

# علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء

ستيرة لايد ذعار الشمري\*

الملخص \_ هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبعد تقنيها تم تطبيقها على عينة قوامها (113) معلمة من (28) مدرسة ثانوية من مجتمع الدراسة المكون من (792) معلمة في المدارس الثانوية بالأحساء، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية كان مرتفعاً بدرجة عالية. وأن مستوى دافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء كان مرتفعاً بدرجة عالية. وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في محاور الاستبانة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحوري الاستبانة بالإضافة إلى الدرجة الكلية. ووجود فروق بالنسبة للتفاعلات الثنائية لمتغيري الدراسة (المؤهل، الخبرة) على أبعاد استبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية لصالح المعلمات ذات التأهيل التربوي وذوات الخبرة الأعلى. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باختيار قيادات مدرسية تحويلية قادرة على التغيير، والاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس الثانوية عن طريق عقد الدورات التدريبية واللقاءات التربوية من أجل رفع كفاءتهم.

الكلمات المفتاحية: مديرات المدارس، القيادة التحويلية، دافعية المعلمات.

\* ماجستير في الإدارة التربوية \_ معلمة في إدارة التربية والتعليم بالأحساء.

# علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء

## 1. المقدمة

يؤدي الطبيب غير المؤهل بالمرض لأن يزداد مرضه وكذلك القائد غير المؤهل حيث يؤثر على أتباعه بإصبالهم إلى مرحلة الوهن والإحباط، فمتى كان القائد كفؤاً لعمله فإن صنع القدوة تصبح ممكنة فيما إذا كان إيجابياً مع نفسه وحقق الرضا النفسي من خلال معرفته لنقاط قوته وضعفه [1].

وتعتبر مديرة المدرسة في مدارس التعليم العام أعلى سلطة في الهرم الإداري، إذ يتوقف نجاح المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وأداء رسالتها في المجتمع على قيام الإدارة بمسؤولياتها.

وقد حددت المادة رقم (15) من القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مسؤولية مديرة المدرسة كونها المسؤولة الأولى في مدرستها بالإشراف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقدوة الحسنة لزملائها أداء وسلوكاً، أما المادة رقم (16) فتؤكد على ضرورة اهتمام مديرة المدرسة بالمعلمة الجديدة وتزويدها بالتعليمات والتوجيهات بالإضافة إلى متابعتها وتقييمها وفقاً لتعليمات سنة التجربة [2].

ولأهمية وظيفة مديرة المدرسة فقد أكدت المادة رقم (195) من وثيقة سياسه التعليم في المملكة والتي عنيت باختيار القائمين على التربية والتعليم على أن يكن من ذوات الكفاية العلمية والتربوية والفنية والخلق الإسلامي النبيل، واستمرت هذه العناية بمن هم على رأس العمل من خلال الاهتمام بالمجال التدريبي الذي يمثل النمو المهني والمعرفي للعاملين حيث ركزت المادة رقم (196) على أن تُعطى الجهات المختصة عناية كافية للدورات التدريبية والتجديدية ودورات التوعية، لترسيخ الخبرات وكسب المعلومات والمهارات الجديدة [2].

ولكون أدوار مديرة المدرسة الثانوية متعددة بتعدد مهامها ومسئولياتها وخاصة مع التحديات التي تواجه مديرة المدرسة في ظل التطورات المتسارعة في التعليم الثانوي من أنظمة تعليمية جديدة ومسارات علمية متنوعة، والملاحظ أن تلك التطورات زادت من عبء المسؤوليات الملقاة على كاهل مديرة المدرسة في وقتنا الحاضر، لذا تحتاج المدارس إلى قائدة تهتم بالقيم والأخلاق حتى تستطيع تجاوز هذه التحديات مع معلماتها دون حدوث مشكلات، لذا فأنسب نمط يتيح للقائدة ذلك هو نمط القيادة التحويلية.

وتعتبر نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership من نظريات القيادة الحديثة، فقد ظهرت لأول مرة عام 1978م على يد العالم بيرنز (Burns) وتؤكد النظرية على أهمية الاخلاق والقيم في التعامل مع المرؤوسين. وتحظى هذه النظرية باهتمام الباحثين التربويين، وهذا بدوره شجع الباحثة على إجراء هذه الدراسة حول علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن، وذلك للكشف عن وجود علاقة بين ممارسة المديرة القيادة التحويلية ودافعية المعلمة نحو عملها.

## 2. مشكلة الدراسة

تحتل مديرة المدرسة المرتبة الأولى وظيفياً في الهرم الإداري المدرسي لكونها المسؤولة عن المدرسة، ومع كثرة التحديات التي تواجه مديرة المدرسة وخاصة الثانوية التي تواجه تطبيق أنظمة ومناهج جديدة تحتاج إلى قائدة تعطي دافع للمعلمة لتحقيق أداء أعلى. ومن واقع الباحثة العملي وتنقلها بين عدد من المدارس الثانوية لاحظت وجود فجوات بين الإدارة والمعلمات وعدم وضوح رؤية للعمل المشترك وفي الوقت ذاته قلة أداء معلماتها وضعف دافعيتهن للعمل، وتعتقد الباحثة أن في تطبيق القيادة التحويلية علاجاً لبعض المشكلات التي تواجه النظام المدرسي، ففي الغالب ترتبط ممارسة القيادة التحويلية بدافعية المعلمة نحو عملها، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية كدراسة سميرات ومقابلة [3] ودراسة كنعان [4] ودراسة دواني والشريفي [5] والصرارية [6] ودراسة الحمد [7] ودراسة النفيعي [8] والتي بدورها ولدت لدى الباحثة الرغبة في دراسة هذا الموضوع وبخاصة في مدارس البنات الثانوية والتي لم تتناولها تلك الدراسات حيث كان مجالها تعليم البنين لذا تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء؟ وينبثق عنه مجموع الأسئلة الفرعية التالية:

### أ. أسئلة الدراسة

- 1- ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلماتهن؟
- 2- ما مستوى دافعية معلمات المدارس الثانوية بالأحساء نحو عملهن من وجهة نظرهن؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في علاقة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

### ب. أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية على دافعية معلمات المدارس الثانوية بالأحساء من خلال ما يلي:
1. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلماتهن.
  2. التعرف على مستوى دافعية معلمات المدارس الثانوية بالأحساء نحو عملهن.
  3. الكشف عن وجود علاقة بين ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء ودافعية المعلمات نحو عملهن.

للتغيير، يحفز التابعين ويوجههم نحو السلوكات والقيم الجوهرية الجديدة، كما يغير استراتيجيات المنظمة وثقافتها كي تتوافق مع البيئة [10]. وينظر كولفن (Colvin) للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير [11].

ويعرف تروفينو (Trofion) القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية جديدة كلية تتوافق مع متطلبات المستقبل [12]. وتعرف الباحثة القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعتمد على القيم الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين مما يدفعهم بحماس للمشاركة في التغيير داخل المنظمة. أهداف القيادة التحويلية:

هناك ثلاثة أهداف للقيادة التحويلية المدرسية حث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي:

مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية: وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرس، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.

مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى: تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، ورؤى الاعتبارات الشخصية، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

تعزيز تنمية المعلم: فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي الغامدي [13].

ويذكر أن من أهداف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة، وعندما يحتوي على كل فرد فيها التعبير في تفكيره وسلوكه [14].

خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التغيير وتحويل مدرسته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

الكاريزما: يقوم القائد التحويلي بتشكيل الرؤية ويخلق الإحساس بالغرض، ويؤسس للفخر، ويكسب احترام الآخرين وثقتهم.

الإلهام: أي الوصول إلى التوقعات الكبيرة، واستعمال الرموز لتعديل الجهود، وشرح الأغراض المهمة بطريقة مبسطة.

الاستثارة الذكية: تحدث الاستثارة الذكية عندما يحثُ تابعيه على الذكاء، والعقلانية، وحل المشكلات بحذر.

4. التعرف على الفروق في الاستجابات بين متوسطات أفراد الدراسة حول علاقة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ج. أهمية الدراسة

قد تساهم هذه الدراسة في الكشف عن وجود علاقة بين ممارسة المديرات للقيادة التحويلية ودافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية.

ويمكن أن تفيد نتائج الدراسة الحالية إدارة التعليم ومديرات المدارس في ممارسة القيادة التحويلية وتحسين علاقتهن بالمعلمات.

قد تساعد هذه الدراسة المسؤولين في إدارة التعليم في وضع الخطط والدورات التدريبية.

تشجع هذه الدراسة الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات حول علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات في مدارس المملكة العربية السعودية.

د. حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معلمات المدارس الثانوية بالأحساء في الفصل الثاني للعام الدراسي 1436هـ.

هـ. مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: يقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة عملية دفع المعلمات وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

دافعية: يقصد بها إجرائياً في هذه الدراسة بأنها رغبة داخل المعلمة تدفعها إلى الأداء بطريقة جيدة.

### 3. الإطار النظري

مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية Transformational Leadership على يد بيرنز (Burns) 1978 م في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وعرف بيرنز القيادة التحويلية على أنها نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا، ويجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا يجب أن تهتم القيادة بحاجات الأفراد وقيمهم الحقيقية [9] وبمعنى آخر فإن القيادة التحويلية هي الاستخدام الحكيم والعقلاني للقوة، وذلك لأن البيئة بمنغصاتها التعقيدية وقلة الالتزام وانعدام المصداقية سببه الرئيس اندمام القوة وعدم التمكن من استخدام البصيرة [1].

ويعتقد أن القيادة التحويلية لا تعول على القواعد الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة على التعامل مع العاملين، وإنما تركز على العوامل غير الملموسة الناعمة مثل الرؤية، والقيم المتقاسمة كالعادلة والاستقامة والأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين في عملية التغيير [9]. ويرى جالينو (Glinow) أن القائد التحويلي يعد وكبيراً

لقد حظي موضوع الدافعية، وما يزال، باهتمام العديد من المفكرين، لما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية، مؤكداً على دور الإشباع الإنساني لحاجاته الضرورية وأهميتها في تعميق سبل الالتزام في أداء المهام المناطة به [3]. وتُعرف الدافعية بأنها طاقة كامنة في الإنسان تعمل على استثارته ليسلك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي، ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفاً له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية، ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه إشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين [20].

إن إشراك الموظفين بكل ما يعمل القائد يؤدي إلى المشاركة بالمسؤولية لإنجاز المهام سوف يشعره بالمشاركة في ملكية هذه المهام، فالقائد يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد التي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى العمل الذي يتفق مع قدراته ورغباته ويشجع الابتكار والتجديد فيه، فكلما وجد العامل تحفيزاً وتشجيعاً من قائده ارتفعت روحه المعنوية وزادت دافعيته للعمل والثقة المتبادلة، بإظهار الاهتمام الحقيقي بمن يعمل تحت رئاسته، ويزداد الإنجاز بالدافعية كلما كان مصدر الضبط داخلياً، ويتأثر بطريقة سلبية عندما يؤثر عليه الاكتئاب والقلق ومصدر الضبط الخارجي، فالدافعية ذات المكونات أو المظاهر المتميزة مثل الطموح، والتحمل، المثابرة، والتضحية من أجل العمل، مما يدفع بالفرد نحو العمل والتوجه للمستقبل، والتوجه نحو النجاح [3].

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية نظراً لأهميتها، حيث يعد الدافع عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، فضلاً عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد وسلوك المحيطين، إذ يعتبر الدافع أساساً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، ومستوى أعظم لوجوده الإنساني. مما يرفع من مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات، وهناك ارتباط كبير بين الأداء الإبداعي والدافعية العالية للإنجاز، وارتباط الاثنين معاً بظروف المناخ النفسي الاجتماعي الذي يوفره المجتمع بوجه عام والأسرة بوجه خاص [21].

وتعد الدافعية من الأمور المهمة بالنسبة لكل من المديرين والمنظمات. حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه لا بد للمديرين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل، فتسعى الإدارة المتميزة إلى الوصول بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميز، وإلى احتلال موقع الصدارة بين المؤسسات المناظرة لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، وتحسين مستوى أداء العاملين وطموحات الأفراد في المؤسسة، ومن هنا فرجل الإدارة يحاول وبشتى الطرق والوسائل حث الأفراد العاملين على بذل أقصى ما لديه من جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية من خلال الدافعية [3].

#### 4. الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة (المحلية والعربية والأجنبية) ونتائجها والتي استفادت منها الباحثة في تحديد المشكلة ودعم الخلفية النظرية للدراسة وفي بناء أداة الدراسة وعند تحليل نتائجها، يمكن استخلاص

الاهتمام الشخصي: أي إعطاء حاجات التابعين الاهتمام المناسب، ومعاملة كل تابع بشكل شخصي، مدرّباً وناصحاً [10].

وهناك خصائص أخرى يتمتع بها القادة التحويلين في المدرسة وهي: - يجب أن يكون له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك العاملين في المدرسة مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

- القادة التحويلين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل مدارسهم إلى الوضع المنشود.

- يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتكون ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية.

- يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية [15].

وظائف القائد التحويلي:

من وظائف القائد التحويلي ما يلي:

- يدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

- يشرف على إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

- يكيّف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

- يدير الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

- يشرف على إدارة المفاجآت: على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

- يدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها [16].

كما أن هناك مجموعة وظائف رئيسة للقائد التحويلي تتلخص بإدراك الحاجة للتغيير. وتقديم رؤية مستقبلية. واختيار نموذج التغيير. وصياغة الاستراتيجية الجديدة. وإدارة الفترة الانتقالية: وهي تمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم. وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة [17,18].

ويلخص السويديان [19] أربعة مهام رئيسة للقائد التحويلي هي: تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود. وإيصال الرؤية للتابع. وتطبيق الرؤية. ورفع التزام التابع تجاه الرؤية. فاعلية القيادة المدرسية التحويلية:

استهدفت بعض الدراسات وجهة نظر معلمي المدارس مثل دراسة سميرات ومقابلة [3] و Fang Zakaria Shokory [23] و Necati [24] والعززي [26] وفي حين استهدف بعضها وجهة نظر مديري المدارس مثل دراسة الحضيبي وأبو عبيد [22] ودواني والشريفي [5] الغامدي [13].  
5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج الذي يهدف إلى معرفة وجود العلاقة بين متغيرين أو عدمها، وهذا ما يتناسب مع موضوع الدراسة حيث أنها بحثت علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحولية بدافعية المعلمات نحو عملهن.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء والبالغ عددهن (792) معلمة وفقاً للبطاقة الإحصائية للعام الدراسي 1436هـ، وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على جميع معلمات المدارس الثانوية بالأحساء، وقد استجاب منهن (113) معلمة من أصل (28) مدرسة ثانوية. والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

#### جدول 1.

##### خصائص أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة

العدد	تصنيف المتغيرات	المتغير
7	غير تربوي	المؤهل 1
106	تربوي	2
25	أقل من خمس سنوات	الخبرات 1
35	من 5-10 سنوات	2
53	أكثر من 10 سنوات	3

ج. أداة الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة التي قامت ببنائها وفقاً لأدبيات الدراسة وتضمنت جزأين:  
الأول: ويشمل البيانات العامة: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل). والثاني: ويشمل (33 عبارة) موزعة على محورين: المحور الأول: عبارات القيادة التحولية ويحتوي على (18 عبارة). والمحور الثاني: عبارات مستوى دافعية المعلمات ويحتوي على (15 عبارة).  
وكانت استجابة أفراد العينة والتي تشمل معلمات المدارس الثانوية بالأحساء على محاور الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي وفق الدرجات التالية: (أوافق بشدة= 5، أوافق= 4، محايد= 3، لا أوافق= 2، لا أوافق بشدة= 1).

##### جدول 2. معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحولية

البنود	معامل الارتباط	البنود	معامل الارتباط
بنود 1	**0.77	بنود 10	**0.73
بنود 2	**0.75	بنود 11	**0.65
بنود 3	**0.76	بنود 12	**0.77

علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء

ستيرة الشمري

**0.68	بند13	**0.65	بند4
**0.67	بند14	**0.68	بند5
*0.41	بند15	**0.68	بند6
**0.64	بند16	**0.86	بند7
*0.43	بند17	**0.73	بند8
**0.63	بند18	**0.74	بند9
المحور الثاني: مستوى الدافعية			
معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
**0.72	بند10	**0.77	بند1
*0.41	بند11	**0.74	بند2
*0.43	بند12	**0.63	بند3
**0.66	بند13	**0.69	بند4
*0.47	بند14	*0.41	بند5
**0.68	بند15	*0.36	بند6
		*0.48	بند7
		*0.54	بند8
		*0.41	بند9

يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية البنود كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وقد ارتبطت ارتباطاً دالاً إحصائياً بالدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.36-0.86)، مما يشير إلى أن الاستبانة متسقة داخلياً.

جدول 3. معاملات الاتساق بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	المحور
0.97	درجة ممارسة القيادة التحويلية
0.90	مستوى الدافعية
0.97	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة جداً؛ مما يدل على ثبات الأداة، مما يجعلها صالحة للاستخدام للإجابة عن أسئلة الدراسة، والاستخدامات البحثية الأخرى.

5. النتائج

جدول 4. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديرات الإحساء للقيادة التحويلية

الرقم	درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	تشجع المديرية النمو المهني لدى المعلمات	4,28	.891	عالية	1
7	تطلع المديرية المعلمات على انجازات المبدعات منهن للاستفادة من خبراتهم	4,25	.871	عالية	2
5	تحرص المديرية على أن تكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة	4.17	1.085	عالية	3
2	تأخذ المديرية في الاعتبار أهداف المدرسة عند صنع القرارات	4.16	.882	عالية	4
18	تقوم المديرية بمهام عملها بغض النظر عن صعوبتها	4.12	1.028	عالية	5
16	تتابع المديرية بمشاركة المعلمات اي التقدم يحقق اهداف المدرسة	4.11	.967	عالية	6
3	تحفيز المديرية المبادرات المطروحة من المعلمات	4.10	1.035	عالية	7
8	تسود الثقة المتبادلة بين المديرية والمعلمات	4.09	1.090	عالية	8
15	تكسب المديرية احترام الآخرين بانتهاجها السلوك القيادي المناسب	4.08	1.019	عالية	9
17	تسعى المديرية إلى وضع خطط مستقبلية لتطوير العمل المدرسي	4.07	.970	عالية	10
9	تعمل المديرية على التهيئة لإحداث التغيير نحو الأفضل وتجنب	4.04	1.021	عالية	11

الترتيب	الدرجة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرقم	مقاومته
12	عالية	1.068	4.04	14	تراعي المديرية تطبيق العلاقات الإنسانية في العمل
13	عالية	.977	4.03	11	تحرص المديرية على تبادل الآراء مع معلماتها
14	عالية	1.065	4.01	1	توزع المديرية الأدوار القيادية بين المعلمات في المدرسة مما يشعرهن بأهمن قيادات
15	عالية	1.077	3.98	12	تشرك المديرية المعلمات معها في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة
16	عالية	1.195	3.96	4	تعبر المديرية للمعلمات عن التوقعات العالية لأدائهن
17	عالية	1.091	3.93	13	تحرص المديرية على حل المشكلات بطريقة عملية فاعلة
18	عالية	1.154	3.84	10	تتبع المديرية الأسلوب الديمقراطي في إدارة العمل المدرسي
عالية 3.84				درجة المحور ككل	

احتلت ممارسة المديرات للأسلوب الديمقراطي في إدارة العمل المدرسي المرتبة الأخيرة بين الممارسات بمتوسط قدره (3.84)، ولعل السبب يعود إلى قلة حضور المديرات للدورات التدريبية الخاصة بالإدارة التربوية الحديثة، يليها وجهة النظر بأن المديرية تحرص على حل المشكلات بطريقة علمية فاعلة بالمرتبة قبل الأخيرة من الممارسات بمتوسط قدره (3.39)، وقد يعود السبب لممارسة المديرية للنمط الإداري القديم وليس النمط القيادي الذي يعمل على مساعدة المديرية في حل المشكلات بطريقة فاعلة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سميرت ومقابلة [3]، يليها وجهة النظر أن المديرية تعبر للمعلمات عن التوقعات العالية لأدائهن بالمرتبة الثالثة الأخيرة من قائمة ممارسات المديرات للإدارة التحويلية بمتوسط قدره (3.69).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى دافعية معلمات المدارس الثانوية بالأحساء نحو عملهن من وجهة نظرهن؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 5. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة دافعية المعلمات نحو عملهن

الترتيب	الدرجة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرقم	مستوى دافعية معلمات المدارس الثانوية بالأحساء نحو عملهن
1	عالية	4.75	.434	22	أحافظ على علاقات طيبة مع زميلاتي وأولياء أمور الطالبات
2	عالية	4.69	.568	32	أشعر بالارتياح عند إنجازي العمل في الوقت المحدد
3	عالية	4.64	.599	20	أتحمل مسؤولية القيام بالأعمال الموكلة إلي
4	عالية	4.62	.540	24	لدي رغبة دائمة لتطوير أدائي
5	عالية	4.58	.564	21	أبذل أقصى طاقاتي في العمل لتحقيق طموحاتي المهنية
6	عالية	4.49	.769	25	أحرص على معرفة كل جديد في اختصاصي
7	عالية	4.43	1.068	30	أشعر بالفخر والاعتزاز بوظيفتي كمعلمة
8	عالية	4.36	.757	27	لدي الرغبة في إنجاز يفوق التوقعات
9	عالية	4.16	.978	26	موضوعية مديرية المدرسة في التعامل تبعث على الطمأنينة
10	عالية	4.10	.991	28	اندفاعي الذاتي للعمل يثير الحماس في نفوس زميلاتي نحو العمل
11	عالية	4.07	1.170	19	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي
12	عالية	3.90	1.094	33	أشعر بالرضا عن السياسة المتبعة في إدارة المدرسة
13	عالية	3.80	1.219	29	تلقى آرائي المقترحة باهتمام المديرية
14	عالية	3.67	1.264	31	أعتقد إن جو المدرسة باعث على الإبداع
15	عالية	3.58	1.314	23	المناخ السائد في المدرسة يحفزني على العمل
عالية 4.25				درجة المحور ككل	

يبلغ (4.62)، وقد يكون السبب حرص إدارة التعليم على حضور المعلمات للدورات التدريبية التي تساعد المعلمة على تطوير أدائها، وبالمقابل اعتبرت المعلمات بالمرتبة الأخيرة أن المناخ السائد في المدرسة يحفزهن على العمل بمتوسط يبلغ (3.58)، وجاء اعتقاد المعلمات أن جو المدرسة يبعث على الإبداع في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط يبلغ (3.67)، وقد يرجع السبب في ذلك لوجود بعض المباني المدرسية التي تفتقر للمرافق التي تساعد المعلمة على الإبداع.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد القيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 6. معامل الارتباط بيرسون بين بعد القيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن

المحور	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
درجة ممارسة المديرات للقيادة التحويلية	3.84	.794**	.000
مستوى دافعية المعلمات نحو عملهن	4.25		

العلمي، وسنوات الخبرة):  
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:  
هل يوجد تأثير للمؤهل الدراسي، والخبرة على أبعاد استبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية؟  
هل يوجد تأثير للتفاعلات الثنائية بين المؤهل الدراسي والخبرة على محاور الاستبانة، وقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Manova) ذي التصميم العاملي (2x2) Multivariate Manova لدراسة تأثير كل من المستوى الدراسي، والخبرة، والتفاعلات الثنائية بينهما على درجات أبعاد أو محاور الاستبانة، كما يبينها الجدولان (7)، (8).

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى دافعية معلمات المدارس الثانوية بالأحساء نحو عملهن قد جاء بدرجة عالية للمحور ككل، أما عبارات المحور فقد تم ترتيبها وفقاً لمتوسطاتها تنازلياً، وقد احتلت المرتبة الأولى أنهن يحافظن على علاقات طيبة مع الزميلات وأولياء أمور الطالبات بمتوسط قدره (4.75)، وقد يرجع ذلك لحرص المعلمات على خلق جو من المودة التي تسود العمل، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة داووبي والشريفي [5] في حين احتلت المرتبة الثانية أنهن يشعرن بالإرتياح عند انجازهن العمل في الوقت المحدد بمتوسط يبلغ (4.69) وقد يعزى ذلك لارتباط عمل المعلمة بجدول توزيع المهام على الأسابيع الدراسية، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة سميرت ومقابلة [3] ودراسة داووبي والشريفي [5] يليه بالمرتبة الثالثة كانت وجهة نظر المعلمات أنهن يتحملن مسؤولية القيام بالأعمال المؤكدة إليهن بمتوسط قدره (6.64)؛ يليه بالمرتبة الرابعة عبرت المعلمات عن رغبتهن لتطوير أدائهن بمتوسط

يلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمات نحو عملهن حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.794) وهو دال عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يتفق مع دراسة سميرت ومقابلة [3] ودراسة كنعان [4] ودراسة داووبي والشريفي [5] ودراسة الصرايرة [6] ودراسة الحمد [7] ودراسة النفيعي [8] التي أثبتت وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسة المديرات للقيادة التحويلية بدافعية معلمتهن للعمل.  
الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في علاقة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بالأحساء للقيادة التحويلية بدافعية المعلمات نحو عملهن تعزى لمتغيرات (المؤهل

جدول 7. نتائج الاختبارات المتعدد عند دراسة تأثير المؤهل وسنوات الخبرة على المحاور المختلفة التي تضمنتها استبانة درجة ممارسة القيادة

المتغير المستقل	الاختبار	القيمة	ف	درجات الحرية	خطأ درجات الحرية	الدلالة	مربع إيتا
المؤهل	Pillai's Trace	.013	.680	2.000	106.000	.509	.013
	Wilks' Lambda	.987	.680	2.000	106.000	.509	.013
	Hotelling's Trace	.013	.680	2.000	106.000	.509	.013
	Roy's Largest Root	.013	.680	2.000	106.000	.509	.013
الخبرة	Pillai's Trace	.047	1.278	4.000	214.000	.280	.023
	Wilks' Lambda	.953	1.278	4.000	212.000	.280	.024
	Hotelling's Trace	.049	1.277	4.000	210.000	.280	.024
	Roy's Largest Root	.046	2.454	2.000	107.000	.091	.044
المؤهل *	Pillai's Trace	.118	3.348	4.000	214.000	.011	.059
الخبرة	Wilks' Lambda	.882	3.427	4.000	212.000	.010	.061
	Hotelling's Trace	.134	3.505	4.000	210.000	.009	.063
	Roy's Largest Root	.134	7.143 <sup>b</sup>	2.000	107.000	.001	.118

الدراسي ومتغير الخبرة الدراسية، ولكنها كانت دالة عند التفاعلات الثنائية بين متغيري المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة. وبين الجدول (8)

يتضح من الجدول (7) أن الاختبارات الأربعة بيلاي Pillai، ويلكس Wilks، هولتينج Holting، روي Roy لم تكن دالة بالنسبة لمتغير المؤهل



جدول 8. نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة عند دراسة تأثير المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة على محاور استبانة درجة ممارسة القيادة التحولية

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة	مربع إيتا
المؤهل	المحور الأول	264.823	1	264.823	1.232	.270	.011
	المحور الثاني	31.696	1	31.696	.409	.524	.004
	الدرجة الكلية	479.756	1	479.756	.969	.327	.009
الخبرة	المحور الأول	351.011	2	175.506	.816	.445	.015
	المحور الثاني	26.718	2	13.359	.172	.842	.003
	الدرجة الكلية	374.733	2	187.367	.378	.686	.007
المؤهل * الخبرة	المحور الأول	1539.118	2	769.559	3.579	.031	.063
	المحور الثاني	1092.428	2	546.214	7.046	.001	.116
	الدرجة الكلية	5224.888	2	2612.444	5.274	.007	.090

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في محاور الاستبانة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لمحوري الاستبانة بالإضافة إلى الدرجة الكلية. وجود فروق بالنسبة للتفاعلات الثنائية لمتغيري الدراسة (المؤهل، الخبرة) على محاور استبانة درجة ممارسة القيادة التحولية لصالح المعلمات ذات التأهيل التربوي وذوات الخبرة الأعلى.

#### 6. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

ضرورة الاهتمام باختيار قيادات مدرسية تحولية قادرة على التغيير، عن طريق وضعها ضمن معايير اختيار مديرات المدارس الثانوية. الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحولية لدى مديرات المدارس الثانوية عن طريق عقد الدورات التدريبية واللقاءات التربوية من أجل رفع كفاءتهم.

وضع أبعاد القيادة التحولية في استمارات الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية.

إعداد دورات تدريبية في مجال القيادة التحولية موجهة لمديرات المدارس الثانوية وذلك عن طريق استعانة إدارة التدريب التربوي بأساتذة الإدارة التعليمية في الجامعات السعودية تحقيقاً للشراكة المجتمعية بما يعود بالمنفعة على التعليم بالأحساء.

إجراء دراسات مماثلة في المراحل التعليمية الأخرى.

#### المراجع

##### أ. المراجع العربية

[1] المنيف، محمد صالح عبد الله (1999م) *تطور الفكر التربوي المعاصر*. (ط.2) (د.ن).

[2] وزارة المعارف (1970) *وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية*.

[3] سميرتات، سمر أكثم ومقابلة، عاطف يوسف (2014م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، *مجلة دراسات للعلوم التربوية*. المجلد 41 العدد (1) ص ص 1100-1126.

[4] كنعان، رؤيا محمود (2014) درجة توفر سمات القيادة التحولية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية. نابلس: فلسطين.

[5] دواني، كمال والشريفي، عباس (2012م) مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لصنع القرار التحولي وعلاقته بمستوى دافعيتهم بالعمل. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*. المجلد 8 العدد (2) ص ص 93-103.

[6] الصرايرة، حسين (2012م) العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحولية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث "العلوم الإنسانية"*. المجلد 26 العدد (5) ص ص 513-536.

[7] الحمد، ناصر أحمد (2011 م) القيادة التحولية والإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في الرياض وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض: السعودية.

[8] النفيعي، فيصل عبد الله (2013م) القيادة التحولية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين: دراسة مسحية في مدارس الرياض. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الامام محمد بن سعود. الرياض: السعودية.

[9] نجم، نجم عبود (2011م) *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. (ط.1) دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان: الأردن.

[10] جلاب، إحسان دهش (2011م) *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* (ط.1) دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان: الأردن.

- علاقة ممارسة المديرات للقيادة التحولية بدافعية المعلمات نحو عملهن في المدارس الثانوية بالأحساء ستيرة الشمري
- [11] العازمي، محمد بزع (2006م) القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الاداري. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية: الرياض: السعودية.
- [12] مدين، سحر خلف (2014م) درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة أم القرى. مكة المكرمة: السعودية.
- [13] الغامدي، جمعان خلف (2012م) ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم القرى. مكة المكرمة: السعودية.
- [14] عيسى، سناء محمد (2008م) دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية. غزة: فلسطين.
- [15] العمري، مشهور ناصر (2004م) العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك سعود. الرياض: السعودية.
- [16] أبو هدف، سامي (2011م) دور القيادة التحولية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية. غزة.
- [17] الهواري، سيد، (1996م)، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحولية. مكتبة عين شمس: القاهرة: مصر.
- [18] الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012م) أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
- [19] السويدان، طارق (2006م) *نظريات القيادة*. دار ابن حزم: بيروت: لبنان.
- [20] باهي، مصطفى وشلي، أمينة (1999م) *الدافعية نظريات وتطبيقات*. (ط1) مركز الكتاب للنشر: القاهرة: مصر.
- [21] خليفة، عبد اللطيف (2000م) *الدافعية للإنجاز*. دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة: مصر.
- [22] الحضيبي، ابراهيم وأبو عبيد، أحمد (2013م) درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القويبة للقيادة التحولية من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*. العدد (10) ص ص 21-43.
- [26] العازي، حمود (2005 م). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمهم *رسالة دكتوراه غير منشورة*، الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- [27] الزبلي، مريم عبد القادر (2009م) واقع ممارسة إجراءات القيادة التحولية ودرجة أهميتها لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض التعليمية من وجهة نظرهن. *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الأردنية. عمان: الأردن.
- [28] الزعبي، خلود (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
- ب. المراجع الأجنبية
- [23] Shokory & Zakaria & Fang, (September, 2013), Problems The Relationship between the best Practices of Transformational Leadership and Quality of Good Teachers. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, Volume 2(3) pp 98-104.
- [24] Necati & Kilinc, Sezgin. (April.2012), Examining The Tionships Between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Tea Chers' Organizational Commitment. *(TOJNED) The Online Journal Of New Horizons In Education*, Volume 2(2) pp 53-64.
- [25] Eres, Figen (Aprail.2011) Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals.. *International Journal Of Education*, Volume 3(2) pp 1-17.

# THE RELATIONSHIP OF FEMALE PRINCIPALS' PRACTICE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND THE MOTIVATION OF FEMALE TEACHERS TOWARDS THEIR WORK IN THE SECONDARY SCHOOLS IN AL AHSAA

SATIERAH L. AL SHMMARI

Ministry Of Education  
Saudi Arabia

***ABSTRACT\_** the current study aims at identifying the level of the relationship of female principals' practice of transformational leadership and the motivation of female teachers towards their work in the secondary schools in al ahsaa. the study adopted a descriptive correlative method which fits the nature of the study, a questionnaire was used as a tool for the study, after controlled, it was applied to a sample of (113) female teachers from (28) secondary schools in the study population, consisting of 792 female teachers in secondary schools in Al Ahsaa. The research found the level of female principals' practice of transformational leadership in the secondary schools in Al Hsaa had a high degree. the level of female teachers' motivation towards their work in the secondary schools in Al Ahsaa had a high degree. there is a statistically significant relationship between the degree of female principals' practice of transformational leadership in the secondary schools in Al Hsaa and the level of female teachers' motivation towards their work. there no statistically significant differences for the variable of academic qualification in the fields of the questionnaire as well as the total score of the questionnaire and there are no statistically significant differences for the variable of years of experience attributed to the two fields of the questionnaire as well as the total score. And there are differences for the bilateral interactions of the two variables of the study (qualification and experience) on the questionnaire dimensions of the degree of transformational leadership practice for female teachers with an educational qualification and higher experience. In the light of the results, The study recommended: the need to pay attention to choose transformational school leaderships capable of change, the interest of the development of transformational leadership practices among secondary schools female principals through the organization of training courses, educational meetings in order to raise their efficiency.*

**Key word:** principals', transformational leadership, motivation of teachers.