

الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس  
الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات  
القيادة التحويلية

إعداد

أ. صالح بن هادي بن شارع الحبابي

قائد تربوي بتعليم الخرج بالمملكة العربية السعودية



## الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم فيما يتعلق بأبعاد (الجاذبية القيادية- الاتصال الإلهامي- التحفيز الذهني- التقدير الشخصي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ طبقت على عينة من (٤٤) قائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة الخرج، وكشفت نتائج الدراسة؛ أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية بمتوسط (٣,٥٠ من ٤,٠٠)؛ أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني بمتوسط (٣,٢٦ من ٤,٠٠)، أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي بمتوسط (٣,٤٠ من ٤,٠٠)، أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي بمتوسط (٣,٣٧ من ٤,٠٠)، واستنادًا لنتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، قائدي المدارس الابتدائية، محافظة الخرج، متطلبات القيادة التحويلية.

## Abstract

The study aims to determine the training needs of primary school leaders in Al-Kharj governorate in light of the transformational leadership requirements from their point of view regarding the dimensions of (leadership attractiveness - inspirational communication - mental stimulation - personal appreciation). The researcher used the descriptive survey approach. It was applied on a sample of (44) Leader in primary schools in Al-Kharj governorate and the tool was a questionnaire. The results of the study revealed that That the study individuals agree to a large degree with the training needs of primary school leaders in the dimension of leadership attractiveness with an average of (3.50 out of 4.00); the study individuals agree to a large extent on the most important training needs of primary school leaders with an average of (3.26 out of 4.00). The study individuals agrees with the most important training needs for primary school leaders after a personal estimate of an average of (3.37 out of 4.00); based on the results of the study, the researcher presented a set of recommendations and proposals.

**Keywords:** Training needs, primary school leaders, Al-Kharj governorate, transformational leadership requirements.

## مقدمة

تشهد الحياة المعاصرة تطوراً سريعاً في المعرفة والعلم، حيث أصبحنا بحاجة مستمرة لتعلم واكتساب مهارات وعلوم جديدة، وعلى ضوء ذلك فإن هناك حاجة ماسة لإكساب العاملين في المنظمات بالمهارات والمعارف والاتجاهات الحديثة التي يحتاجها العمل، فلذلك يعد التدريب الوسيلة الملائمة لصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف جوانبها العلمية والعملية والنفسية والسلوكية.

ويشير لذلك كنعان (٢٠٠٢م، ص ٢٧) أن التدريب من الأنشطة المهمة التي ينبغي على المؤسسات التربوية الاهتمام به لإكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالعمل؛ مما يؤدي إلى تطور العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المنشودة، وإكساب العاملين مهارات جديدة، وتحسين أدائهم مما يجعلهم أكثر مرونة، وتحملاً للمسؤولية، والقدرة على التكيف مع متطلبات الحياة العملية.

وتتصف البيئة الإدارية بالتغير والتجديد المستمرين؛ مما يتطلب منها مواكبة هذه التطورات، وإكساب العاملين زيادة في التعليم والتثقيف، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المستمرين.

وأدى التطور 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، وإلى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة، ودراية وكفاءة وإخلاص حيث أن إدارة التنظيمات الإدارية في هذا العصر أحوج إلى أن تُقاد لا إلى أن تُدار.

ويشير إدريس (١٩٩٢م، ص٥٦) إلى أن هذا أدى إلى أن تقوم المؤسسات بمراجعة سياساتها وأهدافها وأنشطتها المتعلقة بإعداد المجموعات البشرية وتدريبها على مختلف المستويات، من خلال تزويدها ببرامج تدريبية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها.

ويذكر آل ناجي (١٩٩٦م، ص٧٩) أن أنماط القيادة التي يتبعها المديرون تختلف، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيرا بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر. وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدرًا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمعلمين.

ويعتبر يوسف (٢٠٠٢م، ص١٤٠) أن الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية كان عليها كثير من المآخذ. وأدى ذلك إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثًا في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغير مؤثر وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. كما يشير الهواري (١٩٩٦م، ص٤٨) إلى أن القيادة التحويلية هي النمط الجديد والمستقبلي في المنظمات.

## مشكلة الدراسة

لقائد المدرسة مكانٌ هامٌ ودورٌ بارزٌ في مدرسته فهو يعتلي الهرم المدرسي، وكثيراً من نجاحات المدرسة تعتمد على القيادة، لذا ألقى على عاتقه العديد من المهام مثل: الإشراف الفني باعتبار مدير المدرسة مشرفاً فنياً مقيماً، والتعامل مع البيئة والمجتمع المحلي، والاهتمام بتربية التلاميذ وإعدادهم الإعداد المناسب الذي يعود عليهم وعلى مجتمعهم بالفائدة بوصفهم مواطنين صالحين، وتنفيذ المناهج المدرسية، والاهتمام بنمو المعلمين مهنيًا، وتنفيذ سياسة المجتمع وتحقيق أهدافه.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم (١٤٣٤هـ، ص ٢١) عدة مسؤوليات لمدير المدرسة حسب القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام نذكر منها ما يلي:

- ١- الإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة مرافق وتجهيزات المدرسة قبل بدء الدراسة في المواعيد المحددة .
- ٢- متابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم.
- ٣- إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المعتمدة .
- ٤- متابعة إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التربية والتعليم .

ويقول مرسى (١٩٨٨م، ص ١٠٢) لكي يستطيع مدير المدرسة القيام بمهام العملية التعليمية، وتأدية دوره كقائد يواجه التحديات المختلفة بكفاءة فلا بد من العمل على تدريبه بشكل مستمر ليكون صاحب مهنة مواكبة للتطور والتقدم، فتطوير القادة وتزويدهم بالمعارف

والمهارات باستمرار أمر يفرضه تقدم المعرفة، وإن قصور أداء مديري المدارس يترتب عليه تعويق للعمل الإداري، وضعف في الأداء، "وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء برنامج يساعد على تحسين أداء مديري المدارس في أداء مهماتهم على أحسن صورة يصبح أمراً لازماً لتطوير كفاياتهم الإدارية وتنمية اتجاهاتهم نحو العمل والعاملين، كما يؤدي إلى زيادة استقرار المدير في عمله عن طريق زيادة إتقان العاملين لعملهم وزيادة فرص النجاح، وينتج عن ذلك زيادة الإنتاج والإنتاجية".

وأكدت العديد من الدراسات كدراسة الحارثي (٢٠١٠) والسوادي (٢٠١٠) والجبوري (٢٠١٢) والسلمي (٢٠١٢) والعباسي (٢٠١٤) والزهراني (٢٠١٤) على ضرورة الاستمرار في تدريب القيادات التربوية بالمجال الإداري لتتوافق مع التطورات والتغيرات الإدارية الحديثة، ومواجهة التحديات والتحويلات الجديدة، وتلبية متطلباته.

ومع تطور الاتجاهات الحديثة في الإدارة ظهرت الحاجة إلى فكر إداري متكامل يعتمد على نمط يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وإحداث نقلة نوعية في الأداء من خلال الأهداف والخطط المرسومة بالتعاون مع المعلمين والمعلمات.

وقد جاء نمط القيادة التحويلية ليضيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية، والتي تتعلق برؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها، واعتبر المدير قائداً مؤثراً يستقطب العاملين لثقافة جديدة للعمل معا في ظل فريق واحد وتحويل الرؤى المستقبلية إلى واقع.



وتعددت مفاهيم القيادة التحويلية واختار الباحث من بينها تعريف روبرتس Roberts (١٩٨٥م، ص ١٢٤) الذي يقول القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم وحتى نحصل على مدراء يتمتعون بهذه الشخصيات القيادية لا بد من تركيز النظر على تدريبهم والاهتمام به.

وأظهرت دراسة العنزي (٢٠٠٥م) إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية.

من هنا يرى الباحث أنه لم يعد كافيًا وجود قادة ذوي شخصيات عادية بل إن الواقع التعليمي والتربوي يحتم وجود قادة يتمتعون بشخصيات قيادية قادرة على تجاوز الأزمات حاضرا ومستقبلا ويسلكون نمطا حديثا من أنماط القيادة الحديثة لتيسير أمورهم.

### أسئلة الدراسة:

تأسيساً على ما سبق يتضح أن تدريب قائدي المدارس باعتبارهم قادة تربويين على أسس ومطالب القيادة التحويلية يعد ضرورة ملحة وبما أن قائدي المدارس هم الأكثر وعياً باحتياجاتهم التدريبية، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في معرفة الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظه الخرج في ضوء القيادة التحويلية؛ وعليه تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

١- ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس في بعد الجاذبية القيادية؟

٢- ما أهم الاحتياجات التدريبيه لقائدي المدارس في بعد الاتصال الإلهامي؟

٣- ما أهم الاحتياجات التدريبيه لقائدي المدارس في بعد التحفيز الذهني؟

٤- ما أهم الاحتياجات التدريبيه لقائدي المدارس في بعد التقدير الشخصي؟

### أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

سعت الدراسة الحالية إلى تحديد الاحتياجات التدريبيه لقائدي المدارس الابتدائية

بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم فيما يتعلق بأبعاد

(الجادبية القيادية- الاتصال الإلهامي - التحفيز الذهني - التقدير الشخصي)

### أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

١. موضوع الدراسة المتعلق بالقيادة التحويلية يتسم بالحدائة والجدة، وله اهتمام خاص من

قبل علماء القيادة والإدارة .

٢. ارتباط موضوع الدراسة بأكثر المؤسسات التعليمية تأثيراً، وهي المدارس .

٣. كون ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية تمثل نقله نوعية لها.

### الأهمية التطبيقية: وتتلخص فيما يمكن أن تثمر عنه الدراسة من

١. إيجاد معلومات ميدانية للباحثين والباحثات حول الاحتياجات التدريبيه لقيادة المدارس

الابتدائية في ضوء متطلبات القيادة التحويلية.

٢. توجيه اهتمام قادة المدارس الابتدائية في محافظة الخرج إلى ضرورة امتلاك مهارات، وكفايات

القيادة التحويلية؛ لما لها من دور في تحقيق الأهداف.

٣. تساعد الدراسة في تصميم برنامج تدريبي وفقا لاحتياجات قادة المدارس لمتطلبات القيادة التحويلية.

### حدود الدراسة: طبق الجانب الميداني في الدراسة ضمن الحدود التالية

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في محافظة الخرج في ضوء القيادة التحويلية .
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس الابتدائية التابعة لإدارة التعليم في محافظة الخرج.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ .

### مصطلحات الدراسة:

#### الاحتياجات التدريبية:

يصفها الطعاني (٢٠٠٢م، ص ٢٩) بأنها: "مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".

#### التعريف الإجرائي:

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة التغيرات والتطورات الإيجابية المطلوب إحداثها في مهارات القادة وفق الاستبانة المعدة لذلك.

#### القيادة التحويلية:

عرفها العظيمات (٢٠٠٦ م، ص ٩٥) بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشريه- قانونية- مادية- زمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء".

### التعريف الإجرائي:

يقصدُ الباحثُ بالقيادة التحويلية أنها: الأسلوب القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهام المطلوب إنجازها، والتي سيتم قياسها من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

## المبحث الأول- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري

يلاحظ أن هناك اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية وهناك تباين بينهم، بحسب نظرة كل منهم وسيحاول الباحث أن يورد بعض المفاهيم وياضاح الاختلاف بينها.

ويعرف الطعاني (٢٠٠٧ م، ص ٢٩) الاحتياجات التدريبية Training needs ، بأنها "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية"، وتتفق مع ذلك هدى صادق (١٤١٣هـ، ص ١٣) فتري أن الاحتياجات

التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين ، وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة ، وتعوق تنفيذ السياسة العاملة له

أما توفيق (٢٠٠٥م، ص ٢٢) فينظر لمفهوم الاحتياجات التدريبية من خلال كيفية تحديدها، فيرى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم على محورين رئيسيين: محور الأداء ومحور الإمكانيات والفرص التدريبية.

وأشار باعوين (٢٠٠٥م، ص ٢٣ - ٢٤) إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التأكيد على المبادئ التالية :

أ- اعتبار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يقوم عليه التدريب، وبالتالي هذه العملية تعد مدخلاً مناسباً ونقطة انطلاق موضوعية لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- المساعدة في تحديد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب، من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المختلفة المتاحة في المنظمة، مع ما سيتم تحديده من الاحتياجات التدريبية.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، وبالتالي الفئات المستهدفة بالتدريب ونوع هذا التدريب.

ويرى النجار (٢٠٠٩م، ص ٧١٨) أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية له دور

مهم في إعداد برامج التدريب وتنفيذها ومن ثم تقويمها ، ويوضح ذلك كالتالي:

أ- وضع تصور عام للبرنامج التدريبي، مع إعطاء أولويات للتدريب.

ب- توجيه الإمكانيات والإجراءات التنفيذية لبرنامج التدريب، بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة.

ج- توظيف المعلومات الناتجة من البرامج التدريبية في التنبؤ باحتياجات المستقبل.

د- توفير الجهد والوقت والتكلفة عند تنفيذ البرنامج التدريبي.

هـ- وضع معايير مناسبة ودقيقة لتقويم أداء المتدربين.

ويحدد الطعاني (٢٠٠٢م، ص ٣٠) وياغي (١٩٨٨م، ص ١١) أهم الأهداف التي

تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يلي:

أ- توضيح الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب منهم والنتائج المتوقعة منهم.

ب- المساعدة في الأداء الحسن وتحقيق الأهداف الأساسية من العملية التدريبية في المنظمات.

ج- مساعدة القائمين على إدارات التدريب في وضع استراتيجيات وخطط طويلة المدى

لهيكل التدريب وتنظيمه وتوجيه سياساته وبرامجه وخدماته وممارسته.

د- مساعدة إدارات التدريب في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية وفي تقدير الاحتياجات

التدريبية على المدى القريب وال المدى البعيد.

ويورد آل كاسي (١٤٣٠هـ، ص ٢٩) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تهدف

إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر، ومن خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة،

وكذلك رفع معدل الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن

طريق التدريب.

وتطرق الكثير من الباحثين لأنواع الاحتياجات التدريبية من عدة زوايا وجوانب

مختلفة، ولكن أكثر التقسيمات شيوعاً هي التي تناولت تقسيم الاحتياجات التدريبية وفقاً لمعيار

التنظيم الإداري؛ حيث تقسم الاحتياجات التدريبية إلى احتياجات المنظمة واحتياجات الوظيفة واحتياجات الجماعات واحتياجات الفرد، وهو ما قسّمه الهواري (١٩٩٢م، ص ١٢٣) كالتالي:

١- احتياجات المنظمة: حيث تمثل احتياجات المنظمة احتياجات كلية شاملة وتستمد من أهداف المنظمة ويتم تلبية هذه الاحتياجات عن طريق بعض أشكال تطوير المنظمة ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المنظمة في - ربط الاحتياجات التدريبية بأهداف المنظمة، وربط احتياجات المنظمة باحتياجات التدريب للأفراد العاملين، كذلك تحديد القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

٢- احتياجات الوظيفة: هذا النوع من الاحتياجات التدريبية قد يكون أمرا سهلا أو أمرا بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة فالوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية عقلية يمكن مشاهدتها وتكون العملية سهلة حيث يتم إجراء تحليلي للمجال الوظيفي والمهام وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من المهام الحيوية وتحديد الظروف وأداء المهمة ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل. أما بالنسبة للوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيدا بسبب ما يجري أثناء تأدية الموظف لواجبات وظيفته، فلا يكون من السهل ملاحظته حيث أنه يشمل على عمليات عقلية أو وجدانية وهذا النوع من الوظائف يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة به.

٣- احتياجات الجماعات: وهو ما يكون مرتبطا بمستويات وظيفية أو فئة معينة من الأفراد وينتج عن تحديد احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التدريب التي تهدف إلى تكوين روح الفريق وتمارين توضح الأدوار والتدريب على القيادة وحل المشكلات بواسطة

مجموعات صغيرة والجماعات قد تكون متجانسة من حيث الواجبات الوظيفية وقد تكون غير متجانسة.

٤- احتياجات الفرد: حيث يعتبر تحديد احتياجات الأفراد أكثر سهولة من كل احتياجات المنظمة واحتياجات الجماعات، فهذه الاحتياجات تعتبر أكثر تحديدا حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العقلية والجسمية والخلقية والتعليم والتدريب والخبرة والمهارات والمعارف والدافعية والأداء السابق للأفراد العاملين، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلا أو تكلفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلا، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في المنظمة.

### ثانياً- القيادة التحويلية

أورد المخلافي (٢٠٠٧م، ص٢٨٦) في عام ١٩٧٨م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام (١٩٨٥م) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة



التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة.

ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام ١٩٨٤م إلى عام ١٩٩٠م وقد وصف هالنغر (Hallinger) التغيير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم المحول. (Gurr,1996:34). ويوضح Hughes & Zachariah (٢٠٠١م، ص ٥٧) أنه في بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقديم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهها وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

ولقد تعددت تعاريف القيادة التحويلية، في من كتب حولها، وكل واحد منهم يركز على جانب من جوانبها أما الجوانب العامة التي تتضمنها فهم متفقون عليه، وسوف يعرض الباحث بعض التعاريف.

فيرى الغامدي (١٤٢١هـ، ص ٧٢) أن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة

للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

ويري Tichy&Devanna (١٩٩٠م، ص ١٨٧) أن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

ويرى الهواري (١٩٩٦م، ص ٣١) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

ويعرف بيرنز (نقلا عن الغامدي، ١٤٢١هـ، ص ١٥) القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

وينظر لها كونجر Conger (٢٠٠٢م، ص ٤٧) على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن القائد التحويلي يدرك الحاجات الظاهرة لتابعيه ويعمل على إشباع هذه الحاجات وتوعية الأتباع لإشباع حاجاتهم، كما أنه قادر على إعادة هيكلة النظم والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل، ويعمل على الاستثمار الأمثل للطاقات ومضاعفة الجهود من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، كذلك يشجع تابعيه على التطوير والإنجاز فكريا وإبداعيا.

ويحرص القادة التحويليون - في أي منظمة - التركيز على عناصر محددة، والاهتمام بأبعاد جوهرية، لها تأثيرها في مخرجات هذه القيادة.

وقد اختلف الباحثون حول تحديد أبعاد القيادة التحويلية، فالمرتكز عليه هي أبحاث ودراسات برينز (Burns) حيث ذكر أبعادها، ولم ينص على مصطلحاتها ثم جاء الباحثون بعده بمجموعة من الاستنباطات، فقد حددها باس وأفوليو ( Bass & Avolio 1985 ) (في العلفي، ٢٠١٣م، ص ص ٢٥-٢٦) بأربعة أبعاد هي:

١- التأثير المثالي (الشخصية الجذابة) (**Idealized Influence**): فتصرفات القادة تمثل أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويرغبون في محاكاتها، فالقائد يعتبر النموذج المثالي لديهم بما تتميز به شخصيته من كاريزما جذابة.

٢- الدافعية الإلهامية (**Inspirational Motivation**): القادة التحويليون يتصرفون بطريقة تعمل على التحفيز، وإلهام الأفراد المحيطين بهم، من خلال بث روح التحدي، ونشر ثقافة الإنجاز، وتجاوز العقبات.

٣- الاستثارة العقلية والفكرية (**Intellectual Stimulation**): وهي قدرة القائد على استشارة جهود أتباعه؛ لكي يكونوا مجددين، ومبتكرين من خلال تشجيع الحلول، والممارسات الجديدة المبدعة في حل المشكلات.

٤- الاعتبارات الفردية (**Individualized Consideration**): فالقائد التحويلي يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات الفرد، من أجل دفعه للإنجاز، والتطوير، عن طريق العمل كمدرّب، ومرشد للعاملين.

ويرى جيمس باوندر (James poundr، 2001) (في العلفي، ٢٠١٣م، ص ٣٨ -

٤٠) أن القيادة التحويلية في ستة أبعاد هي :

١- الدافعية الإلهامية: ويرى جيمس أن هذا البعد يعنى بقياس قدرة القائد على إيجاد الثقة في قيم، ورؤية القائد.

٢- الاستقامة: يتصف القائد التحويلي بأنه يفعل ما يقول ويقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين للتطابق بين أقوال القائد، وأفعاله.

٣- الابتكار: يتحدى القائد العمليات، والتهديدات الموجودة، من خلال التجريب والمغامرة، ويشجع التابعين على ذلك.

٤- إدارة الانطباع: فيجتهد القائد في إخضاع الرغبات، والحاجات، والمصالح الشخصية إلى المصالح العامة.

٥- الاعتبار الفردية: ويقيس هذا البعد مدى اهتمام القائد بالاحتياجات المهنية لكل فرد في المنظمة.

٦- الاستشارة العقلية: بحيث يحفز القائد المرؤوسين؛ لإعادة التفكير بمراجعة الطرق القديمة، لعمل الأشياء وإعادة تقييم معتقداتهم، وقيمهم.

مما سبق يرى الباحث بعد الاطلاع، أن القيادة التحويلية تركز على أربعة أبعاد،

يمكن تحديدها في الآتي:

الجاذبية القيادية: وهذا البعد يتمثل في شخصية القائد التي تسعى للتأثير في المعلمين من خلال غرس الرؤية، وتعزيز قيم المدرسة، ورسم سياستها.

١- التحفيز الذهني: ويتمثل في قدرة القائد على استثارة جهود المعلمين؛ لكي يكونوا مجددين، ومبتكرين من خلال تشجيعهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

٢- الإتصال الإلهامي: والذي يتمثل في تحفيز القائد للمعلمين، وإلهامهم، من خلال بث التحدي، وحثهم على الإنجاز.

٣- التقدير الشخصي: ويتمثل في اهتمام القائد بحاجات المعلمين، وتقدير اجازاتهم، والقيام بدور المدرب، والمرشد لهم.

وهذه الأربع عناصر هي العناصر التي قامت عليها أسئلة الدراسة وأهداف الدراسة وأداة الدراسة.

ويحدد الشمراني (١٤٣٠هـ، ص ٩) مجالات التركيز في مهام القائد التحويلي، كما يلي:

١- التركيز على العمل: حيث يركز القادة على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التقدم.

٢- التركيز على الأداء: حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.

٣- التركيز على التطوير: حيث يركز القائد على التطوير الدائم والتأكيد على أن هناك تطويراً ملموساً في أهداف الجماعة.

٤- التركيز على الاتصال: حيث يركز القائد على التواصل مع كل أعضاء المنظمة، وكذا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الأعضاء.

٥- التركيز على العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل المنظمة وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل: (تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم- الأمانة مع

الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة مع العاملين)  
٦- التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة من خلال: (تشجيع الأعضاء بشكل

متواصل على تطوير كفاياتهم- تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع الأمور المحيطة-  
تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال)

٧- التركيز على العمل كفريق، حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ويلخص الباحث أدوار القائد في ممارسة القدوة المؤثرة، وصناعة الرؤية العملية، ورعاية العاملين نفسياً واجتماعياً واقتصادياً، وتوظيف كل الموارد في خدمة الأهداف المشتركة له وللمنظمة وللتابعين وللمجتمع كذلك، حيث يمكن تسميته بالقائد الشامل.

وللقيادة التحويلية أثرا على استبقاء المعلمين في المدرسة وهذا ما بينته دراسة لزارو Lazzaro (نقلا عن الفار، ٢٠١٣م، ص ٧٤) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القائد التحويلي والإستبقاء على المعلمين في المدرسة، وبينت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابا على معدل الاحتفاظ بالمعلمين في المدرسة، وأوصت الدراسة أنه ومن أجل زيادة الاحتفاظ بالمعلمين، فعلى مديري المدارس الحاليين والمستقبلين ممارسة القيادة التحويلية.

ويؤكد الفار (٢٠١٣، ص ٧٤) أهمية تسليح مديري المدارس بكفايات القيادة التحويلية اللازمة لبناء الرؤية المدرسية وأهدافها ضمن بيئة تشاركية تعزز التطور المهني للمعلمين ومشاركتهم في عملية التطوير والتغيير، وتجعلهم أكثر تواصلًا مع الطلبة، وتعزز انتماءهم ضمن بيئة مدرسية تدفع باتجاه تحقيق أهداف المدرسة، وتفعل تعلم الطلبة.

وأشار George Fuller (نقلا عن عيسى، ١٤٢٩هـ، ص ٣٥) إلى اعتبارات يجب مراعاتها عند تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة وهي كما يلي:

١- التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه والترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحدائه.

٢- إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي يعمل في ظلها كمدير وقائد لإحداث التغييرات في وقتها، بحيث يكون سابقاً لا مقلداً لمجاراة سرعة التغيير.

٣- إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع الموظفين والعاملين المعنيين به.

وفي ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر. وقد حدد عبد الحميد (١٩٩٥م، ص ٢٣٥-٢٣٨) تلك التحديات فيما يلي:

١- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهيب نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق وذلك من

خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحولية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهه كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في درجة المنافسة.

٢- العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات، والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة مدى العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في التعامل مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

٣- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحولية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثل للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.



٤- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة، أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للإضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدف لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الجودة الشاملة .

٥- التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، وإن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها. وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم وعلى دورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة وكذلك إدارة الموارد البشرية وعلى تكامل المشروع .

٦- اتخاذ القرار في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلال التعامل

مع التحديات بشكل أفضل وأن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

### ٣- منهجية الدراسة وإجراءاتها: Research Procedures

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها والمنهج الوصفي المسحي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المدروسة بل يتعدى ذلك لمحاولة الكشف عن العلاقة بين الظاهرة المدروسة والمتغيرات التي تؤثر فيها.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج والبالغ عددهم (١٩١) قائد وقائدة خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

#### عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حسب جدول مورغان مكونة من (٤٤) قائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة الخرج خلال إجراء الدراسة من الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

**أداة الدراسة:**

تم اعتماد أداة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة المشابهة وبعد تصميمها تم اتباع الخطوات التالية للتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني.

**صدق أداة الدراسة:**

سعى الباحث لإتباع خطوات علمية؛ للتحقق من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني، والتي منها الصدق، فصدق الاستبانة كما يذكر العساف (١٤٣٣، ص ٣٨٧) أن تقيس ما أعدت لقياسه.

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من الآتي:

- **الصدق الظاهري:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية، رقم الملحق (١).
- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول التالي:

الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية  
أ.صالح بن هادي بن شارع الحبابي

جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون بين مفردات الأداة والدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
البعد الرابع		البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
***٠,٥٧٠	٢٣	***٠,٦٦٠	١٦	***٠,٧٥٥	٩	***٦٦٢.	١
***٠,٧٥٧	٢٤	***٠,٧٧٦	١٧	***٠,٨٠٧	١٠	***٠,٧٦٧	٢
***٠,٥٣٧	٢٥	***٠,٦٨٢	١٨	***٠,٨٢١	١١	***٠,٦٤٠	٣
***٠,٧٦٣	٢٦	***٠,٦٧٧	١٩	***٠,٦٩٥	١٢	***٠,٧٢٥	٤
***٠,٧٤٩	٢٧	***٠,٧٤٤	٢٠	***٠,٧٩٣	١٣	***٠,٥٩٣	٥
***٠,٦٨٨	٢٨	***٠,٧٠٥	٢١	***٠,٧٩١	١٤	***٠,٧٣٨	٦
***٠,٦٩٠	٢٩	***٠,٧٤٤	٢٢	***٠,٩٢٥	١٥	***٠,٧٨٤	٧
***٠,٦٨١	٣٠					***٠,٥٥٦	٨
***٠,٧٢١	٣١						
***٠,٧٠٢	٣٢						

يتضح من الجداول (١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وجدول رقم (٢) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
الجاذبية القيادية	٨	٠,٨٣٤٤
التحفيز الذهني	٧	٠,٨٩٥٥
الاتصال الإلهامي	٧	٠,٨٣٧٧
التقدير الشخصي	١٠	٠,٨٧٢٠
الثبات العام	٣٢	٠,٩٤٩٢

يتضح من جدول رقم (٢) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠,٩٤٩٢) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: "ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية"؟ للتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية  
أ.صالح بن هادي بن شارع الحبابي

جدول رقم (٣) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس

الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة (ن=٤٤)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاحتياج				التكرار	العبارات
			لا توجد حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة		
	٠,٦٠٩	٠,٦٤			0	1		مشاركة المعلمين عندهم للمخاطر
			.0	.8	2.7	0.5		
	٠,٦٨٠	٠,٦٤				2		العمل كقدوة يحتذى بها المعلمون
			.3	.5	0.5	2.7		
	٠,٧٣٢	٠,٦٤				3		القدرة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية
			.8	.8	6.7	5.7		
	٠,٦٦٦	٠,٥٨			2	9		القدرة على ثقة المعلمين
			.5	.3	6.5	6.7		
	٠,٦٩٣	٠,٤٩			5	6		اتخاذ القرار في قضايا العمل بصورة مناسبة
			.3	.5	4.8	8.4		
	٠,٦٨٠	٠,٤٤			6	4		القدرة على بث ثقة متبادلة لقبول المعلم للتغيير
			.8	.3	7.1	3.8		
	٠,٨٢٣	٠,٢٨			6	1		تقديم احتياجات المعلمين علم الشخصية
			.8	2.1	6.4	7.7		
	٠,٧٨٠	٠,٢٧			8	9		لعمل على

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاحتياج				التكرار	العبارات
			لا توجد حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة		
			.0	1.4	1.7	3.9		تحفيز المعلمين لتنبيه رؤية المدرسة
٠,٤٨٤		٠,٥٠	المتوسط الكلي					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية بمتوسط (٣,٥٠) من (٤,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية ما بين (٣,٢٧ إلى ٣,٦٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ثمانية من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٥، ٤، ٧، ٢، ٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " مشاركة المعلمين عند تعرضهم للمخاطر " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٦٤ , ٣ من ٤).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " العمل كقدوة يحتذي بها المعلمون " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٦٤ , ٣ من ٤) .
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي " القدرة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٦٤ , ٣ من ٤) .
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " القدرة على نيل ثقة المعلمين " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٥٨ , ٣ من ٤).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " اتخاذ القرارات في قضايا العمل بصورة مناسبة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤٩ , ٣ من ٤).

إجابة السؤال الثاني: " ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني "؟ للتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم (٤) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات التدريسية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة (ن=٤٤)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاحتياج				التكرار	العبارات
			لا توجد حاجة	قليلة	متوسطة	كبيرة		
٣	,٦٦٠	,٣٨			9	1		العمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين
			.0	.8	2.4	7.8		
٥	,٧٠٢	,٣٢			8	0		معرفة كيفية تقديم العون لمساعدة المعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة
			.0	3.6	0.9	5.5		
	,٧١١	,٢٤			2	7		القدرة على توجيه المعلمين لممارسة التفكير الإبداعي
			.3	.1	0.8	7.8		
١	,٧٤٣	,٢٤			8	8		العمل على تشجيع المعلمين على حل المشكلات بطرق ابتكارية
			.8	5.9	1.7	1.6		
٢	,٦٩١	,٢٢			2	6		القدرة على مساعدة المعلمين في تغيير الطريقة التي يفكرون بها
			.8	2.9	0.0	6.3		
٠	,٧٤٢	,٢١			0	7		معرفة طريقة تقديم أفكار جديدة للمعلمين
			.5	4.4	5.5	8.6		
٤	,٦٩٦	,٢٠			1	6		العمل على توفير فرص النمو الفكري للمعلمين
			.0	5.9	7.7	6.4		
٠,٥٥٤		,٢٦	المتوسط العام					

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني بمتوسط (٣, ٢٦, ٤, ٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٢, ٥١ إلى ٣, ٢٥) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة على أداة الدراسة. ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني ما بين (٣, ٢٠) إلى (٣, ٣٨) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللذان تشيران إلى (متوسطة / كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على اثنين من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني تتمثلان في العبارتين رقم (١٣, ١٥) واللذان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " العمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٣٨) من (٤).
- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " معرفة كيفية تقديم العون لمساعدة المعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٣٢) من (٤).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على خمسة من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني تتمثل في العبارات رقم (٩، ١١، ١٢، ١٠، ١٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:

○ جاءت العبارة رقم (٩) وهي " القدرة على توجيه المعلمين لممارسة التفكير الإبداعي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢٤, ٣ من ٤).  
○ جاءت العبارة رقم (١١) وهي " العمل على تشجيع المعلمين على حل المشكلات بطرق ابتكارية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢٤, ٣ من ٤).

○ جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " القدرة على مساعدة المعلمين في تغيير الطريقة التي يفكرون بها " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢٢, ٣ من ٤).

○ جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " معرفة طريقة تقديم أفكار جديدة للمعلمين " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢١, ٣ من ٤).  
○ جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " العمل على توفير فرص النمو الفكري للمعلمين " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢٠, ٣ من ٤).

إجابة السؤال الثالث: " ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي؟ " للتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية  
أ.صالح بن هادي بن شارع الحبابي

والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات  
التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي وجاءت النتائج كما يوضحها  
الجدول التالي:

جدول رقم (٥) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس

الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة (ن=٤٤)

م	العبارات	التكرار	درجة الاحتياج				التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	قليلة	لا توجد حاجة			
١٨	القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام	ك	26	16	2	0	٣,٥٥	٠,٦١٠	١
		%	59.8	35.6	3.8	0.8			
١٧	القدرة على العمل بحماس	ك	27	13	2	1	٣,٥١	٠,٧٣٦	٢
		%	62.2	29.5	5.3	3.0			
٢٠	القدرة على تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق	ك	26	14	4	1	٣,٤٧	٠,٧١٥	٣
		%	58.4	31.8	8.3	1.5			
١٩	معرفة أساليب تساعد على إلهام المعلمين	ك	20	20	3	1	٣,٣٤	٠,٦٨٦	٤
		%	44.7	46.2	7.6	1.5			
٢١	معرفة كيفية وضع معايير عالية للأداء المتوقع من المعلمين	ك	20	19	4	1	٣,٣٣	٠,٧١٧	٥
		%	46.3	42.4	9.8	1.5			
٢٢	العمل على تنمية المعلمين ليكونوا قادة المستقبل	ك	20	18	5	1	٣,٣٢	٠,٧٣٤	٦
		%	46.2	40.9	11.4	1.5			
١٦	القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية جذابة	ك	17	21	5	0	٣,٢٧	٠,٦٨٦	٧
		%	39.3	48.5	11.4	0.8			
التوسط العام						٣,٤٠	٠,٤٩٧		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على

أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي بمتوسط

(٣, ٤٠ من ٤, ٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٢٦, ٣ إلى ٤, ٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (كبيرة) على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي ما بين (٣, ٢٧ إلى ٣, ٥٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على سبعة من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٨، ١٧، ٢٠، ١٩، ٢١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي "القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٥٥ من ٤).
- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي "القدرة على العمل بحماس" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٥١ من ٤).
- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي "القدرة على تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٤٧ من ٤).

الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية  
أ.صالح بن هادي بن شارع الحبابي

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " معرفة أساليب تساعد على إلهام المعلمين " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣٤, ٣ من ٤).
- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي " معرفة كيفية وضع معايير عالية للأداء المتوقع من المعلمين " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣٣, ٣ من ٤).

إجابة السؤال الرابع: " ما أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي "؟ للتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة (ن=٤٤)

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الاحتياج				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	قليلة	لا توجد حاجة			
٢٧	العمل على تقدير إنجازات المعلمين	ك	28	12	3	1	٣,٥٤	٠,٧١٤	١
		%	64.3	27.3	6.1	2.3			
٢٩	القدرة على الاستماع الجيد لأراء المعلمين	ك	28	11	3	1	٣,٥٢	٠,٧٥٦	٢
		%	4.4	25.8	6.8	3.0			
٣٢	العمل على تحجب انتقاد المعلمين أمام بعضهم	ك	0	8	5	2	٣,٤٨	٠,٨٤٢	٣
		%	7.4	17.4	11.4	3.8			

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الاحتياج				الانحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	قليلة	لا توجد حاجة		
٢٤	التعرف على الفروق الفردية بين المعلمين	ك	4	15	3	1	٠,٧٣٣	٣,٤٣
		%	5.3	34.8	7.6	2.3		
٢٦	العمل على الاهتمام الشخصي بكل المعلمين	ك	3	16	4	1	٠,٧٤٩	٣,٣٩
		%	3.0	35.6	9.1	2.3		
٣٠	القدرة على متابعة المهام المفوضة للمعلمين بشكل مستمر	ك	1	19	3	1	٠,٧٢٠	٣,٣٥
		%	7.0	43.1	7.6	2.3		
٣١	العمل على إيجاد فرص لتطوير قدرات المعلمين	ك	1	17	5	1	٠,٧٧٣	٣,٣١
		%	7.7	37.9	12.1	2.3		
٢٨	القدرة على تحديد احتياجات المعلمين بأسلوب علمي	ك	1	16	7	0	٠,٧٤١	٣,٣٠
		%	7.0	36.3	16.7	0.0		
٢٣	القدرة على القيام بدور المدرّب للمعلمين	ك	7	21	5	0	٠,٦٩٥	٣,٢٦
		%	9.4	47.7	12.1	0.8		
٢٥	القدرة على تفويض بعض المهام الإدارية للمعلمين	ك	7	18	7	3	٠,٨٩٥	٣,٠٩
		%	7.8	40.2	15.2	.8		
التوسط العام							٠,٥٢١	٣,٣٧

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي بمتوسط (٣,٣٧ من ٤,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي حيث

تراوحت متوسطات موافقتهم على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي ما بين (٣, ٠٩ إلى ٣, ٥٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة و الرابعة من فئات المقياس الرباعي واللذان تشيران إلى (متوسطة / كبيرة) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على تسعة من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢٧، ٢٩، ٣٢، ٢٤، ٢٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي " العمل على تقدير إنجازات المعلمين " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٥٤ من ٤) .
- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي " القدرة على الاستماع الجيد لأراء المعلمين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٥٢ من ٤) .
- جاءت العبارة رقم (٣٢) وهي " العمل على تجنب انتقاد المعلمين أمام بعضهم " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٤٨ من ٤) .
- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي " التعرف على الفروق الفردية بين المعلمين " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣, ٤٣ من ٤) .



○ جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي " العمل على الاهتمام الشخصي بكل المعلمين " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٣٩, ٣ من ٤).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واحدة من الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي تتمثل في العبارة رقم (٢٥) وهي " القدرة على تفويض بعض المهام الإدارية للمعلمين " بمتوسط (٠٩, ٣ من ٤).

ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية.

جدول رقم (٧) استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية

بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية (ن=٤٤)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الجاذبية القيادية	٣, ٣٠	٠, ٥٦٣	١
٢	التحفيز الذهني	٣, ٠٦	٠, ٤٤٢	٤
٣	الاتصال الإلهامي	٣, ٢٠	٠, ٦٠٤	٢
٤	التقدير الشخصي	٣, ١٧	٠, ٥٣١	٣
-	المتوسط الكلي	٣, ١٨	٠, ٤٤٨	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بمتوسط (٣٨, ٣ من ٤) ، واتضح من النتائج أن أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية تمثلت في أهم الاحتياجات التدريبية

لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية بمتوسط ( ٣,٥٠ من ٤ ) يليه أهم  
الاحتياجات التدريبيه لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي بمتوسط ( ٣,٤٠  
من ٤ ) يليه التقدير الشخصي بمتوسط ( ٣,٣٧ من ٤ ) وأخيراً جاء التحفيز الذهني بمتوسط  
( ٣,٢٦ من ٤ ).

### مناقشة النتائج:

يعزو الباحث نتيجة أهم الاحتياجات التدريبيه لقائدي المدارس الابتدائية في بعد  
الجاذبية القيادية بأن قادة المدارس منوط بهم تهيئة البيئة المناسبة الخالية من الصعوبات  
والأخطار للمعلمين كما منوط بهم إزالة المخاطر التي تعترض نجاح العملية التعليمية  
بمدارسهم مما عزز من حاجتهم للتمكن من مشاركة المعلمين عند تعرضهم للمخاطر وعليه  
نجد أن أبرز الاحتياجات التدريبيه لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الجاذبية القيادية تتمثل في  
حاجتهم للتمكن من مشاركة المعلمين عند تعرضهم للمخاطر. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة  
دراسة الخميس ( ٢٠٠٩ ) والتي بينت أن أهم الاحتياجات التدريبيه بالمجال التربوي كيفية  
جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على  
أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب  
حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل  
مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت، وتنظيمه وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الحارثي  
( ٢٠١٠ ) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على  
جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة

السلمي (٢٠١٢) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الآلي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الالكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات الكترونية كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي بينت إن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية في جميع المجالات وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة النابت (٢٠١٤م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان ترتيب المجالات (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية)، وكان من أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية " تنمية القدرة علي تكوين علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحولي (٢٠١٦م) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.

ويعزو الباحث نتيجة أهم الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني بأن قادة المدارس منوط بهم تنمية مستوى الإبداع للمعلمين بما يعزز من دورهم في نجاح العملية التعليمية بمدارسهم مما عزز من حاجتهم للتمكن من العمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين وعليه نجد أن أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التحفيز الذهني تتمثل في حاجتهم للتمكن من العمل على تنمية الإبداع لدى

المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٠م) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الآلي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الالكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات الكترونية كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي بينت إن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية في جميع المجالات وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة النابت (٢٠١٤م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان ترتيب المجالات (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية)، وكان من أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية " تنمية القدرة علي تكوين علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحوي (٢٠١٦م) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.

يعزو الباحث نتيجة أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي بأن قادة المدارس منوط بهم الاستفادة من طاقات المعلمين وذلك من خلال

تشجيعهم على إنجاز مهامهم على الوجه الأكمل مما عزز من حاجتهم للتمكن من القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام وعليه نجد أن أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد الاتصال الإلهامي تتمثل في حاجتهم للتمكن من القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الخميس (٢٠٠٩م) والتي بينت أن أهم الاحتياجات التدريبية بالمجال التربوي كيفية جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت، وتنظيمه وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٠م) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الآلي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الالكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات الكترونية.

يعزو الباحث نتيجة أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي بأن قادة المدارس منوط بهم تعزيز رضا المعلمين بما يحسن من أدائهم التدريسي مما عزز من حاجتهم للتمكن من العمل على تقدير إنجازات المعلمين وعليه نجد أن

أبرز الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية في بعد التقدير الشخصي تتمثل في حاجتهم للتمكن من العمل على تقدير إنجازات المعلمين. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الخميس (٢٠٠٩م) والتي بينت أن أهم الاحتياجات التدريبية بالمجال التربوي كيفية جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية التعامل مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت، وتنظيمه وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٠م) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية، مثل الإلمام بمهارات استخدام الحاسب الآلي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الالكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات الكترونية كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي بينت إن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية في جميع المجالات وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة النابت (٢٠١٤م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان ترتيب المجالات (المهارات الذاتية،

المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية)، وكان من أبرز الاحتياجات التدريبية بمجال المهارات الإنسانية " تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحولي (٢٠١٦م) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.

ويعزو الباحث نتيجة استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية تتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة الجهني أحمد (٢٠٠٨م) والتي بينت أنه من أبرز الاحتياجات التدريبية في بعد المهارات الإدارية: - إدارة وقت المدرسة بفعالية - إتقان مهارات التطوير الذاتي \_ إتقان مهارة إدارة الأولويات ، وفي بعد المهارات الإدراكية: - تعزيز مفهوم المدرسة دائمة التعلم - القدرة على ربط الأعمال التشغيلية في المدرسة بأهداف المدرسة \_ الإلمام بأخلاقيات الإدارة ( المسؤولية العامة / عدم استغلال الوظيفة / العدل .. ) وفي بعد المهارات الإنسانية : إتقان طرق إدارة الخلافات - القدرة على تحفيز العاملين بالمدرسة \_ تنمية أساليب الحوار لتفعيل تبادل الأفكار مع الآخرين وفي بعد المهارات الفنية: - الإلمام بالاتجاهات الحديثة في التعليم - الإلمام بالأساليب الإشرافية الحديثة - الإلمام بأساليب تقويم أداء العاملين في المدرسة ، كما تتفق مع نتيجة دراسة الخميس (٢٠٠٩) والتي بينت أن أهم الاحتياجات التدريبية بالمجال التربوي كيفية جعل المدرسة بيئة جاذبة للطلاب ومهارات وأساليب غرس القيم في الطلاب والتعرف على أساليب التقويم المستمر وبالمجال الإداري دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومهارات أساليب حل المشكلات وأساليب تقويم العاملين ، وبالمجال الشخصي مهارات الحوار وكيفية

التعامل مع الناس، وكسب الأصدقاء، وإدارة الوقت، وتنظيمه وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الديان (٢٠٠٩ م) والتي بينت أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في تعليم الرياض جاءت مرتبة وفقاً للمجالات على النحو التالي: شؤون الطلبة تطوير العمل الإداري، الشؤون المالية، علاقة المدرسة بالبيئات الخارجية، تطوير العمل الفني والمهني، توظيف التقنيات التربوية، تطوير المناهج الدراسي وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة الفايز (١٤٣٣هـ) والتي بينت موافقة أفراد الدراسة على الاحتياجات التدريبية وأهمها ما كان في مجال المعارف والمهارات والاتجاهات كما تتفق مع نتيجة دراسة العنزي (٢٠٠٥م) والتي بينت انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية كما تتفق مع نتيجة دراسة الربيع (٢٠٠٩م) والتي بينت ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري مدراس التعليم العام في ضوء كفايات القيادة التحويلية التي تم بناءها في هذه الدراسة كما تتفق مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٠) والتي بينت أن درجة احتياج مديري المدارس كانت بدرجة عالية إلى التدريب على جميع المهارات المتعلقة بتطبيق نظم الجودة الشاملة في كافة المجالات كما تتفق مع نتيجة دراسة السلمي (٢٠١٢) والتي بينت أن درجة الاحتياجات في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية عالية بمجالات استخدام الأجهزة والوسائل الالكترونية، مثل الإمام بمهارات استخدام الحاسب الآلي واستخدام شبكة الانترنت، واستعمال البريد الالكتروني في الأعمال الإدارية، ومعرفة أساليب تحويل البيانات والمعلومات الالكترونية من شكل لآخر وبمعرفة أساليب تحويل السجلات الورقية إلى ملفات الكترونية كما تتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريبية في المجال الإداري لمديرات مدارس



المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن كانت بدرجة عالية في جميع المجالات وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة النابت (٢٠١٤م) والتي بينت أن درجة الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس بشكل عام كانت بدرجة كبيرة جداً، وكان ترتيب المجالات (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية)، وكان من أبرز الاحتياجات التدريسية بمجال المهارات الإنسانية " تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعالة مع أولياء أمور الطلاب كما تتفق مع نتيجة دراسة الحولي (٢٠١٦م) والتي بينت أن أفراد العينة أبدوا موافقة بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريسية اللازمة لمديري المدارس الحكومية.

### التوصيات: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

١- تقوم إدارة التعليم بتصميم برنامج تدريبي لقائدي مدارس المرحلة الابتدائية وفقاً للاحتياجات التدريسية الواردة في هذه الدراسة في ضوء متطلبات القيادة التحويلية بحيث تُعطى الأولوية للأبعاد التي رأى القادة أنهم بحاجة أكبر إلى التدريب عليها وفقاً للترتيب التالي: (الجاذبية القيادية ثم الإتصال الإلهامي ثم التقدير الشخصي ثم التحفيز الذهني).

٢- العمل على تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على مايتعلق ببعدها الجاذبية القيادية وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل كبير وهي في النقاط التالية مرتبة: (مشاركة المعلمين عند تعرضهم للمخاطر، العمل كقدوة يحتذي بها المعلمون، القدرة على الالتزام بالمعايير الأخلاقية، القدرة على نيل ثقة المعلمين، اتخاذ القرارات في قضايا العمل بصورة مناسبة).

- ٣- العمل على تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على مايتعلق ببعد الإتصال الإلهامي وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل كبير وهي في النقاط التالية مرتبة:
- ٤- القدرة على تشجيع المعلمين على إنجاز المهام ، القدرة على العمل بحماس ، القدرة على تشجيع المعلمين للعمل بروح الفريق ، معرفة أساليب تساعد على إلهام المعلمين ، معرفة كيفية وضع معايير عالية للأداء المتوقع من المعلمين.
- ٥- العمل على تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على مايتعلق ببعد التقدير الشخصي وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل كبير وهي في النقاط التالية مرتبة:
- ٦- العمل على تقدير إنجازات المعلمين ، القدرة على الاستماع الجيد لأراء المعلمين ، العمل على تجنب انتقاد المعلمين أمام بعضهم ، التعرف على الفروق الفردية بين المعلمين ، العمل على الاهتمام الشخصي بكل المعلمين.
- ٧- العمل على تدريب قائدي مدارس المرحلة الابتدائية على مايتعلق ببعد التحفيز الذهني وخاصة فيما أظهرت الدراسة حاجتهم له بشكل متوسط وهي في النقاط التالية مرتبة:
- ٨- العمل على تشجيع المعلمين على حل المشكلات بطرق ابتكارية، القدرة على مساعدة المعلمين في تغيير الطريقة التي يفكرون بها، معرفة طريقة تقديم أفكار جديدة للمعلمين، العمل على توفير فرص النمو الفكري للمعلمين.

### مقترحات الدراسة:

- ١- إجراء دراسات حول سبل تلبية الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج.

٢- إجراء دراسات حول الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة  
الخرج.

٣- تصميم نموذج تدريبي معتمد للقيادة التحويلية، للقيادات المدرسية.

٤- إجراء دراسات للتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة التحويلية في مدارس  
محافظة الخرج.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩م). إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أبو هذاف، سامي عايد. (٢٠١١م). دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٣. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٢م). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
٤. أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٣م). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. مصر: دار الفكر العربي.
٥. أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري. (٢٠٠٣م). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب الحديثة.
٦. ادريس، محمد. (١٩٩٢م). الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين في ديوان وزارة التربية والتعليم اليمنية كما يراها مديرو العموم ومديرو الإدارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
٧. إسماعيل، محمد معين. (٢٠١٦م). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٨. الأغبري، عبدالصمد. (٢٠٠٠م). الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط١. بيروت: دار النهضة العربية.
٩. آل كاسي، عبدالله علي. (١٤٣٠هـ). "الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم الطبيعية في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبين في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٠. آل ناجي، محمد. (١٩٩٦م). التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية، العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، مجلس النشر العلمي.
١١. باعوين، أحمد سليمان (٢٠٠٥م). "تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التقنية في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك.

١٢. البدري، طارق عبدالحميد . (٢٠٠٥م). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها . عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون .
١٣. توفيق ، عبدالرحمن (٢٠٠٦م). تحديد الاحتياجات التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
١٤. توفيق ، عبد الرحمن. (٢٠٠٥ م) التدريب المباشر لقيادة أكثر سموا. (ط ٢). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
١٥. الجابري، سلطان محمد .(٢٠١٢م) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الملحق بها فصول التربية الخاصة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
١٦. الجهني، أحمد عطا الله. (٢٠٠٨ م). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٧. الحارثي، تركي عبدالله. (٢٠١٠م). الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس التابعة للهيئة الملكية في ضوء متطلبات نظم الجودة الشاملة .مشروع بحثي، برنامج الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة .
١٨. حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٠ م) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. مصر: دار الفكر العربي.
١٩. الحراحشة ، محمد عبود . (٢٠١٥م) . درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعه ألبيت في الأردن ، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي . دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي . بكلية التربية ، الباحة .
٢٠. الحربي، محمد (١٤٢٩ هـ). الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، نموذج مقترح، بحث مستقل، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، تم استرجاعه في ٤/١٢/١٤٣٠
٢١. حسن، محمد حربي ومحمد عيد وحسين محمد (١٩٨٦م)، المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٠)، العدد (١) .
٢٢. حسن، ماهر محمد صالح.(٢٠٠٤ م) . القيادة- أساسيات ونظريات- ومفاهيم. الأردن : دار الكندي.
٢٣. حسين، سلامة عبد العظيم؛ وعوض الله، سليمان عوض الله. (٢٠٠٦ م). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.

٢٤. الحولي، علي عبدالله . (٢٠١٦م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية ، ( رسالة ماجستير )،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية . غزة .
٢٥. الخطيب، أحمد والعنزي، عبدالله زامل (٢٠٠٨م). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر .
٢٦. الخطيب، أحمد وآخرون (١٩٩٨م): تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان.
٢٧. الخميس، إبراهيم بن عبدالعزيز . (٢٠٠٩م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض .
٢٨. الديان، عبدالعزيز محمد .(٢٠٠٩ م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية،مجلة رسالة الخليج العربي،العدد١١١ص ١٢١-١٣٥.
٢٩. الدويك، تيسير؛ وآخرون. ( ١٩٩٨ م ) . الإدارة التربوية والمدرسية. الأردن: دار الفكر.
٣٠. دياب، إسماعيل محمد. (٢٠٠١م) . الإدارة المدرسية. مصر: دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
٣١. الربيعه ، صالح بن محمد .(٢٠٠٩م). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام ( رسالة ماجستير غير منشورة )، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
٣٢. رشيد أورلسان (٢٠٠٠م). التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، الجزائر: قصر الكتاب.
٣٣. الزهراني، لطيفة أحمد.(٢٠١٤ م). الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
٣٤. السلمي ، منصور نفيح . (٢٠١٢م) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الادارة الالكترونية.رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
٣٥. السوادي ، علي . (٢٠١٠م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الليث.مشروع بحثي ، برنامج الدراسات التربوية العليا ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة.
٣٦. السويدان، طارق وفيصل باسراحيل (١٤٢٣ هـ) صناعة القائد ، ط ١، مجموعة الإبداع، الكويت.
٣٧. الشلهوب، شروق بنت شفيق بن صالح (١٤٣٢هـ) درجة امتلاك القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة. رسالة ماجستير، برنامج الدبلوم الإداري، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

٣٨. الشمrani، أحمد عبدالله (١٤٣٠ هـ) القيادة التحويلية في مدارسنا، ورقة عمل للقاء الرابع عشر للإشراف التربوي ، ٢٨ / ٥-١٤٣٠/١٦/١٦ ، وزارة التربية و التعليم، الباحة ، المملكة العربية السعودية ، تم استرجاعه في ١٢/٥/١٤٣٠ على العنوان التالي:  
http://www.edu.gov.sa/baha/cd.rar
٣٩. صادق ، هدى أحمد (١٤١٣هـ) . تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب ، الرياض ، المجلد الخاص ١٠٤ ، ص ١٣ - ٢٩.
٤٠. صخي، حسن ( ١٩٨٩م) ، الفعاليات الأساسية للعملية التدريبية ، المعلم الجديد ، المجلد (٤٦) ، العدد (١-٢) وزارة التربية العراقية .
٤١. صلاح عبد الحميد مصطفى(١٩٩٤م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، ط ٣ . الرياض : دار المريخ للنشر .
٤٢. ضرار ، قاسم (١٩٩٥م). تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي، الأول ، ط٢، الرياض.
٤٣. الطراونة، اخليف (٢٠٠٣م) . التصور التطويري . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٤٤. الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢م). التدريب : مفهومه ، فعالياته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها . دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٤٥. الطعاني ، حسن أحمد (٢٠٠٧م). التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة ، عمان .
٤٦. الطعاني ، حسن أحمد. ( ٢٠٠٧ م ) .التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها . عمان :دار الشروق.
٤٧. عابدين، محمد. ( ٢٠٠١ م ) . الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن: الشروق للنشر والتوزيع.
٤٨. العباسي، محمود صلاح .(٢٠١٤م). الاحتياجات التدريبية للمدرسين بمراكز التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
٤٩. عبد الرحمن محمد العيسوي(١٩٩٩م). علم النفس والتربية والاجتماع ، ط١، بيروت: دار الراتب الجامعية .
٥٠. عبد الوهاب ، علي محمد . ( ١٤٠١ هـ) .التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات.الرياض:معهد الإدارة العامة .
٥١. عبد الوهاب، علي. ( ٢٠٠٠ م ) . بناء فريق العمل : خطوة على طريق النجاح. مصر: دار التوزيع الإسلامية.
٥٢. عبد الحميد ، عبدالمطلب (١٩٩٥م): آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين ، " القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"،المؤتمر السنوي الثاني الأكاديمية ، السادات للعلوم الإدارية، القاهرة .

٥٣. العساف ، صالح محمد .( ١٤٣٣هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . الرياض:دار الزهراء.
٥٤. عساف ، عبدالمعطي .( ١٩٩٩ م) . السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة في الأردن،دار زهران ، عمان .
٥٥. عساف، عبدالمعطي محمد. (٢٠٠٠م) . التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران ، عمان .
٥٦. العطيات،محمد. (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
٥٧. العلفي ، هدى حسن.(٢٠١٤م). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات .مصر: إيتراك للطباعة والنشر .
٥٨. علي، محسن وغالي، حيدر . (٢٠١٠م). القيادة التربوية: مدخل استراتيجي. عمان : المؤسسة الحديثة للنشر والتوزيع.
٥٩. عماد الدين ،منى. (٢٠٠٣م). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
٦٠. العميرة، محمد حسن. (٢٠٠١م). مبادئ الإدارة المدرسية. الأردن: دار المسيرة.
٦١. العمري ، عبدالله مهدي. (٢٠٠٨م). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ،اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة ،قسم الإدارة العامة.القاهرة .
٦٢. العنزي ، حمود عايد جمعان. (٢٠٠٥م).القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان.
٦٣. العنزي، دخيل سعد. (١٤٣٧هـ). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الحدود الشمالية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .الرياض .
٦٤. عواد ، أحمد رياض.(٢٠١٢م).القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها(رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
٦٥. عيسى،سنا محمد.(١٤٢٩هـ).دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة،رسالة ماجستير غير منشورة،قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية، ١٤٣٠ على العنوان التالي: ١٢/ الجامعة الإسلامية ، غزة ، تم استرجاعه في ٤



٦٦. الغامدي، سعيد. (١٤٢١هـ). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
٦٧. الفار، شهناز ابراهيم. (٢٠١٣). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٦٨. الفايز، سمر علي. (١٤٣٣هـ). الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال بمدينة الرياض في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
٦٩. القبلان: يوسف محمد. (١٩٨٣م). تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية " مجلة " الإدارة العامة " العدد ٣٨ يوليو ١٩٨٣ م.
٧٠. القحطاني، سالم. (٢٠٠١م). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
٧١. كنعان، رؤيا محمود. (٢٠١٤م). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٧٢. كنعان، نواف. (٢٠٠٢م). القيادة الإدارية، ط١، إصدار ٦، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧٣. اللوزي، بسمة (١٩٨٢م) أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق.
٧٤. مؤتمن، منى عماد الدينل. (٢٠٠٣م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
٧٥. محمد، لما يوسف. (٢٠١٦م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٧٦. المخلافي، محمد سرحان. (٢٠٠٧م). القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، شارع بيروت، الكويت.
٧٧. مرسي، محمد. (١٩٨٨). الإدارة التعليمية، أصولها - وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
٧٨. مرسي، محمد منير. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
٧٩. مصطفى، يوسف عبد المعطي. (٢٠٠٢م). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠٢، يوليو ٢٠٠٢- العدد السابع، السنة الخامسة، ص١٣٩.

٨٠. مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٢ م) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض : دار المريخ.
٨١. النائب، نادر سعيد. (٢٠١٤ م) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمحافظة بقعاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. السعودية.
٨٢. النجار ، حسن عبدالله. (٢٠٠٩م) . برنامج مقترح لتدريب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى على مستحدثات تكنولوجيا التعليم في ضوء احتياجاتهم التدريبية،مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)،ج/١٧، ع/١، ص ص ٧٠٩-٧٥١ .
٨٣. نشوان، يعقوب. (١٩٩٢ م) . الإدارة والإشراف التربوي. ط ٢ ، الأردن: دار الفرقان.
٨٤. نورث هاوس . بيتر ج، "ترجمة صلاح المعيوف" ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الرياض، ٢٠٠٦.
٨٥. الهواري ، سيد . (١٩٩٢م) . الأسس النظرية لتخطيط التدريب ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
٨٦. الهواري ، سيد . (١٩٩٦م) . ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية.(الطبعة الثانية) . القاهرة : مكتبة عين شمس .
٨٧. الهواري، سيد. (١٩٩٩م).القائد التحويلي:للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١، ط٢، مصر: مكتبة عين شمس.
٨٨. الهواري، سيد.(١٤٣٥هـ). القائد التحويلي وتغيير المستقبل . الرياض : قرطبة للنشر والتوزيع .
٨٩. هيجان ، عبد الرحمن أحمد. (١٤١٧هـ) . مفاهيم إدارية في التدريب : " محاضره لدوره إعداد المدرسين " الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
٩٠. وزارة التربية والتعليم . (١٤٣٤ هـ) . دليل التنظيمي لمدارس التعليم العام .الإصدار الثاني . الرياض.
٩١. ياغي ، محمد عبدالفتاح. (١٩٨٨م). أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. المجلة العربية للتدريب ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، المجلد ٢، العدد ٤.
٩٢. ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٨٦م).التدريب الإدارة بين النظرية والتطبيق ، الرياض:دار الخريجي للنشر والتوزيع .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

93. Al-Tanejji, S., (2006): Transformational Leadership and Teacher Learning in Model Schools, **Journal of Faculty of Education**, Vol 23,(No. (3), pp.21-36.

94. Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A **paper presented at the Aystralian Association for Research.**
95. Bass, B. M. (From **Transactional to Ttransformational Leadership: Learning to Share the Vision**). Organizational Dynamics, (Winter): 1990.
96. Bass, B. M., (**Transformational Leadership: Lndustry, Military, and Educational Impact**). Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates 1998..
97. Conger, M.(2002). LeaderShip: learning to share the vision, **organizational dynamics**, and winter vol .19.issue3.
98. Eric, A & Emery, J.L (2002).. Le manager est un psy. paris. Edition d Organisation
99. Fullen ,M(1998) Leadership for change in international hand book Of educational and administration .Netherlands: **Kluwer academic publishers**, PP48-88.
- 100.Griffith.(2004).Relation of Principal Transformational Leader ship to School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and school Performance ,**Journal of Educational Administration** ,Vol (2),NO(3).
- 101.Gurr. D. (1996): On conceptualizing school leadership :tim toabandon transformation leadership: **leading and managing** .2. (3).221-239.
- 102.Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): An investigation into the relationship between effective Administative leadership styles and use of technology. **International Electronic Journal for leadership for leadership in learning** . Vol. 5. No.
- 103.Jean' Brown : **Leadership For School Imptovemat' Enertency Libroian'**Vol. Issue3'.Jan Fev 1993>BB8-15.
- 104.Jim, Bean: **Transformational Leadership in Modern classroom**,paper presented at kappa Delta pi conference, lock Haven Univ, April 8, 1995,p1.
- 105.Keung, E. (2011). What factors of cultural international significantly predict transformational Leadership: A study of international leaders **Ph.,D. Thesis**, Liberty University Lynchburg, VA.
- 106.Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), "**Corporate Culture and Performance**", the Free Press, New York

107. Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990): **Transformational leadership:** How principle can help reform school cultures speeches /meeting Papers, ERIVC ED323622 , p49.134.
108. Leithwood, K. and Others (1992): **Transformational Leadership and School Restructuring** .Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria B. C..
109. Roberts, N. (1985): **Transforming leadership: A process of collective Action.**
110. Tichy, Noel & Devanna, Mary (1990). The Transformational Leader. John Wiley & sons, New York.