء والأفكار الإيجابية يحقق الفوائد للمؤسسة) بمتوسط ٤,٦٧.

يرتبط مفهوم الإلهام بعنصر التأثير المثالي؛ حيث إن القادة الذين لديهم دوافع إلهامية لا يشجعون مرؤوسهم على إكمال المهمة فقط، بل أيضاً يريدون الوصول بمرؤوسهم إلى معدلات أداء عالية. ومن ثم يشير الإلهام إلى أن يكون القائد نموذج يحتذى به العاملين، ويبعث في العاملين التفاؤل والثقة، وقادر على عرض الأهداف والسياسات بطريقة مبسطة

#### البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير  
لاستجابات أفراد عينة البحث على البعد الثالث

ال فقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة %	قيمة T	مستوى درجة ترتيب الدلالة الموافقة الأهمية
تبنى القادة أساليب وطرق قيادية مبتكرة في قيادة المؤسسات كالقيادة الاخلاقية وغيرها يساعد في تحقيق تميز العاملين مهنياً	٤,٦٦	٩٧,٥ %	١٦٤,٧٧٦	مرتفعة جداً ١
دعم القادة الأفكار الإبداعية والخلاقة يسهم في تذليل الصعاب في إجراءات العمل المؤسسي	٤,٦٢	٩٨,٥ %	١٧٣,٥٢٨	مرتفعة جداً ٢
تشجيع القادة العاملين بالمؤسسة على استخدام مهارات حل المشكلات وتوظيفها بطرق إبداعية	٤,٦٢	٩٨,٢ %	١٧١,٦٤٢	مرتفعة جداً ٣
تشجيع القادة العاملين لتطوير الممارسات المهنية وإجراءات العمل من خلال الأفكار الجديدة الناتجة عن العصف الذهني للعاملين	٤,٥٩	٩٧,١ %	١٦٠,٣٨٤	مرتفعة جداً ٦
تشجيع القادة للعاملين بالاستفادة من التجارب السابقة كخبرات عملية مفيدة في مواقف جديدة بالمؤسسة	٤,٥٩	٩٨,٢ %	١٦٨,٠٨٢	مرتفعة جداً ٥
تشجيع القادة للعاملين على التأهيل المهني من خلال مشاركتهم في فرق العمل والتدريب المستمر	٤,٦٠	٩٨,٧ %	١٧٢,١٢٠	مرتفعة جداً ٤
الدرجة الكلية للبعد الثالث	٤,٥٨١٤٤,٦١٤٤	٩٨ %	١٩٨,٦٥٣	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول رقم (٤-٥) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات كان مرتفعاً، ومستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من ٠,٠٥، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بُعد الاستثارة الفكرية بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره ٤,٦١، وانحراف معياري ٠,٤٥٨، وأهمية نسبية ٩٨%.

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية كانت (تبنى القادة أساليب وطرق قيادية مبتكرة في قيادة المؤسسات كالقيادة



الاخلاقية وغيرها يساعد في تحقيق تميز العاملين مهنيًا) بمتوسط ٤,٦٦، تليها عبارة (دعم القادة الأفكار الإبداعية والخلاقة يسهم في تذليل الصعاب في إجراءات العمل المؤسسي) بمتوسط ٤,٦٢. ومن ثم عبارة (تشجيع القادة العاملين بالمؤسسة على استخدام مهارات حل المشكلات وتوظيفها بطرق إبداعية) بمتوسط ٤,٦٢.

المؤثرات الفكرية تعكس أسلوب القادة التحويلين في تشجيع المرؤوسين على حل المشكلات بطريقة مبدعة، مع عدم استخدام القسوة في حالة الفشل والتأكيد على المرؤوسين بأنه لا توجد مشكلة لا حل لها. وذلك من خلال تشجيع الإبداع لدى العاملين، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتطوير قدرات العاملين. إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها مؤسساتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمؤسسة.

#### البعد الرابع: الاعتبار الفردي

جدول (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد عينة البحث على البعد الرابع

الفقرات	الوسط الانحراف النسبة الحسابي المعياري %	قيمة T	مستوى درجة ترتيب الدلالة الموافقة الأهمية
دراسة القادة احتياجات العاملين المهنية والاجتماعية ومحاولة تلبيتها وفق الأطر المتاحة	٤,٦٦	٠,٥١٦	٩٧,٩% ١٧٨,٢٣
مرعاة القادة الفروق الفردية عند توزيع المهام والأعمال على العاملين بالمؤسسة وفقاً لقدراتهم	٤,٦١	٠,٥٧٠	٩٧,٤% ١٥٩,٦٥
تقدير القادة لجهود العاملين بالمؤسسة من خلال تكريمهم المستمر	٤,٦٠	٠,٥٧٧	٩٧,٧% ١٥٧,٤٦٦
احترام القادة شعور العاملين من خلال حسن التعامل وإقامة العلاقات الإنسانية	٤,٦٣	٠,٥٥٢	٩٨,٧% ١٦٥,٥٦١
اهتمام القادة بالعاملين ذوي القدرات العالية من خلال تشجيعهم ومكافأتهم تبني استراتيجية التقدير والتعزيز من خلال الاتصال المفتوح الفعال مع العاملين	٤,٦٢	٠,٥٧٨	٩٨,٢% ١٥٧,٥٩٢
وضع خطط للتنمية المهنية للعاملين حسب حاجاتهم المهنية	٤,٥٨	٠,٥٧٦	٩٧,١% ١٥٩,٣٧٤
وضع خطط للتنمية المهنية للعاملين حسب حاجاتهم المهنية	٤,٦٠	٠,٥٦٤	٩٧,١% ١٦٠,٨١٤

الفقرات	الوسط الانحراف النسبة الحسابي المعياري %	قيمة T	مستوى درجة ترتيب الدلالة الموافقة الأهمية
تشجيع القادة للمبادرات الفردية للعاملين بالمؤسسة لتطوير مهاراتهم التقنية	٤,٦٣ ٠,٥٤٣	١٦٨,٢٣٧%	مرتفعة جداً ٣
الدرجة الكلية للبعد الرابع	٤,٦١٨٣ ٠,٤٧١٩٠	١٩٣,٠١٩%	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات كان مرتفعاً، ومستوى الدلالة لجميع العبارات أقل من ٠,٠٥، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على بُعد الاعتبار الفردي بمستوى استجابة عالية حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره ٤,٦١، وبانحراف معياري ٠,٤٧١، وأهمية نسبية ٩٧,٨%.

يلحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية كانت (دراسة القادة احتياجات العاملين المهنية والاجتماعية ومحاولة تليبيتها وفق الأطر المتاحة) بمتوسط ٤,٦٦، تليها عبارة (احترام القادة شعور العاملين من خلال حسن التعامل وإقامة العلاقات الإنسانية) بمتوسط ٤,٦٣. ومن ثم عبارة (تشجيع القادة للمبادرات الفردية للعاملين بالمؤسسة لتطوير مهاراتهم التقنية) بمتوسط ٤,٦٣.

هذه النتيجة تدل على حالة الموافقة المرتفعة من قبل أفراد العينة على مدى أهمية دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية في مكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير في ضوء بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية، ويرون ضرورة وضع خطط للتنمية المهنية للعاملين حسب حاجاتهم المهنية، وأيضاً مراعاة القادة الفروق الفردية عند توزيع المهام والأعمال على العاملين بالمؤسسة وفقاً لقدراتهم، الى جانب تبني استراتيجيات التقدير والتعزيز من خلال الاتصال المفتوح الفعال مع العاملين.

تعتبر عناصر التأثير المثالي، والإلهام، والمؤثرات الفكرية أدوات تعزز تحقيق أهداف القائد التحويلي بغض النظر عن تطور أسلوب رؤوسيه. أما الاعتبارات الفردية فتصف العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، ومدى إدراك القائد للاعتبارات الفردية بين المرؤوسين وقدرته على إدراك الاختلافات بين الأفراد ومنح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور، ومساعدة العاملين في مواجهة الصعاب والمحن التي تواجههم، والاهتمام بالعلاقات الشخصية، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية.

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستثارة الفكرية- الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغيرات البحث؟

أولاً: الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس (ذكر - أنثى). يوضح الجدول التالي نتائج اختبار العينات المستقلة T (Independent Samples Test) لحساب الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس (ذكر - أنثى).



جدول (٧-٤) الاحصائيات الوصفية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة (ن)	الجنس	
٠,٠٢٨٨٤	٠,٣٩٥٥٠	٤,٦٥٠٠	١٨٨	ذكر	التأثير
٠,٠٢٧٨٥	٠,٣٩٤٨٧	٤,٧٣٠٣	٢٠١	أنثى	المثالي
٠,٠٣١٦٣	٠,٤٣٣٧٠	٤,٥٩٦٤	١٨٨	ذكر	التحفيز
٠,٠٢٩٤٥	٠,٤١٧٤٨	٤,٦٩٨٧	٢٠١	أنثى	الالهامي
٠,٠٣٣٤١	٠,٤٥٨١٠	٤,٨٥٩٥	١٨٨	ذكر	الاستثارة
٠,٠٣٢٣١	٠,٤٥٨٠٩	٤,٦٣٧٦	٢٠١	أنثى	الفكرية
٠,٠٣٦٠٩	٠,٤٩٤٨٧	٤,٥٦٥٨	١٨٨	ذكر	الاعتبار
٠,٠٣١٣٩	٠,٤٤٥٠٢	٤,٦٦٧٣	٢٠١	أنثى	الفردى

من خلال النظر للمتوسطات في الجدول أعلاه يمكننا القول في المجمل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير النوع (الجنس)، ولكن للتأكد يجب علينا النظر لاحصائيات اختبار T.

جدول اختبار T:

جدول (٨-٤) جدول اختبار T

مستوى المعنوية	درجات الحرية	اختبار T		
٠,٠٤٦	٣٨٧	٢,٠٠٤-	افتراض الفروق المتساوية	التأثير المثالي
٠,٠٤٦	٣٨٥,١٨٦	٢,٠٠٤-	عدم افتراض الفروق المتساوية	
٠,٠١٩	٣٨٧	٢,٣٤٨-	افتراض الفروق المتساوية	التحفيز الالهامي
٠,٢٠	٣٨٢,٧٣٣	٢,٣٤٥-	عدم افتراض الفروق المتساوية	
٠,٣٠١	٣٨٧	١,٠٣٥-	افتراض الفروق المتساوية	الاستثارة الفكرية
٠,٣٠١	٣٨٥,٢٦٧	١,٠٣٥-	عدم افتراض الفروق المتساوية	
٠,٠٣٤	٣٨٧	٢,١٢٩-	افتراض الفروق المتساوية	الاعتبار الفردي
٠,٠٣٥	٣٧٥,٨٣٢	٢,١٢١-	عدم افتراض الفروق المتساوية	

هذا الجدول يوضح مخرجات تحليل T، حيث يظهر ما إذا كان هناك فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير النوع (الجنس). يمكن أن نرى أن مستوى المعنوية لكل من أبعاد (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاعتبار الفردي) أقل من ٠,٠٥، وبالتالي، هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي -الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير النوع (الجنس)، وذلك لصالح الإناث مقارنة بالذكور. فيما يتعلق ببعد الاستثارة الفكرية يمكن أن نرى أن مستوى المعنوية هي (٠,٣٠١) وهي أكبر من ٠,٠٥ استناداً إلى ذلك، يمكنك الإبلاغ عن نتائج الفرضية على النحو التالي: لا توجد فروق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وبعدها (الاستثارة الفكرية) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير النوع (الجنس).

ثانياً: الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل ANOVA لحساب الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

جدول (٤-٩) جدول اختبار ANOVA

مستوى المعنوية	اختبار F	المتوسط التربيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات	مجموع	
		٠,٢٤٠	٢	٠,٤٨٠	بين المجموعات	
٠,٢١٨	١,٥٣١	٠,١٥٧	٣٨٦	٦٠,٥٨٢	ضمن مجموعات	التأثير المثالي
		-	٣٨٨	٦١,٠٦٢	المجموع	
		٠,١٨٤	٢	٠,٣٦٨	بين المجموعات	
٠,٣٦٧	١,٠٠٥	٠,١٨٣	٣٨٦	٧٠,٦٦٢	ضمن مجموعات	التحفيز الإلهامي
		-	٣٨٨	٧١,٠٣٠	المجموع	
		٠,٢٠٣	٢	٠,٤٠٧	بين المجموعات	
٠,٣٨١	٠,٩٦٨	٠,٢١٠	٣٨٦	٨١,٠٣١	ضمن مجموعات	الاستثارة الفكرية
		-	٣٨٨	٨١,٤٣٧	المجموع	
		٠,٠٠٧	٢	٠,٠٤١	بين المجموعات	
٠,٩٦٩	٠,٠٣١	٠,٢٢٤	٣٨٦	٨٦,٣٩٠	ضمن مجموعات	الاعتبار الفردي
		-	٣٨٨	٨٦,٤٠٤	المجموع	

هذا الجدول يوضح مخرجات تحليل ANOVA احادي الاتجاه، حيث يظهر ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير الوظيفة. يمكن أن نرى أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد هي أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تقول بان المتوسطات بين المجموعات متساوية،

وترفض الفرضية البديلة، وبالتالي ليست هناك فروق معتمد بها إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير الوظيفة. استناداً إلى النتائج أعلاه، يمكنك الإبلاغ عن نتائج الفرضية على النحو التالي: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير الوظيفة وذلك لأن مستوى المعنوية لاختبار ANOVA احادي الاتجاه كان أكبر من .٠,٠٥.

ثانياً: الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل ANOVA لحساب الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

جدول (٤-١) جدول اختبار ANOVA

مستوى المعنوية	اختبار F	المتوسط التربيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات		
		٠,٠٨٩	٢	٠,١٧٧	بين المجموعات	
					ضمن مجموعات	التأثير المثالي
٠,٥٧٢	٠,٥٦٢	٠,١٥٨	٣٨٦	٦٠,٨٨٥	المجموع	
		-	٣٨٨	٦١,٠٦٢	بين المجموعات	
		٠,٢٠٧	٢	٠,٤١٥	ضمن مجموعات	التحفيز الإلهامي
٠,٣٢٣	١,١٣٤	٠,١٨٣	٣٨٦	٧٠,٦١٥	المجموع	
		-	٣٨٨	٧١,٠٣٠	بين المجموعات	
		٠,٣٢٥	٢	٠,٦٥٠	ضمن مجموعات	الاستثارة الفكرية
٠,٢١٣	١,٥٥٢	٠,٢٠٩	٣٨٦	٨٠,٧٨٨	المجموع	
		-	٣٨٨	٨٠,٤٣٧	بين المجموعات	
		٠,١٨٧	٢	٠,٣٧٤	ضمن مجموعات	الاعتبار الفردي
٠,٤٣٣	٠,٨٣٨	٠,٢٢٣	٣٨٦	٨٦,٠٣١	المجموع	
		-	٣٨٨	٨٦,٤٠٤		

هذا الجدول يوضح مخرجات تحليل ANOVA احادي الاتجاه، حيث يظهر ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير الخبرة. يمكن أن نرى أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد هي أكبر من .٠,٠٥ وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تقول بان المتوسطات بين المجموعات متساوية، وترفض الفرضية البديلة، وبالتالي ليست هناك فروق معتمد بها إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-

الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير الخبرة. استناداً إلى النتائج أعلاه، يمكنك الإبلاغ عن نتائج الفرضية على النحو التالي: لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير الخبرة وذلك لأن مستوى المعنوية لاختبار ANOVA احادي الاتجاه كان أكبر من ٠,٠٥ .

ثانياً: الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. يوضح الجدول التالي نتائج تحليل ANOVA لحساب الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (٤-١١) جدول اختبار ANOVA

مستوى المعنوية	اختبار F	المتوسط التربيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات	
		٠,٥٠٩	٢	١,٠١٨	بين المجموعات
٠,٠٣٩	٣,٢٧٣	٠,١٥٦	٣٨٦	٦٠,٠٤٤	التأثير المثالي ضمن مجموعات
		-	٣٨٨	٦١,٠٦٢	المجموع
		١,٢٥٥	٢	٢,١٥٠	بين المجموعات
٠,٠٠١	٧,٠٦٩	٠,١٧٨	٣٨٦	٦٨,٥٢٠	التحفيز الالهامي ضمن مجموعات
		-	٣٨٨	٧١,٠٣٠	المجموع
		٠,٨٧٢	٢	١,٧٤٤	بين المجموعات
٠,٠١٥	٤,٢٢٣	٠,٢٠٦	٣٨٦	٧٩,٦٩٣	الاستثارة الفكرية ضمن مجموعات
		-	٣٨٨	٨١,٤٣٧	المجموع
		١,٠٦٣	٢	٢,١٢٦	بين المجموعات
٠,٠٠٨	٤,٨٦٨	٠,٢١٨	٣٨٦	٨٨٤,٢٧٩	الاعتبار الفردي ضمن مجموعات
		-	٣٨٨	٨٦,٤٠٤	المجموع

هذا الجدول يوضح مخرجات تحليل ANOVA احادي الاتجاه، حيث يظهر ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يمكن أن نرى أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد هي أقل من ٠,٠٥ . وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بان المتوسطات بين المجموعات متساوية، ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي هناك فروق معتد بها إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. استناداً إلى النتائج أعلاه، يمكنك الإبلاغ عن نتائج الفرضية على النحو التالي: توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لأن مستوى المعنوية لاختبار ANOVA احادي الاتجاه كان أقل من ٠,٠٥ .

## مناقشة النتائج والتوصيات:

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة البحث على أفراد العينة أن دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير كان مرتفعاً جداً وبنسبة (٩٨%). وتتفق نتائج هذه البحث مع دراسة البقعاوي (٢٠١٩) التي أظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية لها دور كبير ومؤثر في تطوير الأداء الوظيفي، كذلك تتفق نتائج البحث مع نتائج دراسة Pradhan & Jena (2019) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة والمتمثلة في (تحدي العملية، الرؤية المشتركة، تمكين الآخرين من العمل والخدمة كنموذج وإدارة الجامعة)، وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وبين تقدم إدارة الجامعة، وأن القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة تؤدي إلى أثر ايجابي على العوامل المرتبطة بإدارة الجامعة. كما تتفق مع دراسة (2020) AL-Awamleh حيث توصلت البحث إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية. من جانب آخر تختلف النتائج مع دراسة عايض والقحفة (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى قياس أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري، ومعرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لم يرق إلى المستوى المطلوب؛ حيث كان متوسطاً. كما تختلف النتائج مع دراسة علي (٢٠٢٠) والتي أظهرت نتائج البحث أن استجابات أفراد عينة البحث مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مدرّاء المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

على مستوى الأبعاد الفرعية، فقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة البحث على أفراد العينة أن دور القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستشارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية كان مرتفعاً جداً وبنسب متقاربة، حيث جاء بعد التأثير المثالي في المركز الأول بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت ٩٨,٢%، واحتل بعد التحفيز الإلهامي المركز الثاني بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت ٩٨,١%، تلاها بعد الاستشارة الفكرية بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت ٩٨%، فيما جاء بعد الاعتبار الفردي في المركز الرابع بنسبة موافقة مرتفعة جداً بلغت ٩٧,٨%. وتتفق هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج دراسة عبد الباقي وسفيان (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تموشنت- الجزائر، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربع للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وكانت هذه الأبعاد مرتبة في أثرها على الأداء الوظيفية على التوالي: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي والحفز الإلهامي، بمعنى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي هو التأثير المثالي، وأقلها تأثيراً هو الحفز الإلهامي. كما تتوافق النتائج مع نتائج دراسة حيدر عبد نور هادي (٢٠١٨) والتي هدفت إلى معرفة السلوك القيادة التحويلية السائدة لدى رؤساء القسم العاملين في جامعتي القاسم الخضراء وبابل، ومعرفة مستوى القدرات الجوهرية المتميزة وكذلك معرفة السلوك القيادة التحويلية السائدة لدى العينة المبحوثة ودورها في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة (السائدة)، وأظهرت النتائج كذلك أن أكثر مجالات القيادة التحويلية الممارسة هي مجال الاستشارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية وأخيراً الاعتبارات الفردية. كما تتفق مع نتائج عايض والقحفة (٢٠٢٠) حيث توصلت إلى أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة بعد الاستشارة الفكرية، وأقلها ممارسة بعد الاعتبار الفردي، كذلك يوجد تباين في مستوى أثر أبعاد القيادة

التحولية في التمكين الإداري، فقد كان أكثرها أثراً التأثير المثالي، وأقلها أثراً الاعتبار الفردي. وأيضاً تتوافق النتائج مع نتائج دراسة (AL-Awamleh (2020 حيث جاء بعد التأثير المثالي في الترتيب الأول، ثم الإلهامي في الترتيب الثاني وثالثاً الاعتبار الفردي، وأخيراً التحفيز الفكري.

من جانب آخر أظهرت النتائج كذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية وأبعادها لصالح الاناث مقارنة بالذكور في ابعاد (التأثير المثالي - التحفيز الالهامي - الاعتبار الفردي)، ولا توجد في بعد الاستثارة الفكرية، كما أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لحملة درجة الدكتوراة مقارنة بحملة درجة البكالوريوس. بينما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحولية وأبعادها (التأثير المثالي-التحفيز الإلهامي-الاستثارة الفكرية-الاعتبار الفردي) في تلبية احتياجات العاملين المهنية تعزى لمتغيري الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة.

### التوصيات:

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، توصي البحث بما يلي:

- توعية القيادات بمفهوم القيادة التحولية من خلال برامج التدريب وورش العمل، وتهيئة مناخ العمل لممارسة القيادة التحولية.
- ايجاد ثقافة تنظيمية تتماشى مع متطلبات القيادة التحولية تشجع على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجه العمل بطرق علمية من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وأفكارهم والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل المسؤولية واحترام قيمة العمل والإنجاز.
- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين كوادر إدارية تتخذ من القيادة التحولية منهج لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في مناخ العمل.
- ضرورة تلبية احتياجات العاملين المهنية من خلال تبني الأنماط القيادية الملائمة ومنها النمط القيادي التحولي وخاصة (التأثير المثالي والتحفيز الالهامي) حيث تبين أن لهما تأثير كبير على تلبية احتياجات العاملين المهنية.
- عقد برامج تدريبية للقيادة في مختلف المستويات الإدارية للتعريف بالعناصر المختلفة للقيادة التحولية ودورها بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة، وتلبية احتياجات العاملين المهنية بصفة خاصة.

### المقترحات

- إجراء دراسات مقارنة حول مستويات ممارسة سلوكيات القيادة التحولية السائدة في القطاع العام والقطاع الخاص.
- دور القيادة التحولية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين بإدارة تعليم عسير.



## المراجع:

- أبو ربيع، عرفات (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الأبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو شريف، خالدية إبراهيم أحمد (٢٠١٦). "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة" أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا تخصص القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، (رسالة ماجستير منشورة).
- أبو غيث، آية رائد (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- بقادر، فتيحة، وعلاي، زينب. (٢٠٢٠). أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أحمد دراية ادرا- الجزائر.
- البععاوي، موزي. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس المتوسطة بالملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الاستراتيجية ٢٠٣٠. جامعة حائل، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (١٠٦).
- بوعزت، الصالح. (٢٠١٦). القيادة التربوية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- التجاني، دوح. (٢٠٢٠). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة جامعة الغرداية).
- جبريل، مصطفى؛ العالم، رانيا. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. مجلة بحوث التربية النوعية: جامعة المنصورة، ع (٥٨).
- حامد، أسماء عبد الله (٢٠١٩). الاحتياجات المهنية لقائدات المدارس في ضوء خصخصة التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠(١٢)، ٨٩-١١٢.
- حجو، عبد السلام زياد. (٢٠١٨). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).. غزة: جامعة الأقصى.
- حراشنة، محمد عبود (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن، مؤتمه للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٣٩، العدد ٢.

الحراصي، حارب. (٢٠١٧). القيادة التحولية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى.

حسن، ماهر محمد. (٢٠١٣). دور القيادة التحولية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة اربد. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣٥(٢).

الحسيني، ميرفت ربيح. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الإدارية التحولية في الجامعات المغربية من وجهة نظر العاملين: دراسة تحليلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد ٦، العدد ١٥.

الحلبي، حامد خليل وآخرون (٢٠١٨). برنامج تدريبي مقترح قائم على الاحتياجات المهنية لمعلمي حقوق الإنسان في المرحلة الأساسية لتنمية أدائهم التدريسي. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، (١٠٥)، ١٧٣-٢١١.

خمقاني، حفصة. (٢٠٢٠). دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، جامعة غرداية: الجزائر.

دواني، كمال (٢٠١٣). القيادة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

رزق الله، عبد الرحمان، وطيب، حمزة. (٢٠١٩). القيادة التحولية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط - مجلة مجاميع المعرفة، مجلد ٥، عدد ٢.

رشوان، سيف الدين جلال، وعلي، الطاهر احمد محمد. (٢٠١٩). أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين. مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، مج ٢٠، ع ٢، ص ١٨-٣٩.

الزعيبي، خلود فواز (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

زنبيل، عبد الحميد الطاهر (٢٠١٦). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة محطة تحلية المياه بالزاوية. مجلة البحوث العلمية، جامعة أفريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ١(١)، ٨١-١٠٦.

الزومان، موضي محمد. (٢٠٢١). القيادة التحولية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض، معهد الإدارة: المملكة العربية السعودية.

زياني، ايمان. (٢٠١٤). تأثير القيادة التحولية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش، بسكر.

السعود، راتب (٢٠٢١). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. دار طارق للنشر.

- السيد، إمام محمود. (٢٠١٩). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة الاقتصاد والفنون، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس الجزائر، (٤) جوان. ١٠٨-١٢٩.
- الشمري، أحمد حمود (٢٠١٧). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٧٦ (١)، ٧١٢-٧٤٩.
- شمس الدين، عبد العزيز علي. (٢٠١٢). تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية (رسالة ماجستير غير منشورة). القاهرة: جامعة القاهرة.
- الشوايكة، زياد علي، الشليبي، فراس سليمان، والخواحدة، رياض عبد الله. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة ٣٨ (٤)، ١٤٥-١٦٦.
- الطعان، حاتم والعبيدي ميسون علي. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية: بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، ١٣ (٣)، ١٩٠-٢١٥.
- عامر، طارق. (٢٠١١). النمو والتنمية المهنية للمعلم التدريب أثناء الخدمة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عايض، عبد اللطيف مصليح. (٢٠٢٠). أثر اقيادة التحويلية في التمكين الإداري: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٦ (٢)، ٢٧-٥٢.
- عبد الباقي، حياة وسفيان، كوديد. (٢٠٢٠). أثرا لقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق. ٧ (١)، ٣٨-٥٣.
- عبد العال، خولة. (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية في غزة.
- عبد الهادي، حنين سامي (٢٠١٩). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- العثماني، عزام محمد حسن. (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). فلسطين: جامعة الأقصى.
- العزام، أحمد حسن، والجداية، محمد نور صلاح. (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٥، العدد ٢.
- العسكر، شيخة. (٢٠١٦). القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٦، ١٤.

- علي، شيماء أحمد. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، جامعة سوهاج، (٥)، ٣١٢-٣٥٦.
- عمامرة، رضا وعاشور، محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣٨٦-٤٠٩، ٣(٢٨).
- عواد، يوسف ويوسف، أيمن وشاهين، محمد ودرويش، مروان واشتية، عماد وزيادات، موفق ورحال، عمر، (٢٠١٣). *المسؤولية المجتمعية*. رام الله: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (٢٠١٢). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية*. جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- غزوانة، علي وليد يوسف. (٢٠١٨). *دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب*. جامعة القدس: فلسطين.
- القدرة، أحمد ابراهيم. (٢٠١٥). *متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاملين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: جامعة الأقصى.
- القرني، محمد سالم. (٢٠١٨). *احتياجات التنمية المهنية النواتية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١(١٧٧).
- قرواني، خالد نظمي. (٢٠١٧). *دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين*. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. ٣٣-٣٥٦، ٣(٢).
- محمد، أمحمدي ومبارك، بسود. (٢٠٢٠). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية*: جامعة احمد دراية-ادار.
- مراد، فليون. (٢٠١٦). *دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- المقحم، بشرى (٢٠١٨). *مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية*. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٢(٢)، ٣٩٥-٤٥١.
- هادي، حيدر عبدنور. (٢٠١٨). *دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة*. *مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية*، مجلد ٢٦، العدد ٩.
- الهبارنة، أحمد كريم والصوالحة، أيوب أحمد وأبو عرابي، مروان محمد. (٢٠١٨). *القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل "دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية"*. جامعة العلوم الإسلامية العالمية: الأردن.

---

المراجع العربية مترجمة:

- Abu Rabee, Arafat. (2017). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Creative Behavior among Employees in the Ministry of Interior and National Security. Master's Thesis, Academy of Administration and Politics for Graduate Studies, Gaza, Palestine.
- Abu Shareef, Khaldiyah Ibrahim Ahmed. (2016). "The Role of Transformational Leadership in Change Management at the Palestinian Ministry of Health in the Gaza Strip." Academy of Administration and Politics for Graduate Studies, Leadership and Management Program, Joint Graduate Studies Program between the Academy of Administration and Politics for Graduate Studies and Al-Aqsa University (Published Master's Thesis).
- Abu Ghaith, Aya Raed. (2022). Transformational Leadership and its Relationship to Strategic Entrepreneurship among Public School Principals in Amman, Jordan, from the Perspective of Teachers. Master's Thesis, College of Educational Sciences, Middle East University.
- Bekader, Fatiha, & Allali, Zineb. (2020). The Impact of Transformational Leadership Components on Organizational Strategic Success. Unpublished Master's Thesis, University Ahmed Draya, Adrar, Algeria.
- Al-Baqawi, Mawadi. (2019). The Role of Transformational Leadership in Developing the Performance of Female Middle School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of Vision 2030. Hail University, Journal of Arab Studies in Education and Psychology, Issue 106.
- Bouazza, Al-Saleh. (2016). Educational Leadership. Faculty of Humanities and Social Sciences.
- Altajani, Douh. (2020). Transformational Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Creativity (Case Study: University of Ghardaia).
- Jabrill, Mustafa; Al-Alam, Rania. (2020). Transformational and Transactional Leadership as Perceived by First-Grade Basic Education Teachers and their Relationship to Self-Efficacy. Journal of Qualitative Education Research: Mansoura University, Issue 58.
- Hamed, Asmaa Abdullah. (2019). Professional Needs of School Leaders in Light of the Privatization of Public Education in Saudi Arabia. Journal of Scientific Research in Education, Girls College, Ain Shams University, 20(12), 89-112.

- Hajjo, Abdul Salam Ziyad. (2018). The Impact of Practicing Transformational Leadership Methods in Enhancing the Learning Organization in Charitable Associations in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Gaza: Al-Aqsa University.
- Harhasha, Mohammad Aboud. (2015). The Degree of Practice of Transformational Leadership Among Administrators in the Directorates of Education in Mafraq Governorate in Jordan. Mutah Research and Studies Journal, Humanities and Social Sciences Series, Volume 39, Number 2.
- Al-Harasi, Harib. (2017). Transformational Leadership Among Basic Education Directors in the Interior Governorate in the Sultanate of Oman and its Relationship to the Organizational Commitment of their Teachers. Unpublished Master's Thesis. University of Nizwa.
- Hassan, Maher Mohammed. (2013). The Role of Transformational Leadership in Developing the Performance of Primary School Principals in Irbid City. Journal of Arab Studies in Education and Psychology, 35(2).
- Al-Husseini, Mervat Rabie. (2021). The Reality of Practicing Transformational Administrative Leadership in Moroccan Universities from the Perspective of Employees: An Analytical Study. Open University Journal for Administrative and Economic Research, Volume 6, Number 15.
- Al-Halabi, Hamed Khalil, et al. (2018). Proposed Training Program Based on the Professional Needs of Human Rights Teachers in Primary Education to Develop their Teaching Performance. Journal of the Educational Society for Social Studies, (105), 173-211.
- Khemaqani, Hafsah. (2020). The Role of Transformational Leadership Style in Activating Change Management from the Perspective of the Faculty at Ghardaia University, Ghardaia: Algeria.
- Duwani, Kamal. (2013). Educational Leadership. Dar Al-Masira for Publishing and Distribution.
- Rizkallah, Abdel Rahman, & Tayyibi, Hamza. (2019). Transformational Leadership and its Role in Adopting Organizational Learning Culture: A Case Study of the Algerian Agouat Mills Foundation. Maghrebian Journal of Knowledge Groups, Volume 5, Number 2.
- Rushwan, Saeed Al-Din Jalal, & Ali, Al-Tahir Ahmed Mohammed. (2019). The Impact of Leadership Styles on the Creative Behavior of Employees. Journal of Science and Technology in Economic Sciences, Vol. 20, No. 2, pp. 18-39.
- Al-Zoubi, Khuloud Fawaz. (2013). The Degree of Practice of Directors of Private Schools in Amman Capital of Transformational Leadership Dimensions and its Relationship



- 
- to Organizational Homogeneity from the Perspective of Teachers. Faculty of Educational Sciences, Middle East University.
- Zanbil, Abdul Hamid Al-Tahir. (2016). The Impact of Determining Training Needs on the Performance of Employees in Organizations: A Case Study of the Al-Zawra Desalination Station. *Scientific Research Journal, Africa University for Human and Applied Sciences*, 1(1), 81-106.
- Al-Zouman, Mawadi Mohamed. (2021). Transformational Leadership and its Obstacles in Implementation in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: An Applied Study in Riyadh. *Institute of Administration: Saudi Arabia*.
- Ziyani, Iman. (2014). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study of the Great Mills Foundation for the South, Oumash, Biskra.
- Al-Saoud, Rateb. (2021). Contemporary Trends in Educational Leadership. *Tarek Publishing House*.
- Al-Shammari, Ahmed Hamoud. (2017). Using the Transformational Leadership Approach in Developing the Management of Middle Schools in Kuwait. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 176(1), 712-749.
- Shamsuddin, Abdul Aziz Ali. (2012). Developing the Performance of Managers in the Ministry of Education in Kuwait in Light of the Philosophy of Transformational Leadership (Unpublished Master's Thesis). *Cairo: Cairo University*.
- Al-Shawabkeh, Ziad Ali, Al-Shalabi, Firas Sulaiman, & Al-Khawaldeh, Riyadh Abdullah. (2018). The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Commitment Among Employees of the Jordanian Income and Sales Tax Department. *Arab Journal of Administration*, 38(4), 145-166.
- Al-Ta'an, Hatem, & Al-Obeidi, Maysoon Ali. (2021). The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Justice: A Field Study in Some Iraqi Universities. *Journal of the College of Management and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies, University of Babylon*, 13(3), 190-215.
- Amer, Tarek. (2011). Growth and Professional Development of In-Service Teachers. *Taybah Publishing and Distribution Foundation*.
- Awwad, Abdel Latif Musleh. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Administrative Empowerment: A Field Study in Pharmaceutical Manufacturing Companies in the Republic of Yemen. *Journal of Social Studies*, 26(2), 27-52.

- Abdulbaqi, Hayat, & Sufian, Kodeed. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance. *Journal of Innovation and Marketing*, 7(1), 38-53.
- Abdel Aal, Khoulah. (2016). The Degree of Availability of Transformational Leadership Traits Among Secondary School Principals in Gaza Governorate and Its Relationship to the Professional Belonging of Their Teachers. Unpublished Master's Thesis. Islamic University in Gaza.
- Abdul Hadi, Haneen Sami. (2019). The Impact of Practicing Transformational Leadership on the Performance of Employees in Jordanian Commercial Banks. Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University.
- Al-Othmani, Azzam Mohammed Hassan. (2017). The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Effectiveness in Private Schools in Gaza. Unpublished Master's Thesis. Palestine: Al-Aqsa University.
- Al-Azam, Ahmed Hassan, & Al-Jadiah, Mohamed Noor Salah. (2015). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Learning in the Jordanian Commercial Banking Sector in the Northern Region. *Journal of Zarqa for Research and Humanitarian Studies*, Volume 15, Number 2.
- Al-Askar, Sheikha. (2016). Transformational Leadership Among Supervisors in Educational Supervision Offices at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. *Arab Journal of Administration*, 36(1).
- Ali, Shaimaa Ahmed. (2020). Transformational Leadership Among School Principals and its Role in Administrative Empowerment of Teachers: A Field Study in Aswan Governorate. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences*, Sohag University, (5), 312-356.
- Amairh, Rida, & Ashour, Mohammed. (2020). The Degree of Practice of Transformational Leadership Among School Principals in Irbid Governorate and Its Relationship to the Effectiveness of Decision-Making from the Perspective of Teachers. *Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 3(28), 386-409.
- Awad, Yusuf, Yousef, Ayman, Shahin, Mohammed, Darwish, Marwan, Ishtayeh, Imad, & Ziyadat, Moufaq, & Rahhal, Omar. (2013). *Corporate Social Responsibility*. Ramallah: Al-Quds Open University.
- Al-Ghazali, Hafez Abdel Karim. (2012). The Impact of Transformational Leadership on the Effectiveness of Decision-Making in Jordanian Insurance Companies. Middle East University, College of Business Administration, Business Administration Department.





- Ghazawneh, Ali Waleed Youssef. (2018). The Role of Transformational Leadership in Enhancing the Efficiency of Employees in Ali ibn Abi Talib School. University of Jerusalem: Palestine.
- Al-Qudrah, Ahmed Ibrahim. (2015). The Requirements of Transformational Leadership and Its Relationship to Work Outcomes Among General Managers of the Palestinian Police in Gaza. Unpublished Master's Thesis. Gaza: Al-Aqsa University.
- Al-Qurni, Mohammed Salem. (2018). The Level of Application of Transformational Leadership Dimensions Among School Principals in Al-Kharj Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences*, Imam Mohammed bin Saud Islamic University, 22(2), 395-451.
- Hadi, Haider Abdelnour. (2018). The Role of Transformational Leadership in Achieving Core Competencies. *Journal of the University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, Volume 26, Number 9.
- Al-Hibarna, Ahmed Kareem, Al-Sawalha, Ayoub Ahmed, & Abu Arabi, Marwan Mohammed. (2018). Transformational Leadership and Its Impact on Strategic Performance, the Modified Role of the Quality of Work Life: An Applied Study at the Jordanian Customs Department. University of Islamic Sciences International: Jordan.

#### المراجع الأجنبية:

- AL-Awamleh, H. K. (2020). The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. *International Journal of Management*, 11(4).
- Dockrell, J. E., & Howell, P. (2015). Identifying the challenges and opportunities to meet the needs of children with speech, language and communication difficulties. *British Journal of Special Education*, 42(4), 411-428.
- Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. (2016). THE LINK BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TEACHERS'JOB SATISFACTION, COMMITMENT, MOTIVATION TO LEARN, AND TRUST IN THE LEADER. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3), 12.

- 
- Hiwa, H., Durmaz, O., & Demir, S. (2021). Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(2), 26-33.
- Jolley, H. O. (2016). *Transformative leaders: A mixed-methods study of the role of transformational leadership and its impact on teacher efficacy*. Gardner-Webb University.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour?. *Vikalpa*, 44(1), 30-40.
- UDIN, U. (2020). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: An empirical investigation. *Revista Espacios*, 41(1).
- Vu, T., Vu, M., & Hoang, V. (2020). The impact of transformational leadership on promoting academic research in higher educational system in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(3), 585-592.