

**الخصائص السيكومترية لقياس مهارات القيادة التحويلية**

**لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي**

**Psychometric properties of a scale of transformational  
leadership skills among students in the second stage of  
basic education**

**المحررون**

**محمد بدوي أحمد بدوي**

كلية التربية- جامعة حلوان

**المحررون**

**أ.د / أحمد علي بديوي**

أستاذ الصحة النفسية

كلية التربية – جامعة حلوان

**أ.م. د/ نور محمد جلال**

أستاذ الصحة النفسية المساعد

كلية التربية – جامعة حلوان

**أ.م. د/ دينا ماهر عاصم**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة حلوان

٢٠٢٤م-١٤٤٥هـ

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد مقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والتحقق من خصائصه السيكومترية، وقد تألفت عينة البحث من (٢٥٠) تلميذاً وتلميذة من تلاميذ المرحلة الإعدادية المقيدون بالصفوف الثلاثة (الأول، الثاني، الثالث) الإعدادي، وقد تراوحت أعمارهم الزمنية ما بين (١٣-١٥) سنة بمتوسط عمري (١٣,٥٥) سنة، وانحراف معياري (٠,٥٨٧)، وطبق الباحث مقياس مهارات القيادة التحويلية والذي يتكون من (٥٠) عبارة، تم التحقق من الكفاءة السيكومترية للمقياس من حيث الصدق والثبات والاتساق الداخلي، وأشارت النتائج إلى تمتع مقياس مهارات القيادة التحويلية بصدق وثبات مرتفع، وبالتالي فهو صالح للتطبيق.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية - تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

**Abstract:**

This study aimed to prepare a measure of transformational leadership skills among students in the second stage of basic education, and to verify its psychometric properties. The research sample consisted of (250) male and female middle school students enrolled in the three grades (first, second, third) of middle school. The range ranged from Their chronological age ranged between (13-15) years, with an average age of (13.55) years and a standard deviation of (0.587). The researcher applied the transformational leadership skills scale, which consists of (50) items. The psychometric efficiency of the scale was verified in terms of validity, reliability, and internal consistency. The results indicated that the transformational leadership skills scale had high validity and reliability. Therefore, it is applicable.

**Keywords:** transformational leadership - students in the second stage of basic education

## مقدمة

نالت القيادة اهتماما واسعا، فقد اهتمت بها علوم حديثة من اهمها علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم الاجتماع السياسي وعلم النفس والعلوم السياسية والعلوم العسكرية والإدارة التربوية، وبغض النظر عن تعدد هذه العلوم واختلاف طبيعتها العلمية، الا أنها حاولت تفسير ظاهرة القيادة وتعرف أهم المتغيرات والعوامل التي تؤدي دوراً فاعلاً فيها، وفي هذا السبيل تعددت المداخل والتعريفات والنظريات التي تناولتها كما اختلفت وجهات النظر والنتائج التي توصلت اليها.

يذكر ويليام كوهين في كتابه فن القيادة، ان كثيرا من الناس يبنون مفهوما خاطئا عن القيادة، فبعض منهم يعتقد ان القيادة هي مجرد التحكم في الناس، والبعض الآخر يظن انها موضوع نظري، مثله مثل الفلسفة وليس لها فائدة كبيرة في عالم الواقع، وفريق آخر قد يتصور ان القيادة تختصر على القادة الذين نقرأ عنهم في كتب التاريخ. إن مثل هذه الافكار عن القيادة غالبا ما تقف حجر عثرة في سبيل فهم القيادة بصورة تقترب من الواقع، وبأن القيادة ليست هي التحكم في الناس او شيئا أسطوريا لا يمكن بلوغه، او أنها تتطلب منصبا رسمياً، فكثيراً من الناس كان بوسعهم أن يصبحوا قادة متميزين، لكنهم لم يتبينوا الطريق الى ذلك، أو اعتنقوا مفهوما خاطئا عن كنه القيادة. (وليام كوهين، ٢٠٠٣: ١٢)

ولقد تنوعت النظريات المفسرة للسلوك القيادي مع تعدد النماذج التي تفسر تلك النظريات المختلفة للقيادة، وكان من أحدث تلك النظريات، نظرية القيادة التحويلية. والتي تعتبر من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي، إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثير في المنظمات كلها، والثقافات بأكملها، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم من الرؤى الشخصية الى الرؤى المؤسسية، ومن الفردية الى الجماعية، وهي التي تركز على القيم والأخلاق، والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد، وإشباع حاجتهم ومعاملتهم بإنسانية، ولذا فهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (كمال بابكر، ٢٠١٥ : ٢٥)

وقد ذكر الشريف بأن القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة، لمواجهة التطورات المتلاحقة سواء داخل أو خارج المؤسسة، ويتطلب هذا التغيير من القيادة التحويلية ثلاث فعاليات أساسية تتمثل في: خلق رؤية متجددة، إحداث القبول الجماعي لهذه الرؤية، توفير كل الإمكانيات لإحداث التغيير. (سعود الشريف، ٢٠١٤: ١٥)

هذا وتعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز Burns، مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام ١٩٧٨ في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغيير والتجديد، ومن ثم قام باس وأفوليو Avolio & Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام ١٩٨٥، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي. (جمانة أبو رمان، ٢٠١٥: ٢٩)

### مشكلة البحث:

نبعت مشكلة البحث من خلال اطلاع الباحث علي ما توافر من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع القيادة التحويلية لدى الفئة العمرية ( تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي)، حيث لوحظ ندرة المقاييس - في حدود علم الباحث - التي تناولت هذا المتغير لهذه الفئة العمرية خاصة، والتي تتمتع بخصائص سيكومترية مرتفعة، حيث توفرت المقاييس التي تقيس القيادة التحويلية لدى البالغين والكبار، ولم تتطرق لهذه المرحلة العمرية . أيضا من خلال عمل الباحث في مجال التعليم كمعلم للمراحل الدراسية المختلفة، لاحظ الباحث أن عدداً غير قليل من التلاميذ والطلاب يتمتعون بصفات وسمات القيادة، غير أنه لا توجد برامج تنمي هذه السمات وتلك الاستعدادات الفطرية لديهم الا نادراً. وباطلاع الباحث على بعض الدراسات والأطر النظرية التي تتحدث عن القيادة عامة وعن القيادة التحويلية خاصة. لاحظ الباحث اهتمام تلك الدراسات بفئة البالغين والكبار، ونادرا (في حدود علم الباحث) ما تحدثت عن القيادة التحويلية للفئة العمرية محل الباحث الحالي، ألا وهم تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. كما في دراسة مازن رشيد (٢٠٠٣) التي بحثت العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم دراسة مستوى الذكاء الوجداني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الملك سعود، ودراسة Alston وآخرون (2016) والتي أكدت على أن الذكاء العاطفي (EI) هو موضوع مهم للقيادة. حيث تظهر نتائج الأبحاث أن القادة الناجحين لديهم مشاعر تمكنهم من التعاطف والرحمة والمرونة والقدرة على التأثير في المرؤوسين. ودراسة كل من Mfikwe & Pelser (2017) في دراسة الغرض منها تحديد الاختلافات بين الجنسين في أساليب القيادة والذكاء الوجداني لدى القادة في حكومة جنوب أفريقيا. ودراسة Maulod وآخرون (2017) بغرض دعم مشروع الذكاء الوجداني

والقيادة في المدارس الابتدائية، حيث تم استخدام عينة تتكون من ٢٦٨ مديراً لدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة.

فكان هذا محركاً ودافعاً للباحث لدراسة متغير القيادة التحويلية لهذه الفئة العمرية، وبالتالي إنشاء مقياس يحاول به الباحث قياس مهارات القيادة التحويلية لديهم، معتمداً في عباراته على مواقف حياتية تمس حياة التلميذ اليومية في مسارات حياته المختلفة، دراسته، أقرانه، أسرته، وتطلعاته المستقبلية. وتحددت مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس.

هل تتوفر الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟ من خلال:

- ما مستوي الصدق لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟
- ما مؤشرات الاتساق الداخلي لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟
- ما درجة الثبات لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي؟

### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى: التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات والاتساق الداخلي) لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

### أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث الحالي فيما يلي:

### أهمية نظرية

- عينة البحث من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، حيث أنهم صناع مستقبل الوطن.
- تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية متغير الدراسة (القيادة التحويلية) كنظرية حديثة في مجال القيادة.
- توفير أداة تتمتع بخصائص سيكومترية، من شأنها قياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

### أهمية تطبيقية

- يمكن أن يفيد في الكشف عن استعدادات القيادة التحويلية لدى التلاميذ والتعرف على طرق تنميتها والأساليب المستخدمة في ذلك.
- توجيه أنظار المسؤولين إلى الاهتمام بتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الفئة العمرية محل البحث.
- يمكن أن يفيد هذا البحث في فتح المجال أمام بحوث أخرى تهتم بجوانب أخرى تدور حول القيادة التحويلية.
- قلة المقاييس - في حدود علم الباحث - التي تناولت موضوع تنمية مهارات القيادة التحويلية
- لدى هذه الشريحة العمرية في البيئة المصرية.

### مصطلحات البحث:

**مهارات القيادة التحويلية:** على الرغم من تعدد تعاريف القيادة التحويلية، إلا أن مؤسسها بيرنز عرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والانجاز. (Burns, 1978:19)، وتعرف سناء شقوراة القيادة التحويلية بأنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي. (سناء قشوراة، ٢٠١٣: ٤٧)، وقد أشار روبنز إلى أن القائد التحويلي هو من له القدرة على إلهام المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام، والذي له القدرة على إحداث تأثير قوي على تابعيه. (Robbins, 2017:432).

**تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:** تتمثل في تلاميذ المرحلة الإعدادية وهم تلاميذ الصفوف الأول والثاني والثالث الإعدادي، تتراوح أعمارهم بين ١٢ عاما الى ١٥ عاما. وهي المرحلة التي يتضاءل فيها السلوك الطفلي، وتبدأ المظاهر الجسمية والفسولوجية والعقلية والانفعالية والاجتماعية المميزة للمراهقة في الظهور. (حامد زهران، ٢٠٠٥: ٢٩٧)

### الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم مهارات القيادة التحويلية

القيادة التحويلية من أحدث نظريات القيادة. حيث تهتم القيادة التحويلية بكيفية أن القادة لديهم المقدرة على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة وتحويل اهتمامات الأتباع

الشخصية إلى كونهم أصحاب المؤسسة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم. وهم دوما دعاة للتغيير. (أحمد عياصرة، ٢٠٠٦: ٤٨)، والقادة التحويليون يقودون برؤية واضحة وشغف، ويمكن من خلالهم تحقيق أشياء عظيمة. يشعرون أن الطريقة لجعل الأشياء يمكن أن تتحقق من خلال زرع الحماس والطاقة في المرؤوسين. (Tims, 2011:125)

وقد أكد Burns في كتابه القيادة على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة. وأن القيادة التحويلية تعتبر البديل الحقيقي لهذه القيادة التقليدية، حيث تتعدى تبادل المصالح، إلى السعي نحو هدف مشترك. (Mwangi, 2011:29)

ويعرف Chirichello القيادة التحويلية بأنها علاقة تأثير حيوية ومُلهمة بين القادة وأتباعهم، ممن لديهم التزام أخلاقي، برسالة المؤسسة، والتي تؤمن بتمكين أعضائها من الوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين عبر تحمل المسؤولية التعاونية والمساءلة، بما يعود بالمنفعة على عملاء المؤسسة. (Chirichello, 1999:2)، كما تُعرف بأنها أسلوب القيادة الذي يحول المرؤوسين إلى الارتفاع فوق مصلحتهم الذاتية عن طريق تغيير معنوياتهم ومثلهم ومصالحهم وقيمهم، وتحفيزهم على الأداء بشكل أفضل مما كان متوقعا في البداية، وهي حاليا النموذج الأكثر قبولا على نطاق واسع في الأدبيات القيادية. (Buil, et al, 2019:65)، وعرفها Trofino بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كليا ومتطلبات المستقبل. (Trofino, 2000:225)

ويعرف يوسف شريف القيادة التحويلية بأنها النمط الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي فيمن حوله، قصد تحقيق مُناخ تنظيمي إبداعي. (يوسف شريف، ٢٠١٩: ٥٣٠)، وعرفها السعود بأنها المقدرة على إلهام الآخرين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية، والتركيز على أهداف المؤسسة. وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد مُلهم وفعال، وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملمهم. (راتب السعود، ٢٠١٣: ٢٠٤)

ويعرف الباحث القيادة التحويلية في هذه الدراسة بأنها القدرة على تحريك الأفراد نحو هدف طموح قابلاً للتحدي، بالارتكاز على التأثير المثالي (الكاريزمي) للقائد، وإلهام الدافعية والإبداع لدى الجميع، بحيث يكون القائد موجهاً بالأفراد، وإنجاز الهدف في آن واحد.

**وتعرف إجرائيا:** هي الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على مقياس مهارات القيادة التحويلية

**أهمية القيادة التحويلية:** تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، حيث تتطلب من القائد أن ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين، وللقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي. ونظرا لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية، ومشاركة المرؤوسين للقيادة بهدف الحفاظ على قيمة التميز. (Seidman& McCauley, 2011: 47). وهذا ما يتوافق مع دراسة Gkolia وآخرون (2018) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للمدراء والفاعلية الذاتية للمدرسين

ومما يعزز أهمية القيادة التحويلية ما أشار إليه Jha بأن القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة للقيادة، خاصة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل، وأن لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي، حيث تهتم القيادة التحويلية بأن يكون مكان العمل، خالي من حالات الفوضى والنزاع بين العاملين. (Jha,2014:22). في هذا الصدد يؤكد ( Jung,et al,2003: 526) أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات ويتصرف بوصفه قائدا لفريق عمل متناغم يسعى جاهدا للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ويشير راتب السعود على أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات، منها: ١- حاجة المنظمات التربوية الى قيادة فنية، تتضمن سعة في التقنيات والأساليب الإدارية، على درجة عالية من الأهمية. ٢- الحاجة الى قيادة انسانية، تتضمن إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية، من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة في العمل في مؤسسات التعليم. ٣- الحاجة إلى القيادة الرمزية ( Symbolic Leadership)، مع التركيز على نماذج من الأهداف وأنماط السلوك المهمة. ٤- الحاجة الى قيادة تربوية، والتي من خلالها يثبت المدير الخبرة والمعرفة حول الأمور التربوية والمدرسية. ٥- الحاجة الى قيادة ثقافية، والتي من خلالها يساعد المدير في تعريف وتحديد وتثبيت القيم المؤسسية والمعتقدات والثقافة المؤسسية، والتي تعطي المدرسة حريتها على مر الزمن. (راتب السعود، ٢٠١٣: ٢١٠)

**اهداف القيادة التحويلية:** يرى Leithwood أن القيادة التحويلية تعمل على:

١. تطوير أداء العاملين بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.
٢. تحفيز العاملين على تقديم حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على الانخراط في أنشطة جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

٣. إشراك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، ومساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

٤. تشكيل فريق عمل واحد من العاملين في المنظمة يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وترسخ مناخا تعاونيا باعثا على التميز والإبداع والعمل في مناخ تغمره المحبة والسعادة. ويتوافق هذا مع دراسة عبد الله يعقوب وعائيد الخوالدة (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى السعادة لدى المعلمين.

٥. تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام كافة العاملين في المنظمة وإشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقييم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.

إن القادة التحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، ويلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامة فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفرون العاملين ويشجعونهم على الإبداع وهم بذلك يتحملون المسؤولية والمخاطر الناشئة عن إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على تباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، ويشركهم في صناعة القرارات ويمكنهم من مزاوله بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة. (Leithwood,2002:375)

**خصائص القائد التحويلي:** يحدد كلا من Hetland & Sandal ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي:

**القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنونها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ بها.

**تحمل المخاطرة:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا.

**الثقة بالانفس والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به، بعيدا عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات.

**احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير. بل أن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

**القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

**الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة، ورفع الروح المعنوية بين أعضائها. (Hetland & Sandal, 2003:164)

كما ويحدد Akdemir بعض وظائف القائد التحويلي في المؤسسات التربوية على النحو التالي:

١- إدارة التنافس: وتشمل إدارة العمليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسات التربوية، باستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تحقق التنافس بين العاملين داخلها، وتتمثل بوضع معايير شاملة للتمييز، ووضع نظام معلومات متكامل سواء كانت معلومات شخصية أو مؤسسية، ونظام لتوصيل المعلومات إلى الشخص المعني داخل المؤسسة، ونظام لتحليل الأعمال لمعرفة أحداث التنافس.

٢- إدارة التعقيد: وتشير إلى قدرة القائد التحويلي، على التعامل مع كثرة التغيرات التي تحدث في الوقت نفسه، بغض النظر عن درجة ومستوى هذا التغيير، ويمكن تحقيق ذلك عندما يكون القائد قادراً على إدارة العلاقات بين الأفراد، وأن يكون لديه الحدس في حال غياب المعلومات لاتخاذ القرار بالإضافة إلى تحقيق التوازن بينهم.

٣- إدارة فريق العمل: تشكيل فريق عمل، لديه رؤية مشتركة وهدف واضح يسعون إلى الوصول إليه، وفريق يمتلك جميع التخصصات والمجالات المختلفة، حتى يكون هناك تنوع في القدرات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف من قبل المؤسسة.

٤- تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: حيث يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف، من خلال وضع رؤى مستقبلية ذات توجه عالمي بكل الأبعاد والمستويات، بالإضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتتلاءم مع التطورات المتلاحقة.

٥- إدارة التعليم والتدريب المستمر: يجب أن يكون هناك نظام تعليمي وتربوي مستمر، يساعد في تنمية قدرات العاملين ويطور من مهاراتهم، للوصول إلى أعلى مستويات الإتقان، بحيث تساعد المؤسسة في الحفاظ على استمراريته، وقدرتها على تحقيق التنافس. (Akdemir,2020:58)

**أبعاد القيادة التحويلية:** تشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

**التأثير المثالي:** رؤية القائد الواضحة وإحساسه بأهداف المؤسسة التي تمكنه من أن يكون قادر على كسب الآخرين، من خلال صفات وسمات وسلوكيات تأثر على من حوله، يحصل من خلالها على إعجاب الآخرين، وكسب ثقتهم واحترامهم، فالقائد يمتلك كاريزما عالية، تجعله قادراً على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية. ويشتمل التأثير المثالي على الأساليب التي تغرس الاعتزاز بالعاملين، كونهم مرتبطين بالقائد في كثير من الأحيان، وأن هذه الأساليب لها علاقة بجاذبيته، فهي تبين أن تفكير القائد سوف يتخطى حدود اهتمام العاملين الذاتي، ليصل إلى المصلحة العاملة للجماعة، والتضحية بالمصلحة الشخصية لخدمة الآخرين، وأن القائد التحويلي المتصف بالتأثير المثالي، سوف يظهِر نوعاً من القوة والثقة بالنفس، ولديه القدرة على طمأنة الآخرين بأنهم يستطيعون التغلب على العقبات التي تواجههم، فهو يميل للحديث باستفاضة عن أهم القيم والمعتقدات التي يؤمن بها عامله، وأهمية الثقة ببعضهم البعض، ويركز أيضاً على المهام الجماعية ويشدد على أهمية وجود ارتباط متين بالهدف المنشود، وأن أعضاء المؤسسة أو فريقها غالباً ما يقتفون أثر القائد الذي يمتلك تأثير مثالي، فينظرون له كتجسيد للشخصية الجذابة التي تتبثق منها قيم ومهام المؤسسة. ( Hughes, 2014: 10)

**الدافعية الإلهامية:** القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين، من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الآخرين، وذلك للوصول إلى أفكار جديدة توصلهم إلى الإتقان والتميز.

**الاستثارة الفكرية:** يقوم القائد التحويلي على توسيع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم ولتشجيعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة، والتي تساعدهم على إنجاز مهامهم، وعلى القائد أيضاً أن يكون محفزاً لهذا الإبداع والابتكار. فالقادة التحويليون يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهوداً إبداعية من خلال تساؤلات افتراضية، ومن خلال إعادة صياغة المشاكل، وتناولها بطرق جديدة. ولا يوجد نقد عام لأخطاء الأفراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة، بسبب أنها مختلفة مع أفكار القادة. (كمال بابكر، ٢٠١٥: ٢٨-٢٩) وهذا ما أشارت إليه دراسة **Shutao Wang (2020)** والتي استكشفت تأثير القيادة التحويلية للمديرين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة على تنمية مواهب الطلاب وتحديثهم المستمر، واختبار التأثيرات الوسيطة المتعددة مثل المناخ المدرسي، وكفاءة المعلم، والتدريس الفعال حول العلاقة بين مديري المدارس المتسمين بالقيادة التحويلية وحناءة الطلاب

وذكر Jandaghi وآخرون بأنه وبشكل عام تتكون الاستثارة العقلية من عملية البحث عن وجهات نظر مختلفة بهدف حل المشكلات، حيث يتم النظر إلى المشكلة من وجهات نظر مختلفة، والعمل على استخدام التفكير غير التقليدي لحل المشاكل التقليدية، والتشجيع على طرح الأفكار الإبداعية. (Jandaghi et al, 2009:359)

**الاعتبارية الفردية:** وتأتي عن طريق تقدير الأفراد واحترامهم، والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها، والاهتمام بحاجاتهم والعمل على إشباعها، وبناء العلاقة الطيبة معهم، وجميع هذه الأمور تعد محورياً بالغ الأهمية للقائد التحويلي، فالعلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد، هي الأساس التي تقوم عليه القيادة التحويلية، ويشير الاعتبار الفردي إلى كل الجهود التي يبذلها القائد للمرؤوسين، وذلك من خلال الدعم النفسي والاجتماعي، ومن خلال تقديم المشورة وإشباع حاجاتهم الفردية، وقدراتهم وتطلعاتهم، ويقوم أيضاً القادة بالأخذ بآراء المرؤوسين، والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة. (Nikezic et al, 2012:298)

وقد أوضحت (خولة عبدالعال، ٢٠١٦: ٢٤) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي، حيث أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ينطوي على مجموعة من السمات والقيم والتي ينبغي توافرها في القائد التحويلي حتى يتمكن من تحقيق البعد الرئيس من أبعاد القيادة التحويلية.

### أبعاد القيادة التحويلية

الاعتبارية الفردية	الاستشارة الفكرية	الدافعية الالهامية	التأثير المثالي
الانصات الاهتمام الشخصي المتابعة مراعاة الفروق الفردية العدل	الابداع والابتكار التعزيز حل المشكلات العقلانية تفكير خارج الصندوق	الحماس الاتصال الفعال الالتزام بالأهداف النصح القدرة على الاقتناع ملهم للآخرين يكون الدافعية نحو الانجاز	الكاريزما الرؤية الثقة الصدق مشاركة المخاطر التكامل القوة

شكل (١) يوضح سمات ومكونات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية

### دراسات سابقة

**دراسة Maria Menon (2021)** والتي هدفت إلى التحقيق في مدى تبني قادة المدارس لسلوكيات القيادة التحويلية في أوقات الأزمات. تم إجراء بحث نوعي مع ٣٠ من معلمي المدارس الابتدائية في اليونان. تم اختيار المدارس بناءً على مدى تأثرها بالأزمة المالية. حيث واجهت اليونان تحديات كبيرة في السنوات العشر الماضية، بما في ذلك الأزمة المالية وتدفق المهاجرين. كان لهذه التغييرات تأثير عميق على نظام التعليم اليوناني. في هذا السياق، أظهرت النتائج أن المعلمين أشاروا إلى نقاط ضعف فيما يتعلق ببعض الجوانب لنموذج القيادة التحويلية الذي اقترحه (باس وأفوليو) (١٩٩٤). كان قادة المدارس أقل عرضة لإظهار السلوكيات والممارسات المرتبطة بالاعتبار الفردي والدافع الملهم. وأن المعلمين سيشعرون بمزيد من الرضا والتمكين من قبل القادة الذين يتصرفون وفقاً لنموذج القيادة التحويلية في أوقات الأزمات.

**أما دراسة Shutao Wang (2020)** والتي استكشفت تأثير القيادة التحويلية للمديرين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة على تنمية مواهب الطلاب وتحديثهم المستمر، واختبار التأثيرات الوسيطة المتعددة مثل المناخ المدرسي، وكفاءة المعلم، والتدريس الفعال حول العلاقة بين مديري المدارس المتسمين بالقيادة التحويلية وحدثا الطلاب. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القادة التحويليين وحدثا الطلاب، وأن المناخ المدرسي وجوده المعلم والتدريس الفعال توسط العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس وحدثا

الطلاب حيث كانت نسب التأثيرات الوسيطة للمناخ المدرسي، وجودة المعلم، والتعليم الفعال، على التوالي، ٣٠،٢٠٪ و ٥٢،٢٩٪ و ١٧،٥١٪. وفقاً لهذه النتائج يجب أن يبنى المدير نهج القيادة التحويلية والتي تظهر في طبيعة المناخ المدرسي والسعي في تحسين المعلمين وتبني حالتهم الاجتماعية والعاطفية وتشجيع المعلمين على التعلم الذاتي.

دراسة كل من **حسن إبراهيم ومحمد حلاق (٢٠٢٠)** التي هدفت إلى تعرف درجة استخدام القيادة التحويلية لدى عينة من مديري مدارس الحلقة الأولى من مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق وأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة درجة استخدام القيادة التحويلية تكونت من (٧٠) عبارة موزعة على أربعة محاور، تم تطبيقها على عينة عشوائية من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق بلغ عددهم (٦٩) مديراً ومديرة. وقد أظهرت النتائج أن درجة استخدام القيادة التحويلية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في كل محور من المحاور الأربعة، وفي الدرجة الكلية للاستبانة جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين درجات المديرين ودرجات المديرات في درجة استخدام القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس. بالإضافة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين درجات المديرين ذوي مؤهل إجازة فأقل وبين درجات المديرين ذوي مؤهل دراسات عليا في درجة استخدام القيادة التحويلية، لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات عليا).

علم، حين قام كل من **عبد الله يعقوب وعائيد الخوالدة (٢٠١٩)** بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى السعادة لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٠) مديراً ومعلماً ممن يعملون في المدارس الثانوية في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن مستوى السعادة لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وبين مستوى السعادة لدى المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة (الدراسات العليا).

وعن دراسة **Gkolia وآخرون (2018)** التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للمدراء والفاعلية الذاتية للمدرسين عبر (٧٧) مدرسة ابتدائية وثانوية يونانية

مختلفة، تُطبق مقياس القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلم، أوضحت النتائج أن عناصر القيادة التحويلية لدى المديرين له تأثير على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين وهي: فاعلية التفاعل مع الطلاب، وفاعلية استخدام الاستراتيجيات التعليمية.

على حين قام كل من (Sim & Lee) (2018) , بدراسة بعنوان إعادة التأهيل المدرك وعلاقته بالتوجهات الوظيفية ودور القيادة التحويلية في ذلك. وكان الهدف من هذه الدراسة هو الإشارة إلى أن أفراد المؤسسة لديهم قدرات ناقصة نسبة إلى متطلبات وظائفهم. تم جمع بيانات المسح من الأفراد العاملين في مختلف المنظمات في كوريا الجنوبية على مرحلتين. في المرحلة الأولى تم قياس القيادة التحويلية، وفي المرحلة الثانية تم قياس متغيرات موقف العمل. وتم استخدام ردود ١٨٨ عاملاً لأغراض اختبار الفرضيات. وشملت النتائج أنه يرتبط نقص التأهل الملحوظ ارتباطاً سلبياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وترتبط بشكل إيجابي مع نية ترك العمل عندما تكون القيادة الانتقالية منخفضة. ومع ذلك تضعف الآثار السلبية تحت قيادة تحويلية عالية.

#### تعقيب:

يتضح مما سبق أن القيادة التحويلية هي نمط قيادة فعال يهدف إلى تحقيق التغيير والتحول في المنظمات. والقادة التحويليون هم الذين يتمتعون برؤية واضحة وملهمة للمستقبل، ويستطيعون تحفيز الآخرين لتحقيق هذه الرؤية. إنهم يعملون على تنمية الثقة والتعاون والابتكار في فريق العمل ويشجعون الأتباع على تجاوز حدودهم وتحقيق الأهداف المشتركة. أيضاً يتميز القادة التحويليون أيضاً بالقدرة على تحليل التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للتكيف والتحول.

تشير الدراسات سابقة الذكر أيضاً، إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأفراد والمنظمات. حيث أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يشعرون بالرضا العالي في العمل، ويكونون أكثر مشاركة والتزاماً بالمنظمة. كما يتمتع الفريق بمرونة أكبر وقدرة على تكيفه مع التغييرات في البيئة المحيطة. وبشكل عام، الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية تسلط الضوء على أهمية الرؤية والتغيير والتحفيز في بناء وتطوير المنظمات الناجحة. إن فهم أساسيات القيادة التحويلية وتطبيقها بناءً على الظروف المحددة للمنظمة يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحقيق النجاح والتميز.

كما أن القادة التحويليين يعملون بجد وثقة مع مرؤوسيه، ويعملون جاهدين بطرق متعددة لتحقيق نتائج فعالة، وذلك من خلال توظيف واحد أو أكثر من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، بهدف تحقيق الإنتاجية العالية، فبعد التأثير المثالي، يتطلب من القائد أن يكون قدوة حسنة للعاملين، وأن يتصرف تصرفات ذات طابع أخلاقي، ويقوم بتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، بينما بعد الدافعية الإلهامية يركز على

تصرفات وسلوكيات القائد، التي تثير في التابعين حب التحدي والدخول في المخاطر المدروسة، ويعمل القائد التحويلي في بُعد الاستثارة الفكرية على البحث عن الأفكار الحديثة، والعمل على حل المشكلات بطريقة إبداعية، ونجد أن بُعد الاعتبار الفردي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع باهتمام، ويهتم اهتماماً خاصاً باحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم مع العمل على تشجيعهم.

كما تتميز القيادة التحويلية بعدة مميزات- من وجهة نظر الباحث- تجعلها فعالة في تحقيق التغيير والتحول في المنظمات. ومن هذه المميزات:

١. رؤية واضحة: يتمتع القادة التحويليون برؤية قوية وواضحة للمستقبل، حيث يعرفون إلى أين يريدون أن يصلوا وما هي الأهداف التحويلية التي يرغبون في تحقيقها. هذه الرؤية تعمل كدافع للفريق وتوجههم نحو التغيير والتحسين المستمر.

٢. التحفيز والإلهام: يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على تحفيز وإلهام الآخرين. يستخدمون التواصل الفعال والقصص الملهمة لتشجيع الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي والالتزام بالرؤية المشتركة. يعملون أيضاً على تنمية وتعزيز مهارات وقدرات الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

٣. التفاعل والتواصل: يعتبر القادة التحويليون متواصلين ومتفاعلين مع الفريق. يستمعون لآراء واقتراحات الأفراد ويشجعونهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار. يقومون بتوفير بيئة مفتوحة للحوار والتبادل البناء حيث يمكن للجميع أن يعبر عن آرائهم وأفكارهم.

٤. تطوير الثقة والعلاقات: يولي القادة التحويليون اهتماماً كبيراً لبناء الثقة وتعزيز العلاقات داخل المنظمة. يتفاعلون بشكل شخصي مع أعضاء الفريق ويظهرون اهتماماً حقيقياً بمصالحهم واحتياجاتهم الشخصية والمهنية. يعملون على تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الأعضاء وبناء بيئة عمل صحية ومتناغمة.

٥. تحفيز الابتكار والتغيير: يشجع القادة التحويليون الابتكار والتغيير في المنظمة. يحثون الفريق على التفكير الإبداعي واقتراح الحلول الجديدة والمبتكرة. كما يتعاملون بشكل إيجابي مع التغييرات ويوفرون الدعم والموارد اللازمة لتحقيقها.

هذه المميزات تجعل القيادة التحويلية أداة قوية في تحقيق نجاح المؤسسات، خاصة المؤسسات التربوية والتأثير الإيجابي في ثقافتها وتحقيق التغيير المستدام.

## إجراءات البحث:

**عينة التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية:** تكونت العينة من (٢٥٠) تلميذاً وتلميذة من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وقد تراوحت أعمارهم الزمنية ما بين (١٣-١٥) سنة، بمتوسط عمري (١٣,٥٥) سنة وانحراف معياري (٠,٥٨٧) سنة، وذلك بواقع (١٥٤ ذكور، ٩٦ إناث)، والهدف منها هو التحقق من الكفاءة السيكومترية لأدوات البحث، ويوضح جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد العينة من حيث العمر الزمني.

جدول (١) الانحرافات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث من حيث العمر الزمني.

المتغير	المجموعة	العدد (ن)	متوسط أعمارهم الزمنية	الانحراف المعياري لأعمارهم الزمنية	النسبة المئوية
النوع	ذكور	١٥٤	١٣,٦٣	٠,٦٢٦	٦١,٦%
	إناث	٩٦	١٣,٤٢	٠,٤٩٦	٣٨,٤%
الصف الدراسي	الأول	٧٨	١٣,٠٠	٠,٠٠٠	٣١,٢%
	الثاني	٧٠	١٣,٣٣	٠,٤٧٣	٢٨%
	الثالث	١٠٢	١٤,١٢	٠,٣٢٤	٤٠,٨%
عينة التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث	ككل	٢٥٠	١٣,٥٥	٠,٥٨٧	١٠٠%

## أدوات البحث:

### مقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

قام الباحث بإعداد مقياس لقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، كما قام بالتحقق من خصائصه السيكومترية على النحو التالي:

١- **هدف المقياس:** يهدف المقياس إلى قياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وذلك من خلال أربعة عوامل فرعية: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية.

٢- **مبررات إعداد المقياس في البحث:** اطلع الباحث على عدد من مقاييس القيادة التحويلية المتوفرة في التراث السيكومتري. وقد لخص الباحث ضرورة إعداد مقياس القيادة التحويلية وذلك للاعتبارات التالية:

- وجد أن هذه المقاييس غير ملائمة لأغراض البحث الحالي، فمعظم هذه المقاييس طُبِق على فئة عمرية غير الفئة العمرية لعينة الدراسة، عينة من

مديري الشركات، المصانع، البنوك ومديري المدارس والمعلمين وعمداء  
بعض الكليات. وهذه النوعية غير مناسبة لعينة الدراسة.

- عدم ملائمة المقاييس المستخدمة في الدراسات الأجنبية وبنودها للبيئة  
المصرية وذلك لاختلاف الثقافات والبيئات المجتمعية، فقد يسبب ذلك نوعا  
من اللبس والغموض لدى عينة الدراسة.
- لم يجد الباحث - في حدود علمه - مقياسا للقيادة التحويلية لعينة الدراسة  
والذين هم تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. لذلك وجد الباحث  
ضرورة لإعداد مقياس يتماشى مع البيئة المصرية ومناسبا لعينة الدراسة من  
العمر.
- أيضا بناء المقياس على هيئة مواقف حياتية من واقع مجتمع عينة الدراسة،  
ليسهل على التلاميذ فهمها واستيعابها وبناءً عليه تم صياغة الهدف من  
بناء المقياس وهو قياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية  
من التعليم الأساسي.

#### خطوات إعداد المقياس

مرت عملية إعداد المقياس بمجموعة من المراحل حتى وصل المقياس إلى صورته  
النهائية ويمكن توضيحها فيما يلي:

- الاستفادة من الإطار النظري الذي قام الباحث بإعداده حول القيادة  
التحويلية ومكوناتها وعواملها الأساسية، وذلك في تحديد البنية الرئيسة  
للمقياس.
- الاطلاع على مجموعة متنوعة من المقاييس العربية والأجنبية التي تعبر  
عن القيادة التحويلية والعوامل التي تتكون منها، وهي كالتالي:

جدول رقم (٢) أسماء المقاييس التي تناولت القيادة والقيادة التحويلية

م	اسم المقياس	إعداد	العام
١	مقياس القيادة التحويلية متعدد العوامل (MQL)	Bass & Avolio	2006
٢	تحليل البنية العملية لمقياس القيادة التحويلية متعدد العوامل (MQL)	Den Hartog, et al	1997
٣	مقياس الكفاءة الذاتية للقيادة	Jacque-Corey Cormier	2017
٤	مقياس القيادة التحويلية	Shrine Al Ahmad	2019
٥	مقياس القيادة التحويلية	Isabel Buil, et al	2019
٦	مقياس القيادة التحويلية	سناء علي شقارة	٢٠١٢
٧	مقياس الشخصية القيادية	ناصر إبراهيم الشرعة وآخرون	٢٠١٩
٨	مقياس المهارات القيادية	عامر محمد فروانة	٢٠١٤
٩	مقياس مهارات القيادة	سامية مختار شهبو	٢٠١٩
١٠	مهارات السلوك القيادي	رحاب صالح برغوث	٢٠١٥

وبعد الاطلاع على هذه المقاييس المتعلقة بالقيادة عامة وبالقيادة التحويلية بصفة خاصة تم تحديد الأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية بناء على تصنيف باس (BASS,1990) بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وطبيعة عينة الدراسة، ووضعت التعريفات الإجرائية للأبعاد الفرعية، وتشكلت عبارات المقياس بمواقف حياتية تمس المجتمع المحلي المحيط بالتلميذ في تلك المرحلة العمرية ليسهل للتلميذ الإجابة عليها وفهمها بصورة جيدة، وقد بلغ عدد بنود المقياس في صورته الأولى (٥٨) بندا، وزعت على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، حيث بلغ عدد بنود البعد الأول (التأثير المثالي) (١٨) بندا، و بلغ عدد بنود البعد الثاني (الدافعية الإلهامية) (١٣) بندا، و بلغ عدد بنود البعد الثالث (الاستثارة الفكرية) (١٣) بندا، وأخيرا بلغ عدد بنود البعد الرابع (الاعتبارية الفردية) (١٤) بندا، ثم عُرض المقياس في صورته الأولى على عدد (١٠) من المحكمين المختصين في مجال الصحة النفسية، مجال علم النفس التربوي، ومجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وذلك لإبداء الرأي حول مدى ارتباط كل عبارة بالبعد الفرعي المدرجة ضمنه وفقاً للتعريف الإجرائي له (مناسب، غير مناسب، ملاحظات)، وإدخال التعديلات اللازمة على العبارات التي تتطلب ذلك، واقتراح ما يمكن إضافته من عبارات لكل من الأبعاد الفرعية. وقد أسفرت عملية التحكيم عن حذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى أو لعدم انتمائها للبعد، كما عدلت بعض العبارات ليسهل على التلاميذ فهمها والاجابة عليه، وقد ارتضى الباحث العبارات التي أجمع المحكمون على صلاحيتها وذلك بنسبة اتفاق ٩٠% فأكثر وبناءً

عليه تم استبعاد (٨) عبارات وتعديل (٩) عبارات، وبذلك أصبح المقياس بعد التحكيم متضمناً (٥٠) عبارة في صورته النهائية.

١- وصف المقياس وطريقة التصحيح في صورته الأولية: والمقياس متدرج الشدة من ٣:١ للبدائل المطروحة للموقف الواحد، فالدرجة (١) للبدل الأول والذي يدل على انخفاض توفر بُعد القيادة التحويلية، والدرجة (٢) للبدل الثاني تدل على توفر بُعد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، أما الدرجة (٣) للبدل الثالث تدل على توفر بُعد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، كما قام الباحث بتطبيق المقياس في صورته النهائية بعد عرضه على السادة المحكمين على عينة قوامها (٢٥٠) تلميذاً من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقد تراوحت أعمار عينة التحقق من الخصائص السيكومترية ما بين (١٣- ١٥) عاماً وذلك في العام الدراسي ٢٠٢٤م.

## ٢- التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية:

قام الباحث بالتحقق من صدق وثبات المقياس على النحو التالي:

أولاً: صدق المقياس: يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية للاختبارات النفسية، ذلك لأنه يتعلق بما يقيسه الاختبار، ويقصد بصدق الاختبار " أن الاختبار يقيس ما أعد لقياسه " (علي ماهر خطاب، ٢٠٠٤: ٣٢٩)، وقد قام الباحث بحساب صدق المقياس بعدة طرائق للتأكد من أنه يقيس ما وضع لقياسه وهذه الطرائق هي: صدق المحكمين، صدق المقارنة الطرفية، صدق التحليل العاملي، وفيما يلي النتائج التي حصل عليها الباحث:

١- الصدق الظاهري (المحكمين): قام الباحث بعرض المقياس على (١٠) أساتذة من المتخصصين في مجالات من المحكمين المختصين في مجال الصحة النفسية، مجال علم النفس التربوي، ومجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية وذلك لإبداء الرأي حول عبارات المقياس من حيث مدى وضوح الصياغة اللغوية ومدى ملائمة العبارة لقياس البعد الذي تنتمي إليه ومدى ارتباط كل عبارة بالبعد الفرعي المدرجة ضمنه وفقاً للتعريف الإجرائي له، وإدخال التعديلات اللازمة على العبارات التي تتطلب ذلك، واقترح ما يمكن إضافته من عبارات لكل من الأبعاد الفرعية. وجدول (٣) يوضح نسب الاتفاق بين المحكمين على عبارات المقياس.

جدول (٣) نسب الاتفاق بين المحكمين لعبارات مقياس مهارات القيادة التحويلية (ن=١٠).

مقياس مهارات القيادة التحويلية					
رقم العبارة	نسبة الاتفاق	رقم العبارة	نسبة الاتفاق	رقم العبارة	نسبة الاتفاق
١	%١٠٠	٢١	%٩٠	٤١	%١٠٠
٢	%٨٠	٢٢	%١٠٠	٤٢	%١٠٠
٣	%١٠٠	٢٣	%١٠٠	٤٣	%١٠٠
٤	%١٠٠	٢٤	%١٠٠	٤٤	%١٠٠
٥	%١٠٠	٢٥	%٩٠	٤٥	%٨٠
٦	%١٠٠	٢٦	%١٠٠	٤٦	%١٠٠
٧	%٩٠	٢٧	%١٠٠	٤٧	%١٠٠
٨	%٨٠	٢٨	%١٠٠	٤٨	%٩٠
٩	%١٠٠	٢٩	%١٠٠	٤٩	%١٠٠
١٠	%٩٠	٣٠	%١٠٠	٥٠	%١٠٠
١١	%٩٠	٣١	%٨٠	٥١	%١٠٠
١٢	%١٠٠	٣٢	%٩٠	٥٢	%٩٠
١٣	%١٠٠	٣٣	%٩٠	٥٣	%١٠٠
١٤	%١٠٠	٣٤	%١٠٠	٥٤	%١٠٠
١٥	%٧٠	٣٥	%١٠٠	٥٥	%١٠٠
١٦	%١٠٠	٣٦	%٩٠	٥٦	%١٠٠
١٧	%١٠٠	٣٧	%١٠٠	٥٧	%١٠٠
١٨	%٨٠	٣٨	%٧٠	٥٨	%٨٠
١٩	%١٠٠	٣٩	%١٠٠		
٢٠	%١٠٠	٤٠	%٩٠		

وقد أسفرت عملية التحكيم عن حذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى أو لعدم انتمائها للبعد، كما عدلت بعض العبارات ليسهل على التلاميذ فهمها والاجابة عليه، وقد ارتضى الباحث العبارات التي أجمع المحكمون على صلاحيتها وذلك بنسبة اتفاق %٩٠ فأكثر وبناءً عليه تم استبعاد (٨) عبارات وتعديل (٩) عبارات، وبذلك أصبح المقياس بعد التحكيم متضمناً (٥٠) عبارة في صورته النهائية.

**ب-صدق المقارنة الطرفية:** أخذت الدرجة الكلية لمقياس مهارات القيادة التحويلية محكاً للحكم على صدق أبعاده، كما أخذ أعلى وأدنى %٢٧ من الدرجات لتمثل مجموعة أعلى %٢٧ التلاميذ المرتفعين، وتمثل مجموعة أدنى %٢٧ من درجات التلاميذ

الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

المنخفضين، وباستخدام اختبار " ت " T-Test للتحقق من دلالة الفروق بين عينتين مستقلتين، ويوضح جدول (٤) النتائج حيث جاءت على النحو التالي:

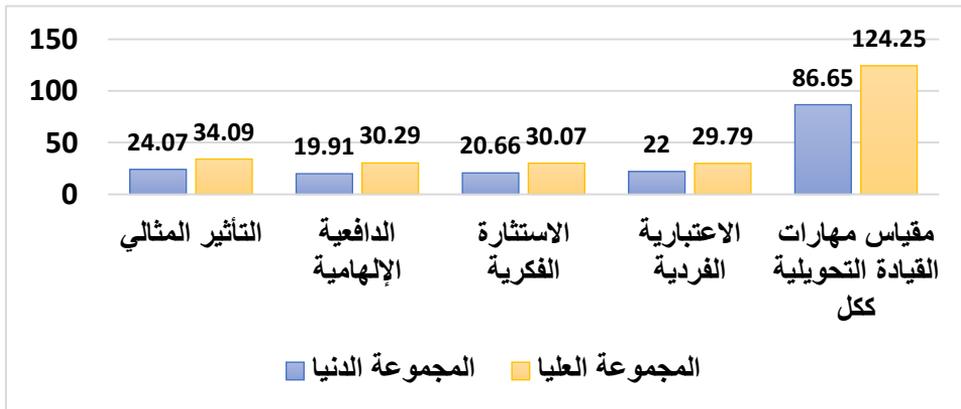
جدول (٤) نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس مهارات القيادة التحويلية (ن=٢٥٠).

الدلالة الإحصائية	قيمة " ت " المحسوبة	الفئة العليا (ن=٦٨)		الفئة الدنيا (ن=٦٨)		المقياس وعوامله الفرعية
		الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	الانحراف المعياري (ع)	المتوسط الحسابي (م)	
دالة (٠,٠٠٠) عند ٠,٠٠١	٢٢,٦٠٧-	٢,٢١١	٣٤,٠٩	٢,٩٠٨	٢٤,٠٧	التأثير المثالي
دالة (٠,٠٠٠) عند ٠,٠٠١	٢٤,٣٣١-	١,٧٥٤	٣٠,٢٩	٣,٠٥٠	١٩,٩١	الدافعية الإلهامية
دالة (٠,٠٠٠) عند ٠,٠٠١	٢١,٨٩٥-	٢,٥١٢	٣٠,٠٧	٢,٥٠١	٢٠,٦٦	الاستثارة الفكرية
دالة (٠,٠٠٠) عند ٠,٠٠١	١١,٦٠٥-	٢,٨٤٧	٢٩,٧٩	٤,٧٥٠	٢٢,٠٠	الاعتبارية الفردية
دالة (٠,٠٠٠) عند ٠,٠٠١	٣٩,٧٦٤-	٣,٥٥٥	١٢٤,٢٥	٦,٩٤١	٨٦,٦٥	مقياس مهارات القيادة التحويلية ككل

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ودرجات حرية (١٣٤) = ١,٩٨٠

قيمة (ت) الجدولية عند مستوى ٠,٠١ ودرجات حرية (١٣٤) = ٢,٦١٧

يتضح من جدول (٤) أن جميع قيم " ت " دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، الأمر الذي يشير إلى القدرة التمييزية للمقياس بين تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي عينة البحث وصلاحيته للتطبيق، والشكل البياني التالي يوضح الفروق بين



مجموعتي أعلى وأدنى الأداء على مقياس مهارات القيادة التحويلية:

شكل (١) الفروق بين متوسطي درجات مجموعتي أدنى وأعلى الأداء على مقياس مهارات القيادة التحويلية وعوامله الفرعية.

### ٣-الصدق العاملي Factorial Validity

أجري التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية Principal Component التي وضعها هوتيلينج Hotelling باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25)، والاعتماد على محك كايزر Kaiser Normalization الذي وضعه جوتمان Guttman، وفي ضوء هذا المحك يقبل العامل الذي يساوي أو يزيد جذره الكامن عن الواحد الصحيح، كذلك يتم قبول العوامل التي تشبع عليها ثلاثة بنود على الأقل بحيث لا يقل تشبع البند بالعامل عن (٠,٣)، وقد تم اختيار طريقة المكونات الأساسية باعتبارها من أكثر طرق التحليل العاملي دقة ومميزات، ومن أهمها إمكانية استخلاص أقصى تباين لكل عامل، وبذلك تتلخص المصفوفة الارتباطية للمتغيرات في أقل عدد من العوامل.

كما تم إجراء التحليل العاملي على عينة قوامها (٢٥٠) تلميذاً وتلميذة من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وتم التحقق من مدى قابلية البيانات التحليل العاملي؛ حيث جاءت القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط أكبر من (٠,٠٠٠٠١)، وتم حساب اختبار كايزر-ماير أولكن لكفاية العينة قيمته (٠,٨١٠) وهي قيمة أكبر من (٠,٥) لذا يُعد حجم العينة مناسب، وبلغت قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity (٤٥١٠,٥١٢) بدرجة حرية (١٢٢٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، وبهذا فإن البيانات تستوفي الشروط اللازمة لاستخدام محك كايزر لتحديد عدد العوامل، وتم الإبقاء على العوامل التي جذرها الكامن  $\geq 1$  مع استبعاد البنود ذات التشبعات الأقل من (٠,٣٠)، وحذف العوامل التي تشبع عليها أقل من ثلاثة بنود. وأسفرت نتائج التحليل العاملي لعبارات المقياس عن وجود (٤) أربعة عوامل جذرها الكامن أكبر من الواحد الصحيح فسرت (٣٥,١٢١%) من التباين الكلي، ويوضح جدول (٥) مصفوفة العوامل الدالة إحصائياً وتشبعاتها بعد تدوير المحاور تدويراً متعامداً الفاريماكس Varimax، وكذلك الجذر الكامن ونسبة التباين لكل عامل والنسبة التراكمية للتباين.

الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

جدول (٥) مصفوفة العوامل الدالة إحصائيًا وتشبعاتها بعد تدوير المحاور (مقياس مهارات القيادة التحويلية).

العوامل العبارات	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
٣٣	٠,٦٥٠			٠,٤١٥
٢٨	٠,٦٢٢	٠,٣٠٣		
٢٩	٠,٦١١			
١٣	٠,٥٥١			
٣٠	٠,٥١١			
٣٢	٠,٤٨٩			٠,٤١٧
١٠	٠,٤٨٥			
٣١	٠,٤٧٠			
٣٤	٠,٤٦٥		٠,٣٨٤	
١٩	٠,٤٢٢		٠,٣٤٠	
٢٦	٠,٣٥٧		٠,٣١٢	
٢٧	٠,٣٣٨			
٣٦	٠,٣٢٢		٠,٣٠٥	٠,٣١٧
٣٥				
٤٩		٠,٦٤٤		
٤٢		٠,٦٢٩		
٤٣		٠,٦٢٦		
٤٨		٠,٦٢١		
٤٧		٠,٥٧٧		
٤١		٠,٥٥٤		
٤٠		٠,٥٠٠		٠,٤٦٧
٤٤		٠,٤٧١		
٥٠		٠,٤٢٣		
٨		٠,٣٨١		٠,٣٧١
١١	٠,٣٦١	٠,٣٧٤		
٤٥	٠,٣٢٣	٠,٣٢٤		
١٤		٠,٦٣٤		
١٨	٠,٤٢٤		٠,٥٤٧	

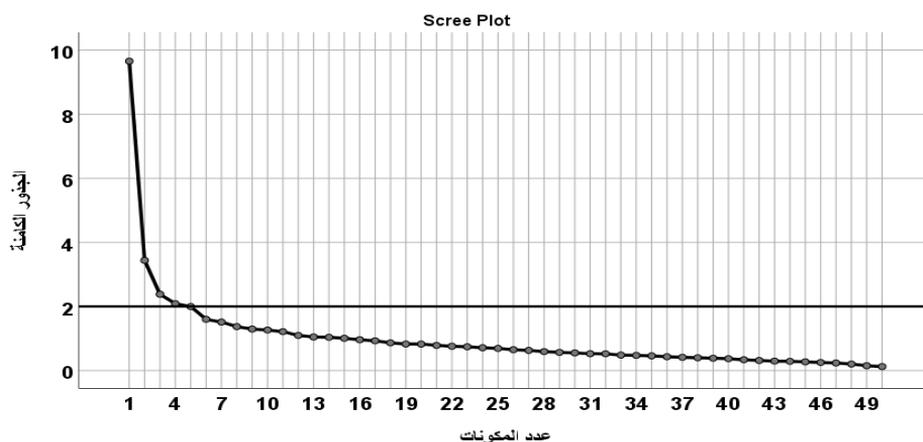
	٠,٤٩٤			٢٤
	٠,٤٨٤			٢٠
	٠,٤٧٧			٢٢
	٠,٤٧٦			١
	٠,٤٦٥			٧
	٠,٤٥٢			٣٩
	٠,٤٥٠			١٥
	٠,٤٤٩		٠,٣٢٨	٢٥
	٠,٤١٥			٢٣
	٠,٣٨٦		٠,٣٧١	١٦
٠,٣١٤	٠,٣٨٢	٠,٣٢٣		١٧
	٠,٣٦٩			٣٨
				٣٧
٠,٦١٧				٤
٠,٥٥٨				٩
٠,٥٤٦			٠,٥٣	٦
٠,٤٨٠		٠,٤٠١		٢
٠,٤٦٨		٠,٣١٨		٢١
٠,٤٤٠				٣
٠,٣٩٨	٠,٣٩٨			٤٦
٠,٣٨٥				١٢
٠,٣٧٨				٥
٣,٦٤٤	٤,٥١٥	٤,٥٢٦	٤,٨٧٦	الجذر الكامن
%٧,٢٨٨	%٩,٠٣	%٩,٠٥١	%٩,٧٥٣	نسبة التباين
%٣٥,١٢١	%٢٧,٨٣٤	%١٨,٨٠٤	%٩,٧٥٣	نسبة التباين التراكمية
٠,٦٠ أكبر من (٠,٨١٠)				اختبار كايزر- ماير- أوليكن
٠,٠٠١ دالة عند مستوى ٢٠٠١				اختبار بارتليت

والشكل البياني (٢) يوضح عدد العوامل المستخرجة \*\*١:

\*\* عدد العوامل في هذا الشكل هو عدد النقاط التي تسبق الخط المستقيم أو تقع على الخط الذي يقطع المنحنى بالعرض.

## الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

شكل بياني (٢) عدد العوامل المستخرجة في مقياس مهارات القيادة التحويلية لدى عينة البحث.



ويتضح من الشكل البياني (٢) أن عدد النقاط التي تسبق الخط المستقيم أو تقع على الخط الذي يقطع المنحنى بالعرض هي أربع نقاط أي أن هناك أربعة عوامل جذرها الكامن أكبر من (٢)، لذا فإن عدد العوامل الأنسب لإجراء التحليل العاملي هو (٤) عوامل كما توصلت إليها نتائج التحليل العاملي، وباستقراء النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن جميع تشبعات العبارات أعلى من ٠,٣٠ باستثناء المفردتين أرقام (٣٥)، (٣٧) فقد تم حذفهما لانخفاض تشبعهما؛ ومن ثم يصبح طول المقياس يتكون من (٤٨) عبارة، وفيما يلي تفسير هذه العوامل سيكولوجياً بعد تدوير المحاور تدويراً متعامداً:

جدول (٦) درجات تشبع عبارات العامل الأول مرتبة ترتيبًا تنازليًا.

رقم العبارة	العبارات	درجة التشبع
٣٣	إذا كنت مديرا لمدرستي وكان غياب الطلاب كثيرا ومتكررا .....	٠,٦٥٠
٢٨	عند حل واجبات وتمارين أي مادة دراسية.....	٠,٦٢٢
٢٩	أعتقد أن المشكلات التي أمر بها في حياتي .....	٠,٦١١
١٣	تعصب على زميلي أثناء الحوار معه، ظناً منه أنني قد تكلمت عليه في غيبته .....	٠,٥٥١
٣٠	عندما أتخذ قراراً .....	٠,٥١١
٣٢	يستهويني في ألعاب الكمبيوتر .....	٠,٤٨٩
١٠	عندما لا أحقق أحد أهدافي، فإنني .....	٠,٤٨٥
٣١	لو كنت رئيساً لإحدى الشركات.....	٠,٤٧٠
٣٤	لو كنت مديراً لإحدى الشركات الكبرى وتقدم لي موظف مُبتدئ ببعض المقترحات لتطوير الشركة ....	٠,٤٦٥
١٩	إذا تم اختياري رائداً للفصل.....	٠,٤٢٢
٢٦	أثناء مسابقة أوائل الطلبة لاحظتُ أن زميلي يحاول أن يستأثر بالإجابة على معظم الأسئلة .....	٠,٣٥٧
٢٧	عندما أفكر في حل للمشكلة التي تواجهني .....	٠,٣٣٨
٣٦	لو تعطلت الباخرة في نهر النيل لوقت طويل أثناء إحدى الرحلات المدرسية.....	٠,٣٢٢

يتضح من جدول (٦) أن تشبعات هذا العامل تراوحت بين (٠,٣٢٢ : ٠,٦٥٠) وبلغ جذرها الكامن (٤,٨٧٦)، ويفسر هذا العامل (٩,٧٥٣%) من حجم التباين الكلي، ومن خلال ما تتضمنه هذه العبارات يمكن أن نطلق على هذا العامل من الناحية النظرية والنفسية " الاستثارة الفكرية " .

الخصائص السيكو مترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

جدول (٧) درجات تشبع عبارات العامل الثاني مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	درجة التشبع
٤٩	أخذ زميلي المركز الأول على الفصل.....	٠,٦٤٤
٤٢	في تعاملتي مع إخوتي بالمنزل.....	٠,٦٢٩
٤٣	رأيتُ أحد المعلمين يقف مع زميلي الذي دوماً ينافسني في الترتيب.....	٠,٦٢٦
٤٨	لو كلفتني إدارة المدرسة بتكوين فريق عمل لتمثيل المدرسة في مسابقة الإدارة التعليمية.....	٠,٦٢١
٤٧	عندما أتصلُ بأحد زملاء أكثر من مرة ولا يرد علي.....	٠,٥٧٧
٤١	عندما أختلف مع زميلي في الرأي.....	٠,٥٥٤
٤٠	لاحظت أن زميلي بالفصل منطويًا في الفترة الأخيرة.....	٠,٥٠٠
٤٤	اتصل بي أحد الأصدقاء عندما كنت أتصفح الفيسبوك.....	٠,٤٧١
٥٠	أخذ المعلم تصويتًا من طلاب الفصل حول حفل نهاية العام الدراسية.....	٠,٤٢٣
٨	اعتدى علي أحد زملاء بالسب أمام الفصل....	٠,٣٨١
١١	إذا تغيبتُ عن المدرسة يومين متتاليين....	٠,٣٧٤
٤٥	لو سافر والدي للعمل لفترة طويلة.....	٠,٣٢٤

يتضح من جدول (٧) أن تشبعات هذا العامل تراوحت بين (٠,٣٢٤ : ٠,٦٤٤) وبلغ جذرها الكامن (٤,٥٢٦)، ويفسر هذا العامل (٩,٠٥١%) من حجم التباين الكلي، ومن خلال ما تتضمنه هذه العبارات يمكن أن نطلق على هذا العامل من الناحية النظرية والنفسية " الاعتبارية الفردية ".

جدول (٨) درجات تشبع عبارات العامل الثالث مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	درجة التشبع
١٤	وعدتُ صديقي أنني سأبحث له عن كتاب قد طلبه مني.....	٠,٦٣٤
١٨	إذا كلفني معلمي بقيادة فريق من التلاميذ لأداء مهمة معينة فإنني.....	٠,٥٤٧
٢٤	غضب والدي مني لأنني لم أحصل على المجموع الذي كان يتمناه.....	٠,٤٩٤
٢٠	إذا تم اختياري رانداً للفصل للمرة الثانية.....	٠,٤٨٤
٢٢	لو كنتُ مدرباً لفريق كرة القدم بناه كبير.....	٠,٤٧٧
١	أخبرت زملائي في الفصل بأن الاختبار قد ألغاه المعلم.....	٠,٤٧٦
٧	عندما ينصحنني أحد زملائي بأن مستواي الدراسي انخفض عما كان في الماضي.....	٠,٤٦٥
٣٩	عندما أجد زميلاً لي في الفصل لم يفهم الدرس الذي شرحه المعلم.....	٠,٤٥٢
١٥	اختارني معلم التربية الرياضية لأكون قائداً لفريق كرة القدم وقد اقترب موعد المباراة.....	٠,٤٥٠

٠,٤٤٩	سافر والدي وأمي ليومين .....	٢٥
٠,٤١٥	عندما يسألني أحد زملائي عن مستقبلي، فإنني .....	٢٣
٠,٣٨٦	كنت قائدا لفريق كرة القدم وقد فزنا بالدوري .....	١٦
٠,٣٨٢	طلب المعلم تقسيم الفصل إلى مجموعات وتقديم فكرة إبداعية وتنفيذها في مادة العلوم في خلال يومين وقد كنت قائدا لإحدى المجموعات .....	١٧
٠,٣٦٩	في الإجازة الصيفية .....	٣٨

يتضح من جدول (٨) أن تشبعات هذا العامل تراوحت بين (٠,٣٦٩ : ٠,٦٣٤) وبلغ جذرها الكامن (٤,٥١٥)، ويفسر هذا العامل (٩,٠٣%) من حجم التباين الكلي، ومن خلال ما تتضمنه هذه العبارات يمكن أن نطلق على هذا العامل من الناحية النظرية والنفسية " الدافعية الإلهامية ".

جدول (٩) درجات تشبع عبارات العامل الرابع مرتبة ترتيباً تنازلياً.

رقم العبارة	العبارات	درجة التشبع
٢	تغيب أحد زملائي في الفصل بسبب إجرائه عملية جراحية .....	٠,٤٨٠
٣	أخطأ زميلي أثناء قراءة درس في حصة اللغة الإنجليزية .....	٠,٤٤٠
٤٦	عندما أرى زميلا لي مقصراً في المذاكرة .....	٠,٣٩٨
٢١	كنت قائدا لفريق كرة القدم وأخطأ زميلي في تسديد ضربه الجزاء .....	٠,٤٦٨
١٢	قام أحد المعلمين بخصم بعض الدرجات لأنني لم أؤد واجباتي المدرسية فإنني .....	٠,٣٨٥
٩	عندما تواجهني مشكلة وأحاول حلها فإن زملائي .....	٠,٥٥٨
٦	إذا كنت مسؤولاً عن اللجنة الاجتماعية بالفصل .....	٠,٥٤٦
٥	عند حدوث مشكلة في الفصل .....	٠,٣٧٨
٤	ذهبت أنا وزميلي للتقديم في رحلة المدرسة لمدينة الملاهي التي أحبها جدا، فأخبرني المعلم انه لم يتبق إلا مكان واحد فقط .....	٠,٦١٧

يتضح من جدول (٩) أن تشبعات هذا العامل تراوحت بين (٠,٣٧٨ : ٠,٦١٧) وبلغ جذرها الكامن (٣,٦٤٤)، ويفسر هذا العامل (٧,٢٨٨%) من حجم التباين الكلي، ومن خلال ما تتضمنه هذه العبارات يمكن أن نطلق على هذا العامل من الناحية النظرية والنفسية " التأثير المثالي ".

ثانياً: الاتساق الداخلي للمقياس: تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل عبارة والدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه والمقياس ككل، وفيما يلي النتائج:

الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للعامل الذي تنتمي إليه والمقياس ككل مهارات القيادة التحويلية (ن=٢٥٠).

معامل الارتباط	معامل الارتباط بالعامل	رقم العبارة	العامل الفرعي	معامل الارتباط بالمقياس ككل	معامل الارتباط بالعامل	رقم العبارة	العامل الفرعي
**٠,٥١٣	**٠,٥١٤	٨	العامل الثاني (الاعتبارية الفردية)	**٠,٣٩٥	**٠,٤٩٨	١٠	العامل الأول (الاستشارة الفكرية)
**٠,٤٣٥	**٠,٤٩٢	١١		**٠,٣٥٦	**٠,٤٧٨	١٣	
**٠,٤٧٧	**٠,٦٠٢	٤٠		**٠,٦٤٥	**٠,٦٢٨	١٩	
**٠,٤٥٤	**٠,٦٠٤	٤١		**٠,٥٧٤	**٠,٥٩٣	٢٦	
**٠,٤٣٣	**٠,٦٣٨	٤٢		**٠,٤٤٨	**٠,٥١٠	٢٧	
**٠,٣٣٧	**٠,٥٩١	٤٣		**٠,٥٧٠	**٠,٦٤٧	٢٨	
**٠,٤٩٧	**٠,٥٦٨	٤٤		**٠,٥٦٣	**٠,٦٦٦	٢٩	
**٠,٤٩٠	**٠,٤٨٠	٤٥		**٠,٤٣٢	**٠,٥٢٤	٣٠	
**٠,٣٨٥	**٠,٥٩٧	٤٧		**٠,٤٥٤	**٠,٥٥٣	٣١	
**٠,٣٤٩	**٠,٦١٧	٤٨		**٠,٣٥٦	**٠,٥٠٠	٣٢	
**٠,٣٦٨	**٠,٦٣٠	٤٩		**٠,٥١١	**٠,٦٤٩	٣٣	
**٠,١٨٦	**٠,٤٣٥	٥٠		**٠,٥٢٧	**٠,٦٢٢	٣٤	
**٠,٥٥٤	**٠,٦٢٩	٢	**٠,٣٦٦	**٠,٤٥٠	٣٦	العامل الرابع (التأثير المثالي)	
**٠,٢٦٠	**٠,٤٤٤	٣	**٠,٣٩٤	**٠,٥٢٨	١		
**٠,٣٩٩	**٠,٦٤١	٤	**٠,٥٨١	**٠,٦٢٦	٧		
**٠,٢٩٢	**٠,٤٧٠	٥	**٠,٣٧١	**٠,٦١٤	١٤		
**٠,٦١٥	**٠,٦٨٥	٦	**٠,٣٣٨	**٠,٤٦٢	١٥		
**٠,١٦٠	**٠,٤٩٢	٩	**٠,٤١٩	**٠,٤٩٥	١٦		
**٠,٤٢١	**٠,٥٠٠	١٢	**٠,٦٢٠	**٠,٥٥٨	١٧		
**٠,٥٣٨	**٠,٦١٨	٢١	**٠,٤١٢	**٠,٦١٠	١٨		
**٠,٤٣٢	**٠,٥١٩	٤٦	**٠,٢٩٩	**٠,٤٤٠	٢٠		
			**٠,٢٧٢	**٠,٤٦٢	٢٢		
			**٠,٤٦١	**٠,٥٥٢	٢٣		
			**٠,٥٠١	**٠,٥٣٩	٢٤		
			**٠,٥٤٧	**٠,٥٦٥	٢٥		
			**٠,٢٧٥	**٠,٤٠١	٣٨		
			**٠,٣٦١	**٠,٥٠٢	٣٩		

(\*\*) . دال عند

(\*) . دال عند مستوى ٠,٠٥

مستوى ٠,٠١

يتضح من جدول (١٠) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,١٦٠)\*: (٠,٦٨٥)\*\*، وهي قيم تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستويي (٠,٠١، ٠,٠٥) بين العبارات وكل من الدرجة الكلية للعوامل الفرعية (الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي) والمقياس ككل؛ وهذا يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات المقياس وتجانسها وصلاحيته المقياس الحالي للاستخدام في البحث الحالي. ثم قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين العوامل الفرعية (الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي) وبعضها البعض، وبينها وبين الدرجة الكلية لمقياس مهارات القيادة التحويلية، ويوضح جدول (١١) نتائج معاملات الارتباط:

جدول (١١) معاملات الاتساق الداخلي لعوامل مقياس مهارات القيادة التحويلية (ن=٢٥٠).

المقياس وعوامله الفرعية	العامل الأول (الاستثارة الفكرية)	العامل الثاني (الاعتبارية الفردية)	العامل الثالث (الدافعية الإلهامية)	العامل الرابع (التأثير المثالي)	مقياس مهارات القيادة التحويلية ككل
العامل الأول (الاستثارة الفكرية)	١	**٠,٤٥١	**٠,٦١٧	**٠,٥٠٤	**٠,٨٤٧
العامل الثاني (الاعتبارية الفردية)	**٠,٤٥١	١	**٠,٣٤٢	**٠,٤٧٤	**٠,٧٢٦
العامل الثالث (الدافعية الإلهامية)	**٠,٦١٧	**٠,٣٤٢	١	**٠,٤٣٨	**٠,٧٩٤
العامل الرابع (التأثير المثالي)	**٠,٥٠٤	**٠,٤٧٤	**٠,٤٣٨	١	**٠,٧٣٢
مقياس مهارات القيادة التحويلية ككل	**٠,٨٤٧	**٠,٧٢٦	**٠,٧٩٤	**٠,٧٣٢	١

(\*\*) . دال عند مستوى ٠,٠١

(\*) . دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١١) وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين العوامل الفرعية (الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي)، والدرجة الكلية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يدل على تجانس المقياس واتساقه من حيث العوامل الفرعية.

الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

ثالثاً: ثبات مقياس مهارات القيادة التحويلية: قام الباحث بالتحقق من ثبات المقياس باستخدام الطرائق التالية: التجزئة النصفية (باستخدام معادلتي جوتمان، وتصحيح الطول لسبيرمان براون) ومعامل ألفا-كرونباخ، على عينة قوامها (٢٥٠) تلميذاً وتلميذة من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وفيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها:

#### أ- حساب الثبات بطريقة ألفا-كرونباخ Cronbach Alpha

تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا-كرونباخ على عينة قوامها (٢٥٠) تلميذاً وتلميذة من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وجاءت النتائج على النحو التالي.

جدول (١٢) قيم معاملات الثبات لمقياس مهارات القيادة التحويلية وعوامله الفرعية بطريقة ألفا-كرونباخ.

المقياس وعوامله الفرعية	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ
العامل الأول (الاستثارة الفكرية)	١٣	٠,٨٢٠
العامل الثاني (الاعتبارية الفردية)	١٢	٠,٨٠٦
العامل الثالث (الدافعية الإلهامية)	١٤	٠,٧٩٨
العامل الرابع (التأثير المثالي)	٩	٠,٧٢٢
مقياس مهارات القيادة التحويلية ككل	٤٨	٠,٩٠٦

ويتضح من جدول (١٢) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومرضية، مما يجعلنا نثق في ثبات مقياس مهارات القيادة التحويلية، وأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار.

#### أ- طريقة التجزئة النصفية Half-Split

تم حساب معامل الارتباط (معامل ثبات التجزئة النصفية) بين نصفي الاختبار لكل عامل من العوامل الفرعية والمقياس ككل، باستخدام معادلتي جوتمان، وتصحيح الطول لسبيرمان- براون على عينة قوامها (٢٥٠) تلميذاً وتلميذة من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

جدول (١٣) قيم معاملات الثبات لمقياس مهارات القيادة التحويلية وعوامله الفرعية بطريقة التجزئة النصفية.

معامل جوتمان	معامل التجزئة " سبيرمان-براون "		عدد العبارات	المقياس وعوامله الفرعية
	بعد التصحيح	قبل التصحيح		
٠,٧٨٢	٠,٧٨٩	٠,٦٥٠	١٣	العامل الأول (الاستشارة الفكرية)
٠,٧٧٧	٠,٧٧٧	٠,٦٣٦	١٢	العامل الثاني (الاعتبارية الفردية)
٠,٧٤٤	٠,٧٤٦	٠,٥٩٥	١٤	العامل الثالث (الدافعية الإلهامية)
٠,٦٩٤	٠,٧١٠	٠,٥٤٨	٩	العامل الرابع (التأثير المثالي)
٠,٨٦٥	٠,٨٦٥	٠,٧٦٣	٤٨	مقياس مهارات القيادة التحويلية ككل

ويتضح من خلال جدول (١٣) أن قيم معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية تراوحت ما بين (٠,٦٩٤ : ٠,٨٦٥)، وهي قيم مقبولة ومطمئنة مما يدل على ثبات مقياس مهارات القيادة التحويلية.

وصف مقياس مهارات القيادة التحويلية في صورته النهائية وتقدير درجاته:

أصبح المقياس في صورته النهائية بعد حساب الخصائص السيكومترية له مكوناً من (٤٨) موقفاً، وأمام كل موقف ثلاثة بدائل هي (أ، ب، ج)، ويختار تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بديلاً واحداً لكل عبارة من البدائل السابقة، بحيث يحصل التلميذ على (٣) درجات في حالة اختياره البديل الذي يدل على ارتفاع مستوى القيادة التحويلية له، و(٢) درجتين في حالة اختياره البديل المتوسط، و(١) درجة واحدة في حالة اختياره للبديل الأضعف، بحيث تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين (٤٨ : ١٤٤)، وتشير الدرجة المرتفعة على المقياس إلى ارتفاع مستوى القيادة التحويلية، وتشير الدرجة المنخفضة إلى انخفاض مستوى القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وجدول (١٥) يوضح أرقام عبارات كل عامل من العوامل الفرعية لمقياس مهارات القيادة التحويلية.

جدول (١٤) توزيع العبارات على العوامل الفرعية لمقياس مهارات القيادة التحويلية.

العوامل الفرعية	عدد العبارات	أرقام العبارات
العامل الأول (الاستثارة الفكرية)	13	1 ————— 13
العامل الثاني (الاعتبارية الفردية)	12	14 ————— 25
العامل الثالث (الدافعية الإلهامية)	14	26 ————— 39
العامل الرابع (التأثير المثالي)	9	40 ————— 48

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

وللتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث، وأيضاً التحقق من صحة فروضها إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت فيما يلي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢. اختبار " ت " لحساب دلالة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة.

٣. معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون.

٤. التحليل العاملي الاستكشافي.

٥. معامل ألفا-كرونباخ.

٦. التجزئة النصفية (معادلتى سبيرمان-براون، جوتمان).

#### مناقشة نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلى أن مقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والذي تم إعداده من قبل الباحث، يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويتوافر فيه الشروط السيكومترية للقياس؛ فقد تم التحقق من صدق المقياس بثلاثة طرق، أولهما الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وتم تعديل العبارات من الناحية اللغوية والنفسية واستبقاء العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة اتفاق لا تقل عن ٩٠%، ثانيهما الصدق العاملي والذي تم إجراؤه على عينة قوامها (٢٥٠) تلميذاً وتلميذة من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام التدوير المتعامد Varimax، وقد أسفرت النتائج عن تشعب عبارات المقياس على أربعة عوامل أساسية هي: الاستثارة الفكرية (١٣ عبارة)، الاعتبارية الفردية (١٢ عبارة)، الدافعية الإلهامية (١٤ عبارة)، التأثير المثالي (٩ عبارات)، وثالثهما صدق المقارنة الطرفية والذي توصلت نتائجه لوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ بين متوسطي درجات مجموعتي

أدنى وأعلى الأداء على مقياس مهارات القيادة التحويلية؛ الأمر الذي يشير إلى تمتع المقياس بالقدرة على التمييز بين فئات مختلفة.

ولما كان الثبات من الشروط السيكومترية الهامة التي تعبر عن الدقة في قياس ما يدعى قياسه، لذا قام الباحث بتقدير معاملات ثبات مقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، بعدة طرق، هي: معاملات ثبات ألفا-كرونباخ، وقد بلغ معامل ثبات ألفا-كرونباخ للمقياس (0,906)، كما بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية للمقياس بتصحيح سبيرمان-براون (0,865)، وتصحيح جوتمان (0,865)، وجميعها معاملات مرتفعة أكبر من 0,60 تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

كما تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات العبارات بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه، وقد أتضح أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والمقياس، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، مما يؤكد على تجانس المقياس وتماسكه الداخلي، كما تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمقياس، والدرجة الكلية للمقياس، وقد أتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) تراوحت ما بين (0,342\*\* : 0,847\*\*)؛ وذلك بين العوامل الفرعية (الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي) وبعضها البعض، وبينها وبين الدرجة الكلية لمقياس مهارات القيادة التحويلية؛ مما يشير إلى أن مقياس مهارات القيادة التحويلية يتمتع بدرجة مرتفعة من التجانس والاتساق الداخلي.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن مقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي إعداد/ الباحث، يتمتع بدرجة عالية من الصدق، والثبات، والاتساق الداخلي، وتوافر الشروط السيكومترية للقياس، ومن ثم صلاحيته للاستخدام، وقدرته على قياس مهارات القيادة التحويلية لدى عينة البحث من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهذا يجعلنا نثق في النتائج التي يمكن التوصل إليها في الدراسات والبحوث المستقبلية.

### توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالنقاط التالية:

- على المؤسسات المعنية رعاية الطلبة الذين تتوافر لديهم سمات القيادة ورعايتهم. ومساعدتهم على إبراز قدراتهم القيادية في إدارة أمورهم الحياتية.

## الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات القيادة التحويلية لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بتدريب الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين والمعلمين على كيفية تقديم المساعدة للطلبة الذين لديهم سمات القيادة.
- تدريب الطلاب على المهارات القيادية من قبل الادارة المدرسية والمختصين من خلال بعض البرامج التدريبية.
- ضرورة قيام المدرسة بتوعية أولياء الأمور بمستوي المهارات القيادية لدى الابناء، وما يترتب عليها من تنبؤات مستقبلية.
- ضرورة قيام المدرسة باستغلال كافة إمكانياتها لتوفير مناخ ايجابي لطلابها من حيث توظيف الطاقات لدى الطلاب في محاولة لتشجيعهم وتدريبهم على تنمية المهارات لديهم.

### بحوث مقترحة:

- وفي ضوء الأطر النظرية والأدبية والنتائج المستخلصة من البحث الحالي، يمكن اقتراح ما يلي:
- فعالية برنامج ارشادي قائم على التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى طلاب المرحلة الثانوية.
- فعالية برنامج ارشادي قائم على الوعي بالذات والوعي المجتمعي في تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى طلاب الجامعة.
- مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالقيادة التحويلية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية.
- التحصيل الأكاديمي وعلاقته بالقيادة التحويلية للمعلمين لدى عينة من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

## المراجع الخاصة بالبحث:

### المراجع العربية

- جمانة بشير مصطفى أبو رمان. (٢٠١٥). دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية: الأردن.
- حامد عبد السلام زهران. (٢٠٠٥): علم نفس النمو (الطفولة والمراهقة)، (ط ٦) مصر: عالم الكتب.
- حسن عبده إبراهيم، محمد أحمد حلاق. (٢٠٢٠). درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، مج ٤٢، ع ٤٥٤، ٤٣ - ٧٣.
- خولة مساعد عبد العال. (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى قائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميه. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- راتب السعود. (٢٠١٣). القيادة التربوية : مفاهيم وأفاق. عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- رحاب صالح محمد برغوث. (٢٠١٥). برنامج مقترح قائم على استخدام الأنشطة اللاصفية في تنمية بعض مهارات السلوك القيادي لدى طفل الروضة. مجلة دراسات الطفولة، مج ١٨، ع ٦٩، ٢٧ - ٤٢.
- سامية مختار محمد (٢٠١٩). فعالية برنامج قائم على المشاركة الوالدية في تنمية بعض مهارات القيادة لدى عينة من أطفال الروضة، مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ع ٦٤، ١١٧ - ١٢.
- سعود زيد الشريف. (٢٠١٤). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- سناء علي شقوارة. (٢٠١٢). درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. مجلة تطوير الأداء الجامعي .

عامر محمد فروانة. (٢٠١٤). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، الصحة المجتمعية ، الجامعة الإسلامية : غزة

عامر محمد فروانة. (٢٠١٤). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، الصحة المجتمعية ، الجامعة الإسلامية : غزة

عبد الله سالم حمد يعقوب، عايد أحمد حماد الخوالدة. (٢٠١٩). درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى السعادة لدى المعلمين، جامعة مؤتة: الكويت.

علي عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان موسى حجازي. (٢٠٠٦). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، الأردن: دار الحامد.

علي ماهر خطاب. (٢٠٠٤). الإحصاء الوصفي (ط٢). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. كمال الدين حسن علي بابكر. (٢٠١٥). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مازن بن فارس رشيد. (٢٠٠٣). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، مج ٢٥ ، ع ١،٢ ، ٤٦٥ - ٥٠٠.

ناصر إبراهيم الشرعة، عبد السلام فهد العوامرة، & محمد مطير الشريجة. (٢٠١٩). الشخصية القيادية لدى طلبة الصف العاشر الأساسي وعلاقتها بأساليب التنشئة الاجتماعية الأسرية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12، (4) 1868-1895

وليام كوهين. (٢٠١٤). فن القيادة. (ط ٨) المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة جرير

يوسف علي شريف، (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد ١٢ - العدد ١، ص ٥٢٥-٥٣٩.

## المراجع الأجنبية

- Akdemir, Ö. A. (2020). The Relationship between School Administrators' Transformational Leadership Behaviours and Teachers' Perceptions of Organizational Justice. *African Educational Research Journal*, 8, 54-61
- Al Ahmad, S., Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). The effect of transformational leadership on innovation: Evidence from Lebanese Banks. *European Research Studies Journal*, Volume XXII, Issue 4, 215-240
- Alston B., Dastoor, B., & Chin-Loy, C. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership to foster sustainability. *International Journal of Business and Social Science*, 7(5), 9-20
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burns, J.M. (1978). " Leadership. New York. *Journal of Leadership Education* DOI:10.12806/V17/I3/A2 July,2018.
- Chirichello, Micheal (1999). Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals. Paper presented at the Annual International Congress for school Effectiveness and Improvement (12th, San Antonio, TX, January 3-9,1999). ED 432 037
- Cormier, J. C. (2017). Linking adolescents' leadership exposure to transformational leadership: The mediating effects of leadership self-efficacy and social intelligence
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis

of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.

Gkolia, A., Koustelios, A., & Belias, D. (2018). Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: A multilevel SEM model. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 176-196.

Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of work and organizational Psychology*, 12(2), 147-170.

Hughes, Tawney A. (2014). Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize. CMC Senior Theses, Claremont McKenna College, USA

Jandaghi, G., Matin, H., & Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, 2(6), 357 - 372.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544

Leithwood, K, Yu, H. Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*. Vol. (40), No(4),pp.368-389.

Maulod, S. A., Piaw, C. Y., Alias, S., & Wei, L. M. (2017). Relationship between principals' emotional intelligence and instructional leadership practices in Malaysian secondary

- schools. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 4(3), 122-129.
- Menon Eliophotou, M. (2021). "Transformational leadership at times of crisis: The case of school leaders in Greece". European Journal of Educational Management, 4(1), 1.
- Mfikwe, N. M. G., & Pelsner, T. G. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African government. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 22(2), 115-126
- Mwangi, C. I. (2011). The significance of emotional intelligence in transformational leadership for Kenyan public universities Social Science , vol 1 , no 7.
- Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and transformational leadership: Developing through changes. International Journal of Quality Research, 6(3), 285-296
- Robbins, S.P. (2017). Organizational behavior. (10th ed). San Diego: Prentice Hall.
- Seidman, W. & McCauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. OD PRACTITIONER Journal, 43(2).
- Shutao Wang, (2021)." How Does Principals' Transformational Leadership Impact Students' Modernity? A Multiple Mediating Model" College of Education, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China Education and Urban Society, Vol. 53(4) 425-445
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? The leadership quarterly, 22(1), 121-131.

Trofino,A.J.(2000). Transformational leadership or effective managerial practices? Group & Organization Management, Vol.(23), No.(3),pp(220-237).