



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
عمادة الدراسات العليا
قسم الإدارة التربوية

واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض

مشروع تخرج (٥٩٩ إبت)

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية

إعداد الطالبة:

خزنة بنت محمد العجل العتيبي

إشراف:

د/ ماجدة مصطفى عبد الله عبد الرازق

مراجعة:

د/ منيرة عيد العبد العزيز

الفصل الدراسي الأول

١٤٣٣هـ - ٢٠١١م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لمديرات المدارس الابتدائية في جنوب مدينة الرياض، التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لواقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية لمديرات المدارس الابتدائية في جنوب مدينة الرياض تبعاً للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال القيادة للمديرات)، واتبعت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، و نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الابتدائية الحكومية (٦٥) مديرة في جنوب منطقة الرياض، و استخدمت الاستبانة كأداة الدراسة مكونة محورين، المحور الأول البيانات الأساسية عن المستجيب، والمحور الثاني يتكون من خمس أبعاد، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) بجانب اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-Test)، معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي، معامل الفا كرونباخ للثبات.

أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة دائماً ما تقوم بتطوير رؤية مشتركة للمدرسة وذلك من خلال (مساعدة الموظفين على إدراك الوظيفية الأساسية للمدرسة وأهدافها العامة وكذلك مراعاة خطط المدرسة السابقة والحالية أثناء إعداد الخطط المستقبلية بالإضافة إلى استثمار الفرص المتاحة لإيضاح الرؤية العامة للمدرسة للأطراف ذات العلاقة بها....الخ).
- هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة دائماً ما تقوم بالتأثير المثالي (الدافعية الإلهامية) وذلك من خلال (مراعاة الجوانب الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المدرسية وكذلك الاهتمام بالمصلحة العامة ومنحها الأولوية بالإضافة إلى تجسيد الأخلاق

العالية في الممارسة الإدارية المدرسية وكذلك العمل على تعزيز القيم المشتركة داخل المدرسة... الخ).

- هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة دائماً ما تقوم بالاستئثار الفكرية (التحفيز الذهني) وذلك من خلال (تحفيز الموظفين لتحقيق الرؤية المدرسية المشتركة وكذلك ترسيخ مفهوم المشاركة بين الموظفين في المدرسة بصورة مستمرة بالإضافة إلى تشجيع الموظفين لتحقيق أكثر مما كن يتوقعن تحقيه وكذلك تشجيعهم على التعامل مع المشكلات القديمة بطرق جديدة... الخ).

- هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة دائماً ما تقوم بمراعاة الاعتبارات الفردية للموظفات وذلك من خلال (تشجيع الموظفين على تحقيق التميز في الأداء وكذلك الإنصات باهتمام للآراء الموظفين بالمدرسة بالإضافة إلى الشعور بارتياح عندما تحقق الموظفين معدلات الأداء المتفق عليها والحرص على توضيح الأهداف المدرسية للموظفات... الخ).

- هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة المدرسة دائماً ما تقوم بتعزيز الثقافة المدرسية وذلك من خلال (السعي لترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة تؤكد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين الموظفين وكذلك إعطاء القيم المشتركة الأولوية في التطوير بالإضافة إلى الاهتمام بأبعاد العمل التعليمي المتفق عليه وتوضيحه... الخ)

- كشفت نتائج التحليل أن تعزيز الثقافة المدرسية جاء بالمرتبة الأولى من حيث أبعاد القيادة التحويلية الأكثر ممارسة من قبل مديرات المدارس بجنوب الرياض، يليه بعد (الاعتبارات الفردية)، وبالمرتبة الثالثة يأتي (التأثير المثالي (الدافعية الإلهامية)) في حين جاءت (الاستئثار الفكرية (التحفيز الذهني))، وجاء بعد (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) بالمرتبة الخامسة والأخيرة من بين أبعاد القيادة التحويلية الأكثر ممارسة من قبل مديرات المدارس.

- بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، التأثير المثالي (الدافعية الإلهامية)، الاستئثار الفكرية (التحفيز الذهني)، الاعتبارات الفردية) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

- في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد (تعزيز الثقافة المدرسية) باختلاف متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح المديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، حول البعد الأول (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة)، وذلك باختلاف متغير سنوات الخبرة في الإدارة، وباستخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، وجد أن تلك الفروق جاءت بين كلاً من

- المديرات اللاتي لديهن خبرة تتراوح ما بين ٥ إلى ٨ سنوات والمديرات اللاتي خبرتهن أكثر من ٨ سنوات، وذلك لصالح المجموعة اللاتي خبرتهن أكثر من ٨ سنوات..
- كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ترجع لاختلاف متغير الخبرة في الإدارة فيما يتعلق بـ (التأثير المثالي (الدافعية الإلهامية)، الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني)، الاعتبار الفردية، تعزيز الثقافة المدرسية).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حول البعدين الأول والثاني (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة. التأثير المثالي (الدافعية الإلهامية))، وذلك باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة، وباستخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، وجد أن تلك الفروق جاءت بين كلاً من المديرات اللاتي حصلن على أقل من ٥ دورات تدريبية والمديرات اللاتي حصلن على أكثر من ١٠ دورات تدريبية، وذلك لصالح المجموعة اللاتي حصلن على أكثر من ٥ دورات، فيما يتعلق ببعدي الدراسة.
 - بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ترجع لاختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الإدارة فيما يتعلق بـ (الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني)، الاعتبار الفردية، تعزيز الثقافة المدرسية).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- إن تبني الأساليب الإدارية الحديثة ومنها القيادة التحويلية من قبل مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب مدينة الرياض لا يمكن أن يتم إلا إذا وصلت المديرات إلى مستوى معقول من الوعي والإدراك الإداري الذي لا يأتي إلا من خلال التعليم والتدريب والإطلاع على إنجازات الآخرين.
- إقامة برامج توعية منظمة لتعريف المديرات بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي في العمل.
- الاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية.
- طرح دورات من قبل وزارة التربية والتعليم للمديرات في مجال القيادة.
- المساهمة في توعية المسؤولين في الإدارة التعليمية في منطقة الرياض لتحفيزهم على تبني القيادة التحويلية كأسلوب في عمل الإدارة المدرسية، لما لذلك من أثر على خلق مناخ إبداعي محفز في المدارس.

- أن تهتم مديرات المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينها وبين العاملات معها، لأن ذلك يساهم بشكل فعال في زيادة الانتماء لدى الموظفات، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.
- العمل على إجراء المزيد من الدراسات التي تظهر أهمية القيادة التحويلية بمتغيرات تنظيمية لم تشملها الدراسة، كالمناخ التنظيمي، والثقة والعدالة التنظيمية، والالتزام بالتغيير، والرضا الوظيفي للمعلمين.

إلى والدي

- إلى والدي الحبيب، تاج رأسي، الذي أخذ بيدي إلى شواطئ العلم والأخلاق الفاضلة، وأحاطني بالدعاء الصادق، حفظه الله وأطال في عمره ومتعته بالصحة والعافية.
- إلى والدتي الغالية، نبع الحب والحنان ونبض فؤادي ورفيقة دربي وشمعة حياتي التي آزرتني طول عمري وشاركتني المشقة والتعب وأمطرتني بالدعاء الصادق، حفظها الله ذخراً لي وأطال الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية.
- إلى أختي الغالية (نجلاء) على مساندتها و دعمها اللا محدود.
- إلى أخواني العزيزين (سليمان، و متعب، ومنصور، وعبد الله، وسعد) على دعمهم وتشجيعهم المتواصل حفظهم الله.
- إلى كل من أسدى إلي خدمة أو نصيحة وكل من خصني بدعوة صادقة.

لهم جميعاً ... أهدي ثمرة جهدي، سائلة المولى عز وجل أن يجعله علماً نافعاً.

شكراً وتقديراً مائة سنة

الحمد لله رب العالمين الذي تتم بنعمته الصالحات الذي علم بالقلم علم الإنسان و ما لم يعلم
والصلاة والسلام على إمام المتقين وسيد الأولين والآخرين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه
أجمعين وبعد...

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة الملك سعود ولكافة أعضاء هيئة التدريس
بقسم الإدارة التربوية لما قدموه من جهود كانت نبراساً لنا في المضي قدماً لمواصلة البحث العلمي.
وأخص بالشكر سعادة الدكتورة: ماجدة مصطفى عبد الرازق المشرفة على هذه الدراسة التي
وقفت بجانبني وساعدتني بأفكارها وتوجيهاتها السديدة فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في
موازين أعمالها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لسعادة الدكتورة: منيرة عيد العبد العزيز، التي قامت مشكورة
بمراجعة هذه الدراسة.

كما أقدم شكري وتقديري إلى سعادة الدكتورة: ماجدة الجارودي، وسعادة الدكتورة: امثال
السقا، وسعادة الدكتورة: نجلاء السويل. على تفضلهن بتحكيم أداة الدراسة ولما قدموه من أفكار
نيرة وملاحظات قيمة.

وأخيراً:

أتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير لكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من خلال تقديم
كلمة طيبة أو دعوة مخلصه أو إحساس صادق ولم يتسع المقام لذكره.

وأرجو الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وينفع به، والحمد لله رب
العالمين.

أولاً: فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
٧ - ٢	الإطار العام للدراسة	الفصل الأول
٢	المقدمة.	
٤	مشكلة الدراسة.	
٤	أهداف الدراسة.	
٥	أهمية الدراسة.	
٥	أسئلة الدراسة.	
٦	حدود الدراسة.	
٦	منهج الدراسة وأداتها.	
٧ - ٦	مصطلحات الدراسة.	
٢٩ - ٩	الإطار النظري والدراسات السابقة	الفصل الثاني
٢٣ - ٩	أولاً: الإطار النظري.	
٩	القيادة.	
١٠	القيادة التربوية.	
١١	مفهوم القيادة التحويلية.	
١٢	تعريف القيادة التحويلية.	
١٣	أبعاد القيادة التحويلية.	
١٦	خصائص وسمات القادة التحويلين.	
١٧	وظائف القائد التحويلي.	
١٨	الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة التحويلية.	
١٩	الأدوار القيادية في ظل القيادة التحويلية.	
٢٩ - ٢٤	ثانياً: الدراسات السابقة.	
٢٤	الدراسات العربية.	

أولاً: فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الفصل
٢٦	الدراسات الأجنبية.	
٢٨	التعليق على الدراسات السابقة.	
٤٠ - ٣١	منهجية الدراسة وإجراءاتها.	الفصل الثالث
٣١	تمهيد.	
٣١	منهج الدراسة.	
٣١	مجتمع الدراسة.	
٣٢	عينة الدراسة.	
٣٢	خصائص أفراد عينة الدراسة	
٣٥	أداة الدراسة.	
٣٦	صدق أداة الدراسة.	
٣٩	ثبات أداة الدراسة.	
٣٩	تطبيق أداة الدراسة.	
٣٩	الأساليب الإحصائية المعالجة المستخدمة في الدراسة.	
٦٩ - ٤٢	تحليل البيانات ومناقشة النتائج.	الفصل الرابع
٤٢	تمهيد.	
٤٢	إجابة السؤال الأول.	
٦٣	إجابة السؤال الثاني.	
٧٧ - ٧١	خلاصة الدراسة والتوصيات.	الفصل الخامس
٧١	أولاً: أهم نتائج الدراسة.	
٧٣	ثانياً: التوصيات.	
٧٩ - ٧٥	المراجع	
٨١	الملاحق.	

ثانياً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	١
٣٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة في الإدارة.	٢
٣٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة.	٣
٣٦	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الأول (تطوير رؤية مشتركة) بالدرجة الكلية للمحور.	٤
٣٧	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثاني (التأثير المثالي) بالدرجة الكلية للمحور.	٥
٣٧	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الثالث (الاستثارة الفكرية) بالدرجة الكلية للمحور.	٦
٣٨	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الرابع (الاعتبارات الفردية) بالدرجة الكلية للمحور.	٧
٣٨	معاملات ارتباط بيرسون للبعد الخامس (تعزيز الثقافة المدرسية) بالدرجة الكلية للمحور.	٨
٣٩	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	٩
٤٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير رؤية مشتركة للمدرسة مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات المحور.	١٠
٤٦ - ٤٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التأثير المثالي (الدافعية الإلهامية) مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات المحور.	١١
٥١ - ٥٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات المحور.	١٢
٥٥ - ٥٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة مديرة المدرسة للاعتبارات الفكرية مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات المحور.	١٣

ثانياً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة مديرة المدرسة لتعزيز الثقافة المدرسية مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات المحور.	١٤
٦٢	واقع ممارسة مديرة المدرسة لأبعاد القيادة التحويلية.	١٥
٦٤	نتائج اختبارات للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية لمديرات المدارس الابتدائية بجنوب الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي	١٦
٦٤ - ٦٥	التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية لمديرات المدارس الابتدائية بجنوب الرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة	١٧
٦٦	يوضح المقارنات البعدية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعد تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.	١٨
٦٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة إجراءات القيادة التحويلية لمديرات المدارس الابتدائية بجنوب الرياض باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة	١٩
٦٨	يوضح المقارنات البعدية لدرجات أفراد عينة الدراسة لبعدي (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، التأثير المثالي (الدافعية الإلهامية))	٢٠

ثالثاً: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	١
٣٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة في الإدارة.	٢
٣٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة.	٣

رابعاً: فهرس الملاحق

عنوان الملحق	م
الاستبانة في صورتها الأولية.	١
أسماء محكمي الاستبانة.	٢
الاستبانة في صورتها النهائية.	٣
الخطابات الرسمية.	٤