جـــامعة قاصـــدي مربـــــاح – ورقلـــــة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبـــة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: ليلى قوادريـــة

بعنوان:

مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة

نوقشت وأجيزت يوم:2020/06/23

لجنة المناقشة:

أ.د/ صبرينة غربي	رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د / عبد العزيز خميس	مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د / الحاج كادي	مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

الحمد لله و كفى و الصّلاة و السّلام على الحبيب المصطفى أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى .....

من كلّله الله بالوقار...إلى من علّمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.أدامه الله لي "والدي الكريم"

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب و الحنان...إلى بسمة الحياة و سرّ الاطمئنان...إلى من دعائها سرّ نجاحي...وحنانها بلسم جراحي..."أمي الحنون"

إلى سندي في هذه الحياة.....زوجي الغالي

إلى أنوار عيوني أبنائي .....إيمان لينا ، محمد ، ريتال

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء ....جمال ، وردة ، ريمة ، حمزة ، إسماعيل

وأبنائهم..... عبد الرحمان، عبد المؤمن، بيان الهدى، مريم، نعمة، يمنى

إلى طاقم مدرسة تمام أحمد

"إلى كل من حملته ذاكرتي و لم تحمله مذكرتي"

شكر وتقدير

قال تعالى: "رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينْ"

سورة النمل، الآية {19}

الحمد لله ربّ العالمين و الصّلاة والسّلام على أشرف الأنبياء و المرسلين نبيّنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أشكر الله العليّ القدير على توفيقي في انجاز هذا العمل المتواضع، فهو عزّ وجلّ أحقّ بالشّكر والحمد سبحانه و تعالى.

ولا يسعني في هذا المقام إلاّ أن أنسب الفضل لأصحابه وأخصّ بالشكر أستاذي المشرف " خميس عبد العزيز " الذي تكرّم بالإشراف على هذه المذكرة و تابع خطوات إنجازها، جعل الله مجهوده في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المناقشين على تفضّلهم بقبول مناقشة هذا العمل و تصويبه و الحكم عليه.

و كذا أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على دعمهم الدائم للطلبة حيث كان لهم الفضل في الوصول إلى هذا المبتغى.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد...

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة، والكشف عن الفروق في وجهات نظر الأساتذة نحو هذه الممارسة حسب متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على استبيان لقياس مستوى القيادة التحويلية مكون من (50) فقرة كأداة لجمع البيانات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، والتي قدرت بـ (252) أستاذا وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقصد معالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة مرتفع.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

وتم مناقشة النتائج على ضوء الجانب النظري والدراسات السابقة واختتمت الدراسة بتقديم بعض المقترحات.

Summary of study :

The study aimed to identify the extent of secondary education directors in the city of Ouargla for transformational leadership from the viewpoint of teachers, and to reveal the differences in teachers' views towards this practice according to variables (gender, years of service, and job rank), and to achieve the goals of the study, the descriptive approach and reliance on a questionnaire To measure the level of transformational driving, consisting of (50) item were used as a tool to collect data.

After confirming the validity and reliability of the tool, it was applied to a sample of secondary education teachers, which was estimated by (252) teachers who were randomly selected, and after statistical data processing using the SPSS statistical analysis program, the study reached the following results:

The level of transformational leadership the perspective of teachers in Ouargla city secondary education directors practice is high.

-There are no statistically significant differences in the views of teachers towards secondary education directors' practice in Ouargla of transformational leadership attributable to the gender variable.

-There are no statistically significant differences in the views of teachers towards secondary education directors' practice in Ouargla of transformational leadership attributable to the variable of years of service.

-There are no statistically significant differences in the views of teachers towards secondary education directors' practice in Ouargla of transformational leadership attributable to the variable of job rank.

The results were discussed in the light of the theoretical side and previous studies and concluded with some suggestions.

فهرس المحتويات

محتويات الدراسة	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
ملخص الدراسة	ج
فهرس المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ط
مقدمة	1
الجانب النظري **الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة**	
1- مشكلة الدراسة	6
2- تساؤلات الدراسة	10
3- فرضيات الدراسة	10
4- أهمية الدراسة	11
5- أهداف الدراسة	11
6- حدود الدراسة	11
7- المفاهيم الإجرائية	12
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
تمهيد	14
1- مفهوم القيادة	14
2- القيادة في الإدارة المدرسية	15
3- نظريات القيادة	16

4- القيادة التحويلية	20
5- نشأة القيادة التحويلية	22
6- مبادئ القيادة التحويلية	23
7- أبعاد القيادة التحويلية	23
8- أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية	28
9- أهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية	30
10- خصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي	31
خلاصة	33
الجانب الميداني	
الفصل الثالث: الإجراءات التطبيقية للدراسة	
تمهيد	36
1- منهج الدراسة	36
2- مجتمع الدراسة	36
3- الأداة المستخدمة في الدراسة	37
4- الدراسة الاستطلاعية	38
4-1. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية	38
4-2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	39
5- الدراسة الأساسية	44
5-1. عينة الدراسة الأساسية	44
5-2. وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية	46
6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	49
خلاصة	50

الفصل الرابع: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	52
1- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة السؤال الأول	53
2- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى	56
3- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية	58
4- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة	60
نتائج الدراسة	62
اقتراحات الدراسة	62
قائمة المراجع	64
الملاحق	71

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	27
02	يبين تعداد مجتمع الدراسة وتوزيعهم عبر ثانويات دائرة ورقلة.	36
03	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له	39
04	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له	40
05	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له	41
06	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية له	42
07	يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان	42
08	يوضح صدق المقارنة الطرفية للاستبيان	43
09	يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	43
10	يوضح نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	44
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	46
12	يوضح يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	47
13	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	48
14	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد العينة نحو ممارسة المديرين للقيادة التحويلية	53
15	يوضح نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعا لمتغير الجنس	56
16	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعا لمتغير سنوات الخدمة	58
17	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية	60

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يمثل عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي	45
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	46
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	47
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	48

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	72
02	وصف خصائص عينة الدراسة	76
03	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	77
04	نتائج اختبار السؤال الأول	79
05	نتائج اختبار الفرضية الأولى	80
06	نتائج اختبار الفرضية الثانية	81
07	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	82

مقدمـــة

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات ملحوظة في مجالات الحياة المختلفة وشمل هذا التغيير أغلب المنظمات، وفي ظل التطور السريع وظهور المنافسة في بيئات الأعمال زاد الاهتمام بكفاءة العنصر البشري، وما يبذله من مجهودات وما يستعمله من طرق وأساليب لإنجاز ما يسند إليه من مهام بغية الوصول إلى الفعالية القصوى في الأداء.

ومع بروز هذه التحديات والمنافسات بين المنظمات التي تسعى للرّيادة والتقدم، فإن القيادة في هذه المؤسسات تعتبر عنصر أساسي وعامل مهم في نجاحها وبلوغ أهدافها، ولذا عمل الباحثون على إيجاد النمط القيادي الأمثل للتعامل مع هذه االتغيرات، مما أدى إلى ظهور عدة أنماط حديثة للقيادة من بينها القيادة التحويلية التي تعتبر الأكثر فعالية في تغيير حال المؤسسات إلى الأفضل، وهي ذلك النمط من القيادة الذي تحتاجه أي مؤسسة تسعى للتطوير، إذ تقوم أساسا على إحداث تحوّلات جذرية عن طريق غرس قناعة اهتمام المرؤوسين بصالح المؤسسة على حساب مصالحهم الشخصية، وتوسيع آفاق أهدافهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

وتعتبر القيادة التحويلية إحدى الأساليب القيادية التي تتسم بقدرة فائقة على النهوض بالمؤسسة ومساعدتها على التصدي للتحديات والعراقيل، من خلال سعيها للتأثير المباشر على المرؤوسين والارتقاء بسلوكهم وتنمية مهاراتهم في العمل وقدرتهم على الإبداع فيه، وذلك بفتح المجال أمامهم للتعبير عن أنفسهم وتحفيزهم وتشجيعهم على تحدي الصعوبات الممكنة.

كما أنها قيادة ذات تأثير ورؤية مستقبلية ثاقبة، تعتمد على القدوة والتعلم المستمر وتعتمد على العمل بالمشاركة والتحفيز الإيجابي، كإستراتيجية لها في تحويل المنظمة من حال الركود إلى حالة النشاط والتطور، محدثة بذلك تغيير إيجابي في هيكلية المنظمة وثقافتها ومستويات أداء عامليها واحتياجاتهم. **(الحضيبي، أبو عبيد، 2013، ص32).**

ونظرا للأدوار الهامّة والمتعددة التي تلعبها المؤسسة التعليمية في المجتمع، فإنها ومن أجل أداء هذه الأدوار بالكفاءة والفاعلية المنتظرة منها بحاجة لمثل هذا النوع من القيادات، ذات المهارات الإدارية والسمات الشخصية التي لها تأثير إيجابي على العاملين، وتدفعهم للمضي قدما والنهوض بمؤسساتهم والارتقاء بها.

وانطلاقا من الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية كنظرية حديثة تساهم في تطوير وتحسين مستوى المؤسسات، تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مدى ممارستها لدى مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة .

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول موزّعة على جانبين: جانب نظري، و جانب ميداني

أما الجانب النظري فقد تضمن:

الفصل الأول: والذي خصص لتقديم موضوع الدراسة، وتناولنا فيه إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، أهميتها، أهدافها، حدودها والمفاهيم الإجرائية لها.

الفصل الثاني: وخصص لموضوع القيادة التحويلية، حيث تم فيه التطرق لمفهوم القيادة، القيادة في الإدارة المدرسية، نظريات القيادة، ثم القيادة التحويلية، نشأة القيادة التحويلية، مبادئ القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية، أهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية وخصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي.

والجانب الميداني الذي تضمن:

الفصل الثالث: وعرضت فيه الإجراءات التطبيقية للدراسة وتناول منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الأداة المستخدمة في الدراسة، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، الدراسة الأساسية، عينة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: وتم فيه عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة استنادا إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وأخيرا قدّمت النتائج العامة للدراسة وبعض الاقترحات.

الجانب النظري

الفصـــــــــل الأول

تقـديـم مـوضـــوع الدراســـــة

1- مشكلة الدراسة

2- تساؤلات الدراسة

3- فرضيات الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- حدود الدراسة

7- المفاهيم الإجرائية

1- مشكلة الدراسة

لقد شمل التطور الحاصل في عصرنا الحالي كل المؤسسات وبمختلف نشاطاتها وأنواعها، مما فرض على إدارتها ضرورة مواكبة هذا التطور وذلك لا يكون إلا بوجود قيادات ذات كفاءة و وعي وإدراك لحجم التحديات التي تواجهها.

وباعتبار القيادة محور من أهم محاور العملية الإدارية فقد حازت على اهتمام الباحثين لما لها من تأثير كبير في سير أنشطة المؤسسات المعاصرة، خاصة مع ما تشهده من تغييرات وتحديات تتزايد يوما بعد يوم، إذ أصبحت القيادة أحد المؤشرات المعتمدة للتفريق بين المؤسسة الناجحة والغير ناجحة، الأمر الذي يتطلب قيادة فعالة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها، وهذا الأمر يحتاج إلى شخص قادر على التأثير في سلوكيات الأفراد والعاملين، من خلال تحفيزهم على العمل ودفعهم لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم.

وبما أن المؤسسة التعليمية جزء لا يتجزأ من مؤسسات هذا العالم وباعتبارها عنصر فاعل في المجتمع بل إنه وفي حال بلوغها لأهدافها التربوية والتعليمية ونجاحها تعتبر رمزا لتقدمه، فقد أصبح من الضروري أن تواكب التطورات والتغييرات الحاصلة، وإن هذه الخطوة المهمة لا تتحقق إلا برسم و تحديد المسار الصحيح لهذه العملية، كي تصل إلى الأهداف المنشودة التي تخدم المجتمع وهذا من خلال تطوير وتحسين الطرق المتبعة في تنظيم عملية الإدارة التعليمية.

وتستدعي مواكبة هذا التطور والتغيير السريع من طرف المؤسسة التعليمية التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية التي لا تأتي بثمارها في تحسين أداء العاملين عامة والأساتذة خاصة، لذا أصبح التفكير في إيجاد الأسلوب القيادي المناسب الذي تضمن به استمراريتها و ريادتها ضرورة ملحّة، و من هنا ظهر ما يعرف بالقيادة التحويلية كأسلوب جديد في القيادة وكان هذا على يد بيرنز (Burns, 1978) في كتابه (Leadership). والذي أشار فيه إلى أنها العملية التي يسعى من خلالها القائد و المرؤوسين إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستوى للدافعية و الأخلاق. (**أسامة خيري، 2019، ص 95**).

وتعتبر المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات حاجة إلى مثل هذا النوع من القيادة نظرا لأهمية دورها، فقد أكد العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في بيئة المؤسسات التعليمية، ومما لا شك فيه أن نجاح المؤسسة التعليمية عامة ومؤسسة التعليم الثانوي خاصة لا يتوقف على تطوير

الأهداف المسطرة للتعليم وإصلاح المناهج وتغييرها وتوفير الإمكانيات اللازمة سواء كانت مادية كالوسائل البيداغوجية والتجهيزات والمنشآت القاعدية، أو بشرية من خلال الإعداد والتكوين الجيد للأساتذة والطاقم الإداري، بل يتوقف على وجود مديرين يتّسمون بصفات قيادية تمكنهم من وضع الخطط والوقوف على تنفيذها بشكل صحيح، عن طريق التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، فمدير الثانوية مهمته تسهيل قيام الأساتذة بواجباتهم التعليمية والتفاعل معهم وتقديم الدعم اللازم لهم، وهذا ما يولد لديهم درجة من الرضا عن عملهم.

وهذا ما يميز القائد التحويلي عن غيره فهو يلهم الأفراد ليضحوا باهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المؤسسة، كما يمتلك تأثير كبير على مرؤوسيه ويبدي اهتمامه بتطوير الأفراد ويسعى لمساعدتهم على رؤية المشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو قادر على استثارة و الهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة. **(حسين حريم،2009، ص220).**

ومن هنا جاءت أهمية القيادة التحويلية في مؤسسة التعليم الثانوي التي تعتبر أداة مهمة لتحقيق أهداف المجتمع، فالمدير التحويلي يعد مثلا للأساتذة في سلوكه وذلك بتبنّيه للقيم العالية كاحترام العاملين والثقة بهم وبآرائهم مما يعزز إيمانهم بطاقتهم وقدراتهم، وكذا حثهم على تبني التغيير كمنهج في العمل وتوظيف الابتكار والإبداع في تقديم برامجهم التعليمية.

فالوظيفة الأساسية لمدير الثانوية في ظل القيادة التحويلية، هي توفير الظروف الملائمة التي تساعد التلاميذ على التحصيل الجيد و تقديم التربية التي تساعد على بناء وتنمية شخصيتهم وإعدادهم للحياة العملية ورسم الخطوط العريضة لمستقبلهم، وهذا من خلال توفير الجو المناسب للأساتذة والذي يتميز بالحماس والجدية ليتمكنوا من أداء مهامهم التعليمية على أكمل وجه، وتشجيعهم على المساهمة في النهوض بالمؤسسة من خلال تمكينهم من المشاركة في كل ما يتعلق بأهداف ومستقبل مؤسستهم.

لكن الواقع مختلف ولا يتوافق مع ما ننشده فمن خلال ما لاحظته الباحثة كونها موظفة في مجال التعليم من تفرّد بعض المديرين باتخاذ القرارات، متناسين وجود كفاءات من أساتذة ذوي خبرة تؤهلهم للمساهمة في قرارات المؤسسة والمساعدة على تسييرها، وهذا التجاهل لقدراتهم يؤثر سلبا على أدائهم لمهامهم التعليمية، فالمدير باعتباره قائد وعنصر مهم يسهم بفعالية في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع كافة من التعليم الثانوي، ونظرا لتزايد الأعمال والمهام الإدارية المسندة إليه إضافة إلى ارتباط دوره بتطوير

المؤسسة وتغييرها نحو الأحسن، فقد أصبح لزاما عليه إشراك الأساتذة ممن يرى فيهم القدرة على تحمل المسؤولية في بعض القرارات الإدارية للمؤسسة، وبناء الرؤية المستقبلية الخاصة بها والعمل جنبا إلى جنب لتحويلها إلى واقع ملموس مما يثير دافعيتهم للعمل والإبداع أكثر، وكذا الاهتمام بالجوانب الشخصية لديهم، وهذا هو جوهر القيادة التحويلية التي تسعى لدفع وتحفيز المبدعين من أجل تنفيذ أفكارهم، مما يساهم في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية ونقلها من المستوى الحالي إلى مستوى أفضل.

وبالعودة للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتي أكدت على أهميتها وضرورة ممارستها، لما لها من تأثير كبير على سلوك العاملين وخاصة الأساتذة نقف عند:

دراسة **(الشقيرات والجازي، 2019)** التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وتكونت العينة من (415) معلما ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية.

ودراسة **(Yuan-Duen Lee,2019)** وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية وبين تحفيز عمل المعلمين وأظهرت نتائجها وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية لمديري التعليم الابتدائي وتحفيز المعلمين.

كما قام **(جلال علي، 2018)** بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية في مدارس التعليم الثانوي العام الرسمي في مدينة دمشق، ومقترحات تفعيل تطبيقها من وجهة نظر المدرسين، وطبقت الدراسة على (220) عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية، وعلى (347) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية وجاءت النتائج بأن نقص الدراية الكافية لمفهوم القيادة التحويلية وعدم تفويض المدير لصلاحياته وعدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، هي أكثر المشكلات التي تعيق تطبيق القيادة التحويلية في المدارس الثانوية، وكذا أن تقدير جهود العاملين وتزويدهم بحوافز تشجيعية وإقامة دورات تدريبية للمديرين في مجال القيادة التحويلية من أهم مقترحات العينة لتفعيل تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الثانوي.

أما **(حارب الحراصي، 2017)** فقد هدفت دراسته إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، و بلغت عينة الدراسة (370) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائجها أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كان بدرجة كبيرة، وأن واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين كان متوسطا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية) ومنه أوصت الدراسة بتوفير برامج إنماء مهني لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال ممارسة القيادة التحويلية بمدارسهم، وخاصة في مجال تشجيع الأفكار الجديدة للمعلمين لتحقيق الإنجاز.

وأجرت **(Veronica. O. Money,2017)** دراسة هدفت لمعرفة تصورات الأساتذة و المديرين عن القيادة التحويلية في المدارس الثانوية، وتمثلت عينة الدراسة في (50) مديرا، و(400) أستاذا وقد تم لهذا الغرض تصميم استبيان لقياس القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: أن المديرين والأساتذة لديهم معرفة جيدة عن القيادة التحويلية لكن الإشكال يبقى في مدى ممارسة وفعالية هذا الأسلوب في المدارس.

كما قام **(علي النعمان، 2016)** بدراسة كان هدفها التعرّف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (324) معلم ومعلمة، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بصفة عامة متوسطة، ومنه فإن غالبية مديري المدارس ومديراتها في أمانة العاصمة صنعاء يمارسون القيادة التحويلية وأبعادها بدرجة متوسطة حسب ما يراه أفراد العينة.

بالإضافة إلى دراسة أجراها **(سعود الشريف،2015)** وهدفت إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية و اليومية، وذلك من وجهة نظر المعلمين ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة وعديد التوصيات التي جاءت بها والتي أشارت فيها لأهمية القيادة التحويلية في الحقل التربوي وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات حولها، وبحكم عمل الباحثة في

مجال التربية والتعليم كأستاذة تعليم ابتدائي، أرادت إجراء دراسة للكشف عن مدى ممارسة المديرين لهذا النوع من القيادة، واختارت الطور الثانوي لأهميته كمرحلة تعليمية تؤثر نتائجها ايجابية كانت أو سلبية على الجانب الاجتماعي، التربوي، الاقتصادي وعلى المستوى التعليمي العام في الوطن، لذا فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية وهذا من وجهة نظر الأساتذة، وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

2- تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة؟

2- هل توجد فروق في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس؟

3- هل توجد فروق في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

4- هل توجد فروق في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية؟

3- فرضيات الدراسة:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو القيادة التحويلية نظرا لحداثة هذه النظرية وتناولها المحدود في بيئتنا الجزائرية، وأهمية مجتمع الدراسة الذي تتعامل معه إذ أنها تقوم بدراسة مدى ممارسة القيادة التحويلية في مجال التربية والتعليم، ولذلك فأهمية الدراسة تتمثل في:

* أهمية القيادة التحويلية بصفتها أسلوب جديد يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم الثانوي بصفة خاصة.

* قد تفيد هذه الدراسة مديري التعليم الثانوي بتعريفهم على أسلوب القيادة التحويلية وتشجيعهم على تطبيقه في مؤسساتهم بغية تطويرها.

* يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري للقيادة التحويلية في الجامعات.

5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

* التعرف على مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة.

* الكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر الأساتذة نحو مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية حسب متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية).

* التوصل إلى مقترحات يمكن أن تساهم في الرفع من مستوى أداء مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة من خلال ممارسة أسلوب القيادة التحويلية.

6- حدود الدراسة:

6-1. حدود الموضوع: وتمثل في ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الثانوي في مدينة ورقلة من وجهة نظر لأساتذة.

6-2. الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي في مدينة ورقلة.

6-3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسات التعليم الثانوي بدائرة ورقلة والتي تشمل بلديتي ورقلة، والرويسات.

6-4. الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية (2020/2019م).

* الدراسة الاستطلاعية: من 02 فيفري 2020م إلى 09 فيفري 2020م.

* الدراسة الأساسية: من 10 فيفري 2020 م إلى 05 مارس 2020م.

7- المفاهيم الإجرائية:

✓ **القيادة:**

هي القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتوجيههم والارتقاء بحاجاتهم ودوافعهم بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ **القيادة التحويلية:**

هي قدرة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة على التأثير في الأساتذة وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال ما يتمتعون به من سمات شخصية، ويقاس مدى ممارستها من خلال إجابات الأساتذة على فقرات الاستبيان الخاص بالقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الجاذبية ، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية).

الفصـــل الثـانـــــي
القيـــــادة التـحويـليـــــة

تمهيد

1- مفهوم القيادة

2- القيادة في الإدارة المدرسية

3- نظريات القيادة

4- القيادة التحويلية

5- نشأة القيادة التحويلية

6- مبادئ القيادة التحويلية

7- أبعاد القيادة التحويلية

8- أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية

9- أهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية

10- خصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي

خلاصة

تمهيد:

كانت القيادة ولا تزال محل اهتمام الباحثين الذين أجمعوا عل أهميتها في كافة الإدارات، وعلى تأثيرها المباشر على مكانة المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، ومع كثرة نظريات القيادة وأنماطها تزايدت الدراسات التي حاولت ضبط مفاهيمها، واختلفت وجهات النظر حول نظرياتها ومدى ملائمة هذه الأخيرة للوسط التربوي التي تعتبر القيادة فيه عامل مهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

وسنعرض في هذا الفصل نظرية القيادة التحويلية والمفاهيم المتعلقة بها حيث سنتناول في بداية الفصل مفهوم القيادة، القيادة في الإدارة المدرسية، ونظريات القيادة، ثم سنتطرق بالتفصيل للقيادة التحويلية من حيث مفهومها ونشأتها، مبادئها وأبعادها، أهميتها وأهدافها في المؤسسة التربوية، ثم خصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي.

1- مفهوم القيادة:

تعتبر عملية القيادة من أهم العمليات في السلوك التنظيمي فهي تؤثر على أداء الأفراد ودافعيّتهم واتجاهاتهم ورضاهم عن العمل، وهي محور أساسي في علاقة الرؤساء والمرؤوسين وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يهتم بمشاكل أفراد الجماعة، ويدافع عن مصالحهم ويقدم الوسائل اللاّزمة لمساعدتهم على إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، والمرؤوسين في المقابل يقدمون الولاء والتقدير للقائد. **(راوية حسن، 1999، ص219).**

وفيما يلي بعض التعريفات لمصطلح القيادة:

يعرفها ديل ليود Dull Lioyd "بأنها السلوك الذي يمارسه الفرد حينما يقوم بتوجيه نشاط جماعة ما نحو تحقيق هدف مشترك".

و يرى جراهام Graham "بأنها محاولة التأثير في فكر أو سلوك الآخرين كأفراد أو كجماعات لإنجاز نتائج معينة". **(شعبان السيسي، 2009، ص212).**

كما عرفها رنزيس ليكرت Rensis Lekert بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". **(حسين حريم ،2009، ص 195).**

وخلص (الطويل، 1999) إلى أنها "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف".**(محمود عياصرة، 2008،ص139)**

وقد عرفت أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة من التصرفات يقوم بها القائد قاصدا منها التأثير على أفراده لتحقيق الأهداف المطلوبة". **(أنس عباس،2011، ص207)**.

كما عرفت بأنها "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها". **(عمر غباين، 2009، ص129)**.

والقيادة التحويلية عند (مختار حمزة، 1982) هي "سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الإجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة". **(أمل طعمة، 2010، ص 52)**.

كما عرفها هامفيل Hemphil بأنها "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة". **(سامر جلدة، 2008، ص146)**.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة قي القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتوجيههم وإرشادهم، من خلال الارتقاء بحاجاتهم ودوافعهم بغية تحقيق الأهداف المرجوة وذلك في إطار علاقات تسودها الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين.

2- القيادة في الإدارة المدرسية:

نظرا للطبيعة الخاصة للمؤسسة التعليمية فإن إدارتها تختلف عن باقي المؤسسات فهي تتعامل مع العنصر الإنساني بمختلف أشكاله ومستوياته وتعمل على خلق التوافق بين كافة الأطراف من أساتذة وتلاميذ وأولياء، وقد عرّفت بأنها الجهود المنسّقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي بغية تحقيق الأهداف التربوية وفق ما يهدف إليه المجتمع والدولة.**(فرج الفقي، 1994، ص22)**.

ومن هنا تتزايد مسؤوليات المدير كونه يمثل دور القائد في المؤسسة التعليمية وهذا ما يتطلب تمتعه بمستوى عال من المبادئ والمثل والأخلاق، باعتبار القيادة عملية مهمة في الإدارة المدرسية كونها تتجسد

في القدرة على التأثير في المعلمين وتوجيههم لأجل تحقيق غايات المؤسسة، وإن هذه القيادة تستمد قوتها من خلال الاستثمار في رضا الأفراد.

حيث أن مدير المدرسة كما يرى (جميل عايش، 2010) بحاجة لأن تتوفر فيه بعض السمات والمهارات الضرورية في الإدارة المدرسية، مثل المهام القيادية وبناء العلاقات الإنسانية بينه وبين أتباعه لتحقيق رضا العاملين في المدرسة، والمهارة في تنظيم العمل الجماعي وهذا لإنجاح عملية توزيع الأدوار.(**خولة الشايب، 2018، ص 50**).

ويشير فلورانس (Flonrence,2008) إلى أن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من تأدية أدوارهم على أحسن وجه، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة، وأيضا المتعاملين معها من أبناء المجتمع بما يتماشى مع السياسة التربوية المسطرة.(**خلود الزعبي، 20013، ص 17**).

كما تعتبر القيادة في الإدارة المدرسية عملية محورية، فهي تكتسب بموجب الصلاحيات الممنوحة للقائد بقرار رسمي، وإذا صاحب هذا التكليف وجود علاقات إنسانية بين القائد والأتباع ونقصد هنا المدير والأساتذة، فإنهم يستجيبون لتوجيهاته بقناعة ورضا ويسعون معه لتحقيق الأهداف، وفي حال غياب الجانب الإنساني في هذه العلاقة فإن استجابة الأتباع ستكون بحجم الصلاحية الرسمية التي يملكها القائد، ومنه يكون أداءهم في الحد الأدنى، وسيفتقر عملهم للإبداع والابتكار.(**جميل عايش،2009، ص64**).

3- نظريات القيادة:

نظرا لأهمية القيادة وأهمية الدور الذي يلعبه القائد في نجاح أو فشل المؤسسة التي يتولى قيادتها، فقد ركز العلماء جهودهم للبحث عن مواصفات وخصائص القيادة من خلال الكثير من الأبحاث والدراسات ما نتج عنه ظهور عدة نظريات للقيادة وسنعرض أهمها فيما يلي:

3-1. نظرية السمات :

عرفت نظرية السمات في (1920-1940) و هي تقوم على أن القادة يتصفون بسمات معينة تسمح لهم بأن يكونوا قادة (**أمل طعمة، 2010، ص54**)، واهتمت هذه النظرية بدراسة القائد نفسه

وتفترض أن تكون فاعلية القيادة تتحدد بتوفر خصائص وسمات معينة، منها ما يتعلق بالبنية الجسدية ومنها ما يتعلق بالشخصية بالإضافة إلى الخصائص العقلية، ومثال على هذه السمات : القوة الجسدية، الطول، الذكاء، حب السيطرة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية للإنجاز، البصيرة النافذة المبادرة وإنكار الذات.....الخ. **(هادي ربيع 2008، ص149).**

وقد أجريت عدة دراسات لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطيع تحديد الصفات التي تميز فعلا بين القادة وغير القادة، فرغم أن القائد يجب أن يتميز بدرجة عالية عن مرؤوسيه في بعض الصفات كالذكاء والبحث والاستقلالية والمشاركة الاجتماعية، إلا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حدا معينا مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد وأتباعه. **(عمر غباين، 2009، ص201).**

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنه لو كان هناك تناسق بين فعالية القيادة والصفات الشخصية للقائد لكان من السهل تحديد القادة الذين سيكونون الناجحين، لكن في حقيقة الأمر لا توجد مثل هذه العلاقة، **(عبد الله الطجم، طلق السواط، 2003 ، ص 188)**، كما أنها تفتقد لعنصر التكامل الذي يعد ضروري ليحدث ما يسمى بالقيادة التشاركية إذ لا بد أن يكمّل كل فرد في المنظمة الآخر، وكذا فإن السّمات وحدها لا تكفي ففي كثير من الأحيان لم ينجح قادة يمتلكون سمات عالية ونجح آخرون لديهم صفات أقل، إضافة إلى أنها أهملت جانب المواقف.

3-2. نظرية الرجل العظيم :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى في القيادة وانطلقت من افتراض أن القائد شخص يتمتع بمواهب خارقة تمكنه من إحداث التغيير والتأثير في حياة الجماعة في ظروف مواتية، وأبرز دعاتها فرانسيس جالتون (Francis Galton) وتفترض هذه النظرية أن التغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أشخاص ملهمين ولديهم مواهب وعبقرية، تجعل منهم قادة بصرف النظر عن المواقف التي يواجهونها **(أمل طعمة، 2010، ص54)**، فالقائد شخص يتمتع بمواهب خارقة تمكنه من إحداث التغيير والتأثير في حياة الجماعة في حال توفر الظروف المواتية، ورغم وجاهة هذه النظرية إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أن هؤلاء الرجال العظماء نجحوا في قيادة جماعتهم، قد فشلوا عن قيادة جماعات أخرى، أو فشلوا في قيادة نفس الجماعة في ظروف مغايرة. **(جودت عطوي، 2014، ص80).**

ومنه يمكن القول أن القيادة مرتبطة بظروف الجماعة أكثر من ارتباطها بشخصية القائد، ولا تبرز فعاليتها إلا إذا كانت تلك الجماعة مستعدة لتقبل التغيير.

3-3. النظرية السلوكية:

ترتكز هذه النظرية على السلوك الواقعي للقائد "ماذا يفعل القائد؟ وكيف يتصرف؟ إن الأساس الذي يستند إليه " الأسلوب القيادي" هو الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا خاصا لقيادة الأفراد والجماعات، لتحقيق أهداف معينة تؤدي إلى إنتاجية ومعنوية عاليتين ولذلك فقد ركزت النظرية السلوكية على فاعلية القائد وليس على سماته وخصائصه الشخصية. **(مريفت الحسيني، 2016، ص 24).**

وقد جاءت عدة دراسات لإثبات أن السلوك القيادي يتبلور في النمط القيادي الخاص بالقائد كدراسة جامعة ايوا (Iowa) ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة ميتشغان وكذلك دراسة "بلاك وموتون" **(شعبان السيسي، 2009، ص 323).** وترتكز فلسفة نظرية القيادة السلوكية على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين هما :

. توجيه المهام : ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المنظمة لانجاز العمل مع أدائها بجد وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والانجاز.

. توجيه الموظف : ويعني ذلك الانفتاح في علاقة المدير بالعاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجاتهم والعمل على مراعاتها وإشباعها. **(أحمد الرقب، 2010، ص12).**

3-4. النظرية الموقفية :

اقترحت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر ستوجدل (Stojdil) أنه أصبح من الواضح أن القيادة لا تقتصر على القائد، وأنه لابد من التطرق إلى المواقف التي اعتبر أن القيادة تتوقف عليها وعلى كفاءة القائد ومقدرته على التكيف مع هذه المواقف، بما فيها من عوامل بيئية يصعب التحكم فيها وافتراض أن القائد هو الشخص القادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، فأساس هذه النظرية هو القائد، الجماعة، الموقف، بما لهم من أهمية كبيرة في تحديد القائد الذي باستطاعته إنجاز أهدافه **(عبد الرزاق الرحاحلة، 2009، ص 338)**، كما يعتبر " فدلر" أن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع

الظروف الملائمة التي اعتبرها كعامل مهم جدا يتحكم في العلاقة بين القائد والجماعة.(**مصطفى عشوي، د ت، ص167**).

أما النقد الموجّه لهذه النظرية هو اعتمادها المبالغ فيه على الموقف، ففي نظرها أن كل فرد يمكن أن يكون قائد إذا نجح في الموقف المعين الذي يعترضه، فالشخص الذي ينجح مصادفة في إشباع حاجات الجماعة وتحقيق أهدافها في وقت معين وموقف معين يعد حسب هذه النظرية قائدا، كما أن الفرد قد يكون قائد في موقف ما عند توفره على المهارات المناسبة لهذا الموقف في حين أنه يكون تابعا في موقف أخر لا يتوفر فيه المهارات المطلوبة لمواجهته.

3-5. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة تفاعل المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة والمتمثلة في القائد من حيث صفاته وشخصيته ونشاطه، والأتباع من حيث خصائصهم وحاجاتهم ومشاكلهم وبنية الجماعة من علاقات بين الأفراد وخصائصها وأهدافها وديناميكيتها، وإذا تفاعلت هذه العناصر فيما بينها وتكاملت وتأثرت بعضها ببعض نتج عن ذلك قيادة ناجحة وبالتالي منظمة ناجحة، وتجدر الإشارة هنا إلى الدور الهام الذي يلعبه القائد من خلال مشاركته لأفراد الجماعة أهدافهم ومشاكله وإشباع حاجاتهم.

3-6. القيادة التبادلية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين قائمة على تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة، فالمرؤوس يعطي جهده ووقته، وينجز العمل المطلوب تحت قيادة رئيسه مقابل أن يتلقى من هذا الأخير الحوافز التي تدفعه بعد ذلك لبذل جهد أكبر لرفع مستوى أداءه مستقبلا. (**ميرفت الحسيني، 2016، ص 26**).

وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز الغير مشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، وحدد جوردونا (Gordona, 2002) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

. **المكافأة المشروطة :** وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

. المكافأة بالاستثناء: والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. **(عباس الشريفي، منال التنح، 2010، ص 6).**

3-7. نظرية القيادة التحويلية :

تعد من النظريات البارزة في النظريات الحديثة للقيادة والتي احتلت مكانة هامة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وبداية القرن الحالي فعملية تغيير المرؤوس إلى الأحسن وتطوير أدائه كانت من المخرجات الأساسية لهذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، ويعمل على زيادة قدرتهم على إنجاز مهماتهم الموكلة إليهم حاضرا ومستقبلا. **(أحمد الرقب، 2010، ص13).**

وسيتم التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية نشأتها ، مبادئها، أبعادها، أهميتها و أهدافها في الإدارة المدرسية وكذلك خصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي، بشكل مفصل يوضح أهميتها كأسلوب قيادي حديث.

4- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

*** مفهوم القيادة التحويلية:**

لغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي:

حوَّل: بتشديد الواو، أي صيّر وغيّر، ومحوِّل بصير بتحويل الأمور، وتحوّل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحوّل من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحوِّل حولا بمعنيين، يكون تغييرا ويكون تحوّلا. **(ابن منظور، د س، ص 184).**

اصطلاحا:

نظرا لاعتبار القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة، فقد نتج عن ذلك عدم اتفاق حول تعريف محدد لها، من قبل الباحثين بسبب اختلاف وجهات نظرهم مما أدى إلى تعدد التعريفات الخاصة بها ونبرز أهمها فيما يلي :

. ويعرفها برنز (Burns) أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". **(أسامة خيري، 2019، ص 95)**

أما غاردونا (Gardona) فيرى أنها "القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة، بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين". **(محمود عياصرة ، 2006، ص47)**.

ويرى كونجر (Conger) أنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الأتباع فكريا وإبداعيا، و تحوّل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة". **(أحمد عواد، 2012، ص19)**.

ويرى كولفن (Colvin) أن القيادة التحويلية "تركز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أنها القيادة التي تعمل لخدمة التغيير".**(سناء عيسى، 2008، ص29)**

كما وصف باس (Bass) القيادة التحويلية "أنها النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين". **(Bass,1990, p184)**.

يعرف (الهواري، 1999) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي يسعى من خلالها القائد للارتقاء بمرؤوسيه من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، كما يعمل في نفس الوقت على تطوير الجماعات والمنظمة ككل.**(أحمد العامري، 1422، ص 06)**.

ويعرفها (العامري، 1422هـ) بأنها تلك القيادة التي تركز الاهتمام ببناء رؤية واضحة وتعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، و كذا السعي لتغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم معها مع التأكيد على الأهداف البعيدة المدى، مع الاهتمام بتدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين. **(أحمد العامري، 1422هـ، ص07)**.

أما (العازمي، 1427هـ) فيرى أنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى، كما أنها تمكن القائد من الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، وخلق البيئة الملائمة للتجديد، والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين. **(الحضيبي، أبو عبيد، 2013، ص32)**.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على تغيير أفكار مرؤوسيه وحثهم على تجاوز اهتماماتهم الشخصية، وتحويلها إلى الاهتمام بالأهداف العليا للمؤسسة والعمل على تحقيقها وذلك من خلال صياغة رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وحفز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية .

5- نشأة القيادة التحويلية:

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام (1978) على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعماله من قبل عدد من الباحثين والعلماء، وفي عام (1985) قدّم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية المرتبطة بسلوك القيادة، وتوالت الأبحاث والدراسات تباعا، وقدمت النظرية على شكل أبحاث وبرامج للقادة في مختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة. **(محمد المخلافي، 2007، ص286).**

وتعد القيادة التحويلية من أنماط القيادة الإدارية التي جاءت محصلة لجهود العلماء والمفكرين المستمرة في مجال تطوير الإدارة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة حيث جاءت لتجمع بين مميزات أنماط القيادة وتصحح ما كان فيها من قصور، كما يعتقد أن القيادة التحويلية من أنسب الممارسات القيادية وأكثرها ملائمة واستجابة لمعطيات العصر وأقدرها على مواجهة تحدياته. **(رؤية كنعان، 2014، ص16).**

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة للمدارس الفعّالة حيث القيادة الإدارية القوية، مع التركيز على نوعية التعليم المقدمّة والتوقعات العالية لتحصيل الطلبة، ثم تطوّر هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيها وأكثر تعاونا مع المعلمين، وهذا ما دعاه بيرنز (Burns) بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل والمدرسة، حيث ركّز على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة، وكان من أبرز سماتها تفويض السلطة للمعلمين، حيث تعتبر هذه العملية هامة جدا خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية المعلمين وولاءهم لعملهم،

وأثبتت أيضا أن هذا النوع له فعّالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع في التعليم. **(سناء عيسى، 2008، ص27).**

6- مبادئ القيادة التحويلية:

أورد كوهلر وبانكوسكي (Koehlere, et pankowski) ثمانية مبادئ للقيادة التحويلية وتتمثل في:

* اعتبار المنظمة كنظام يشمل عدة عناصر متفاعلة ومترابطة فيما بينها وفي هذا الصدد ينبغي على القائد التحويلي العمل على تطوير نظم إدارية فاعلة لتحسين عملياته الإدارية.

* وضع خطة للمنظمة وإبلاغ الآخرين بمحتواها، وذلك بتبني إستراتيجية محددة لاستغلال الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

* وضع نظام إداري للمنظمة لكونها نظاما متحدا، ما يستوجب استبعاد الأساليب الإدارية القائمة.

* العمل على تدريب وتطوير العاملين في المنظمة، كون أن الجميع مسؤولين عن تطوير أداء المنظمة، وجميعهم بحاجة للمعرفة والارتقاء والتطور لتحسين الأداء.

* تمكين الأفراد والمجموعات في العمل، مما يمنحهم بعض الحرية فيما يتعلق باختيار ما يرونه مناسبا من إجراءات للتطوير.

* التقييم بصفة مستمرة، حيث يعمل القائد التحويلي على تقييم أداء مرؤوسيه من خلال تقييمه للمدخلات والأنشطة والمخرجات بغية تحقيق أهداف المنظمة.

* إيجاد طرق فعّالة لتقدير ما يبذله العاملين من جهود من أجل مصلحة المنظمة ومكافأتهم على التحسن المستمر.

* التشجيع على التغيير المستمر، فمن مسؤوليات القائد التحويلي بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظا على انجازات المنظمة. **(حارب الحراصي، 2017، ص17).**

7- أبعاد القيادة التحويلية:

طوّر كل من باس، وأفوليو (Bass,et Avolio) استبانة متعددة العناصر بينت أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد تبدأ جميعها بالحرف اللاتيني (I) و عرفت بـ (Fours I s)، , **(Bass, Avolio, 1994, p77)** وهي كالآتي:

7-1. التأثير المثالي : (الجاذبية) dealized Influence

عرف كل من أفوليو، والدمان وياماريو (Avolio, et Yammarino, 1991) التأثير المثالي أنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة وكذا الثقة في رسالة المنظمة إذ باستطاعة القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يحسّون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها" **(Avolio,1991,p10)**.

ويرى باس وأفوليو (Bass, et Avolio) أن التأثير المثالي خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون بصيرة وإحساس برسالة المنظمة، والذين يحظون بثقة واحترام وتقدير العاملين، كما أن هذا النوع من القادة يجعل العاملين يبذلون جهودا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

ووصف نورثاوس (Northouse, 2004) الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم نموذجا بالنسبة لمرؤوسيهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح بالإضافة فإن مرؤوسيهم يكنّون لهم احتراما عظيما ويثقون فيهم إلى حد بعيد.

كما أشارت (مرعي، 2008) إلى أن القائد المثالي يمتلك درجات عالية من الروح المعنوية والمثابرة والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله، ويتأثرون به إلى جانب قدرته على الارتقاء بالمرؤوسين وقيمهم من خلال توفير رؤية مثالية وإحساس عميق بالرسالة إضافة لعدم استخدامه للسلطة الرسمية لتحقيق مصالحه الشخصية. **(ميرفت الحسني 2016، ص34)**.

ومنه فإن هذا البعد يجسد قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، والعمل على تحسيس العاملين بها ودفعهم للسعي نحو تحقيقها عن طريق سلوكاته المتمثلة في احترام الآخرين والتأثير الإيجابي فيهم مما يجعله نموذج يرغب الأفراد في إتباعه ويبدون إعجابهم به في المواقف المختلفة ويعتبرونه قدوة تستحق التقدير.

7-2. الحافز الإلهامي : (الدافعية الإلهامية) (Inspirational Motivation)

ويعني إشراك القائد للمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة وإثارة حبهم للتحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي فيهم، وإبداء الحماسة والتفاؤل في العمل لديهم، ويرى

(البهلال،2008) أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين، واستخدام الرموز في تعبيره عن الأهداف وتركيز الجهود بطرق بسيطة، إذ أن القائد التحويلي يعمل على تنمية حب المغامرة والتحدي لدى المرؤوسين، ويزرع فيهم الحماس والعمل بروح الفريق، كما يشركهم في بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة. **(هيلة التويجري، 2017، ص616).**

فالقائد الذي يمارس الحافز الإلهامي لديه قدرة واضحة على تحفيز المرؤوسين ودفعهم إلى مستوى أداء أعلى، ويميل إلى أن يكون قادرا على توصيل رؤيته المستقبلية التي سيكون الأفراد التابعين له قادرين على تبنيها و قبولها ويناضلون من أجلها، إضافة إلى قدرته على الارتقاء بتوقعات أتباعه، وبالتالي يمكنه الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط له.

ويعمل القادة التحويليون على إلهام مرؤوسيهم وتحفيزهم من خلال خلق روح التحدي في العمل بالإضافة إلى بناء علاقات قوية معهم، من خلال الاتصال المتفاعل الذي يولّد الروابط الثقافية بين المشاركين ما يؤدي إلى تحويل القيم بين الطرفين إلى قيم مشتركة.**(لمين وادي، 2014، ص 52-53).**

ويرى كل من باس، وستوجدل (Bass, et Stogdil, 1990) أن هناك مجموعة أدوات يستعين بها القائد وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي :

أ. اللغة: وهي الشكل المتكامل لعملية الاتصال، والمؤثرة على العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

ب . الرموز: وهي أفكار ومشاعر تتحد لتشكل رؤية خاصة بالقائد.

ج . الصور الذهنية: وهي انطباع صور الأشياء في الذهن. **(أحمد الرقب، 2010، ص17).**

و يعني هذا البعد قدرة القائد على بعث الحماس والتفاؤل في المرؤوسين وتشجيعهم على المبادرة والإبداع والعمل بروح الفريق، ومشاركتهم في بناء رؤية وأهداف المنظمة.

7-3. الاستثارة الفكرية:(الحفز الفكري) Intellectual Stimulation

وهو يشير إلى ابتكار القائد التحويلي للأفكار الجديدة التي تثير التابعين للتعرف على المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة التي تتناسب معها، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يعملون على تحديد الفرص والتهديدات وإبراز نقاط القوة والضعف للمنظمة

وتوليد التعبير عنها لدى العاملين، وعليه فالمشاكل تدرك ويتم إيجاد حلول عالية الجودة لها، وتنفذ بكل التزام من قبل التابعين. **(أحمد الرقب، 2010، ص17)**.

وعرفها باس، وأفوليو (Bass, et Avolio) بأنها قدرة القائد التحويلي على زيادة وعي المرؤوسين فكريا ليمتلكوا أفكارا إبداعية تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم المشكلات في العمل، وهذا يعني قراءة المشكلات وفهمها بطريقة جديدة. **(Bass,2006,p7)**.

فالقادة التحويليون يحفزون جهود الأتباع لتكون إبداعية من خلال تساؤلات افتراضية، وإعادة صياغة المشاكل القديمة وتناولها بطرق جديدة، وبالتالي فهي تشجع الإبداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفردية لتقديم أفكار جديدة وتطوير طرق فريدة لحل المشاكل التي يكونون على دراية وإحاطة بها. **(كمال الدين بابكر، 2015 ،ص29)**.

ويلخص (دواني،2013) خصائص النشاط الفكري التأثيري للقائد التحويلي بالتقاط التالية :

- لديه القدرة على توضيح رؤيته بطرق جذابة.
- يعمل بكل ثقة وتفاؤل تجاه المستقبل.
- يستعمل طرق دراماتيكية للتأكيد على القيم.
- يقود الأتباع بواسطة تأثيره المثالي.
- يمكّن الأفراد من إنجاز رؤيته. **(خولة عبد العال، 2015، ص22)**.

من خلال هذا البعد، فالقائد التحويلي يسعى لتشجيع أتباعه على تقديم الأفكار الجديدة ويحثهم على تجربتها بغض النظر عن نتائجها، وتبّني استراتيجيات مبتكرة لإنجاز مهامهم، كما يشجعهم على اعتماد الأساليب الإبداعية في حل المشكلات من خلال صياغتها وتناولها من منظور مختلف.

7-4. الاعتبارات الفردية : (الاهتمام بالمشاعر الفردية) .Individualized Considiration

ويقصد بها مدى احترام المدير للعاملين واهتمامه بهم على المستوى الفردي، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، إضافة لمعاملتهم بحب متبادل فهو يلبي حاجاتهم ويستمع إليهم، وأيضا يهتم بإنجازاتهم ويشجعها، كما أن حاجاتهم الخاصة تنال اهتمامه ويعمل على توجيههم لتحقيق المزيد من التطور والنمو وفق الإمكانات المتاحة لديهم. **(ياسر الشرفا، إلهام حسونة، 2017، ص19)**.

ويرى كريشنان (Krichnan, 1998) أن الكثير من القادة لا يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فقط، بل يتعدى ذلك لأسباب أخرى محددة لديهم فهم يهدفون لدفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بالشكل الأفضل، وحاول بعض الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناءا على مقدرة القائد ودوره في إقناع وإرضاء العاملين معه، وقد يكون التأثير بالتعرف إلى حاجات العاملين، وقد يتم باستخدام إستراتيجية التحكم القائم على الانصياع للأوامر، أو إستراتيجية التآلف التي تشير إلى محاولات القائد إشعار العاملين بأهميتهم وإقامة روابط صداقة معهم والثناء على جهودهم المبذولة، كما قد يعتمد على إستراتيجية المنطق التي تستخدم العقل والتفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لمهامهم الوظيفية. **(شريف عباس، 2010، ص 22-23)**.

ويرى كيرك بريد (Kirk bride) أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية :

* إدراك الاختلاف المتعلق بنواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
* الاستماع الجيد للمرؤوسين.
* التشجيع على تبادل وجهات النظر بين المرؤوسين.
* الترويج للفكر المتعلق بتطوير الذات. **(أحمد الرقب 2010 ص18)**.

ومنه فهذا البعد يظهر من خلال اهتمام القائد بالمرؤوسين وعمله على تلبية حاجاتهم والاستماع لهم، ومعاملتهم باهتمام وتقدير كما يبدي دعمه وإعجابه وتشجيعه لإنجازاتهم مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.

وقد لخص (الرقب، 2010) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة والتي يقوم عليها كل بعد من الأبعاد كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي (الكاريزما)	. الرؤية. . الثقة. . الاحترام. . الصدق. . مشاركة المخاطر.

	. التكامل. . القوة.
التحفيز الإلهامي	. الحماس. . الاتصالات. . الالتزام بالأهداف. . الرؤية. . النصح والإقناع.
الاستثارة الفكرية	. العقلانية. . حل المشكلات. . الإبداع. . التعزيز.
الاعتبارات الفكرية	. الاهتمام الشخصي. –المساواة. . المتابعة. . الاستماع. . التمكين.

المصدر: **(أحمد الرقب، 2010، ص19)**

8- أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية:

تظهر أهمية القيادة التحويلية في اهتمامها بإحداث نقلة نوعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة بدءا من خططها ورؤيتها وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى، فينعكس على عملياتها ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل وآلياته وبرامجه، وبمخرجات العمل ورضا المستفيد والعاملين فيها، وهي بذلك تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون. **(سعيد الغامدي، 1440هـ ، ص23).**

إن القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لابد منها، فالكم الهائل لأعمال طاقم الإدارة المدرسية ونوعها يضعه أمام تحديات ومعوقات كثيرة ومتعددة، وبذلك فالمدير لوحده يعجز أو يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة وتلبي متطلبات المنصب، وهو ما يوجب عليه كمدير مؤسسة تعليمية أن يعمل على تقصي الأسماء من المعلمين ذوي الأداء المتميز، فيستقطبهم بتأثيره القيادي ويرسم لهم الخطط ويقدم لهم التدريب المناسب ليجعل منهم قادة ميدانيين يفوضهم بعض

صلاحياته، فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم ويكسرون الحاجز بين المدير وبين زملائهم المعلمين.

وعليه فالقيادة التحويلية تتيح لمدير المؤسسة التعليمية إستراتيجية مواجهة الظروف المستجدة والطارئة عن طريق عناصر من الوسط المدرسي، اختارهم ليساهموا في تقديم خدمات فنية وإدارية لزملائهم جنبا إلى جنب معه، فالقيادة التحويلية تؤمّن للميدان التربوي قادة واعدين ينتظرون دورهم القيادي ليكونوا من حملة الرايات الإشرافية، بعد أن يسلمها لهم مديرون آن لهم أن يترجّلوا.(**جميل عايش، 2009، ص132**).

ويعود الفضل في تطبيق القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيوفاني (Serjiouvani) التي امتدت من سنة (1984م) إلى سنة (1990م)، وقد أكّد فيها على أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات منها:

* حاجة المؤسسات التربوية إلى قيادة فنية، لديها سعة في التقنيات والأساليب الإدارية وعلى درجة عالية من الأهمية.

* الحاجة إلى قيادة إنسانية، تتضمن إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة في العمل في المؤسسات التعليمية.

* الحاجة إلى القيادة الرمزية، والتي ترتكز على نماذج لأهداف وأنماط السلوك المهمة.

* الحاجة إلى قيادة تربوية، والتي من خلالها يثبت المدير خبرته ومعرفته حول الأمور التربوية والمدرسية.

* الحاجة إلى قيادة ثقافية، والتي يستطيع المدير من خلالها تحديد وتثبيت القيم والمعتقدات والثقافة المؤسسية، والتي تعطي المدرسة حريتها على مر الزمن. (**خولة عبد العال، 2015، ص33**).

ومما سبق فالقيادة التحويلية ضرورية في المجال التربوي، لأنها تناسب الإدارة المدرسية بشكل كبير، وذلك لتزايد حجم المسؤولية الموكلة لمديرها، وتعدد الميادين الإدارية التي يشملها عمله من تخطيط وتوجيه وتنفيذ ومع تضخم مسؤولياتهم ومهامهم وزيادة أعبائهم، أصبح المديرون في المؤسسات التعليمية ملزمون باجتذاب الأساتذة ذوي الكفاءة العالية ليصبحوا قادة يساعدونهم في مهامهم الإدارية.

9- أهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية:

تحث القيادة التحويلية مدير المؤسسة التعليمية على الالتزام بأهدافها الجوهرية والتي حددها ليثيود (Leithwood, 1990) في:

. مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية : ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه، واستخدام الآليات المناسبة لتأييد التغيرات الثقافية والتمسك بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية في المدرسة، وكذا مشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل قادر على التحسين والتطوير.

. مساعدة الأساتذة على حل مشكلاتهم: بمشاركة المدير لحل مشكلات أساتذته وباقي العاملين في المؤسسة بصورة تعاونية وبطريقة أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى الوصول إلى حلول بديلة بكل موضوعية عن طريق دراسة المشكلة من وجهات نظر متعددة، وتوضيح المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

. تعزيز نمو الأساتذة: وذلك من خلال تعزيز أهداف النمو المهني فدافعية الأساتذة يتم تعزيزها من خلال تبّنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وتسهيل هذه العملية يتم حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف ومنهج المدرسة مما يشعرهم بالالتزام بها بقوة. **(سميرات، مقابلة، 2014، ص515)**

ويذكر كولفن (Colvin) أن من أهداف القيادة التحويلية المدرسية الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني نموذج يجعل المؤسسة تتمتع بدعم داخلي، ويسعى أفرادها للتغيير ويمارسونه بمحض إرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المؤسسة التعليمية وعندما يحتوي تفكير وسلوك كل فرد فيها على التغيير. **(أحمد عواد، 2012، ص26).**

ومن خلال ما سبق ذكره فالقيادة التحويلية تهدف لإحداث التغيير بشكل دائم في المؤسسات، كما أنها تتماشى مع التغيرات التي تحدث في مناخ المؤسسة وتعمل على تلبية حاجات واهتمامات الأساتذة كما تساعد المدير على بناء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.

10- خصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي:

يرى كل من تيكي، وديفانا (Ticky, et Devanna, 1986) أن القادة التحويليين يتمتعون عموما بمجموعة خصائص تميزهم عن غيرهم من القادة ومن هذه الخصائص:

* يعتبر القائد التحويلي نفسه عامل مساعد على التغيير ويسعى دائما لإحداثه.
* يتصف القائد التحويلي بالشجاعة، والقدرة على مواجهة المخاطر، والتعامل مع المقاومة المتوقعة.
* لدى القائد التحويلي إيمان قوي بإمكانيات مرؤوسيه، ويعمل على تمكينهم ومنحهم بعض الصلاحيات والثقة بقدراتهم.
* لديه إيمان بفرص التعلم من أخطائهم وأخطاء الآخرين.
* يمتلك قدرة عالية على التكيف مع مختلف الأوضاع.
* لديه رؤية مستقبلية واضحة. **(حارب الحراصي، 2017 ، ص 25).**

ورغم الدور المحوري الذي يؤديه مدير الثانوية كقائد تحويلي في غرس القيم والثقافات في المؤسسة التعليمية، إلا أنه لا يستطيع القيام بهذا الدور إلا إذا أظهر مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية التي يمتلكها لصياغة هذه القيم والأهداف في مؤسسته.

و لكي يستطيع القائد التحويلي الوصول بالمؤسسة التعليمية نحو الأفضل لابد من توافر الخصائص الآتية:

أ . أن يكون صاحب رؤية مستقبلية: فهو شخص قادر على بناء رؤية مستقبلية هادفة للمؤسسة ويستطيع دفع و إثارة مرؤوسيه لاعتناقها.

ب . أن يكون صاحب نقلة حضارية: فتمتع القائد بالثقة العالية والنشاط الدائم والشخصية ذات الحضور الواضح يولد لديه القدرة على نقل الناس نقلة حضارية.

ج . الإنتاجية العالية: باعتبار القائد مصدر طاقة واستجابة لحاجات واهتمامات مرؤوسيه، فهو يسعى دائما للوصول بهم إلى درجة من الإنتاجية تفوق كل ما هو متوقع منهم ومن مؤسستهم.

د . ذو مصداقية: أي تمتعه باستقامة و نزاهة، فالقائد محب للتغيير والمخاطرة ويرفض الاستقرار الذي يعتبره مناقض للتطوير وإيمان التابعين له بذلك. **(القبلي ، العمراني، 1438هـ، ص35)**

وتضيف (سناء عيسى، 2008) خصائص أخرى يتمتع بها القائد التحويلي في المؤسسة التعليمية وهي:

* يجب أن يتمتع بنشاط بدني وأن يكون حضوره واضح في المؤسسة، حيث يستطيع تقديم المساعدة للعاملين ويشاركهم مشاكلهم.

* يعتبر القائد التحويلي نفسه وكيلا للتغيير، همه الوحيد هو التميز وإحداث التغيير وتحويل مدرسته إلى وضع أفضل.

* القائد التحويلي يعمل على الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق أفضل النتائج التي تفوق الأهداف المتوقعة منهم ومن مؤسستهم.

* يمكنه التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.

* يرى القائد التحويلي أن هدفه الأساسي هو نقل الناس نقلة حضارية، وذلك لتمتعه بالثقة الذاتية العالية، والوعي الخالي من الصراعات. **(سناء عيسى، 2008، ص32)**.

وعليه فإن القائد التحويلي في المؤسسة التعليمية يتمتع بمجموعة خصائص تميزه عن القائد التقليدي، إذ أن قيادته تقوم على إحداث التغيير من خلال الإقناع والمشاركة والاهتمام بحاجات المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع والتفكير بحرية، وكذا تعزيز ثقتهم في أنفسهم مما يؤدي إلى تحويلهم إلى منتجين فاعلين ومتميزين.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل نظرية القيادة التحويلية وقد تطرقنا في البداية للقيادة والتي توصف بأنها التأثير الذي يحدثه شخص في جماعة الأفراد بغية تحقيق مجموعة من الأهداف، وتعرفنا على أهم نظرياتها والمتمثلة في نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، ونظرية القيادة التبادلية، بعدها تم التطرق بالتفصيل لنظرية القيادة التحويلية التي تمثل أنسب أنواع القيادة في الإدارة المدرسية في الوقت الراهن، حيث أنها ترسم رؤية مستقبلية للمؤسسة وتعمل على تحقيق الأهداف بما يتناسب مع جميع فئات المؤسسة، كما تناولنا أبعاد هذه النظرية والمتمثلة في: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية، وكذلك تعرفنا على أهداف وأهمية القيادة التحويلية في إدارة المؤسسة التعليمية وأخيرا عرض خصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي.

الجانب الميداني

الفصـــل الثـالـــــث:
الإجـراءات التـطبيقيـــة لـلدراســـة

تمهيـد

1- منهج الدراسة

2- مجتمع الدراسة

3- الأداة المستخدمة في الدراسة

4- الدراسة الاستطلاعية

4-1. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

4-2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

5- الدراسة الأساسية

5-1. عينة الدراسة الأساسية

5-2. وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية للدراسة وإجراءاتها التطبيقية، حيث تضمّن تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينّة الدراسة وكذا أداة الدراسة مع تبيان صدقها وثباتها، كما اشتمل على الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها في عملية تحليل النتائج.

1- منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها التي تسعى للكشف عن **مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة**، ومن خلال المعلومات المراد الحصول عليها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لهذه الدراسة نظرا لاعتماده على وصف الظاهرة وصفا دقيقا كما يسمح باستكشافها ودراستها كما هي موجودة في الواقع، ، وقد عرّف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدارسة الدقيقة".**(عمار كشرود، 2007، ص228)**.

2- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث أنه مجموعة عناصر لها خاصية واحدة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث **(موريس أنجرس، 2006، ص467)**، وقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أساتذة التعليم الثانوي بدائرة ورقلة والتي تشمل بلدية ورقلة وبلدية الرويسات للسنة الدراسية 2020/2019م، والبالغ عددهم (734) أستاذا وأستاذة موزعين على (16) ثانوية، حسب المعلومات المتحصل عليها من مصلحة التكوين والتفتيش لمديرية التربية بولاية ورقلة.

الجدول رقم (2) يبين تعداد مجتمع الدراسة وتوزيعهم عبر ثانويات دائرة ورقلة.

دائرة ورقلة	الثانويات	عدد الأساتذة
بلدية الرويسات	مالك بن نبي	44
	الشهيد بن الشحم	33
	بلعربي سليمان	35
	عبد المجيد بومادة	81

بلدية ورقلة	الشيخ محمد العيد آل خليفة	68
	العقيد سي الشريف علي ملاح	57
	عبيدلي أحمد	52
	مصطفى حفيان	52
	أحمد توفيق المدني	51
	المجاهد خليل أحمد	42
	الخوارزمـي	42
	الشهيد العربي قويدر	41
	مولود قاسم نايت بلقاسم	37
	مبارك الميلي	33
	جواحي حشود	33
	مدقن عبد القادر بوعامر	33
مجموع الثانويات	16	734

3- الأداة المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان وهو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب.(**فوزي غرايبية، 2010، ص71)**

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان المتعلق بالقيادة التحويلية الذي قامت (خولة عبد العال، 2016) بتصميمه وكان حول موضوع "**درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم**" ومرت الباحثة في إعداد هذا المقياس بعدة مراحل حتى وصل إلى صورته النهائية من بينها:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية.
- تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملها الاستبيان وهي:

- بعد الجاذبية (التأثير المثالي): وتكون من 16 فقرة.
- بعد الحافز الإلهامي: وتكون من 12 فقرة.
- بعد الاستثارة الفكرية: وتكون من 12 فقرة.

- بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية: وتكون من 10 فقرات.

- صياغة فقرات كل بعد.
- إعداد الاستبيان في صورته الأولية التي شملت (50) فقرة.
- عرض الاستبيان على المشرف وإجراء التعديلات المناسبة بناءا على توجيهاته.
- عرض الاستبيان على لجنة المحكّمين ثم حذف وتعديل بعض الفقرات.
- بلغ عدد فقرات الاستبيان في صورته النهائية (50) فقرة.
- وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة قليلة جدا). وقد تم تحديد الأوزان التالية (5 ،4 ،3 ،2 ،1). **(خولة عبد العال،2015،ص86)**

4- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم خطوات البحث فهي تساعد الباحث على تجريب أدوات الدراسة والتأكد من مدى صلاحيتها فهي "بمثابة الأساس الجوهري لبناء البحث كله، وهي خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي إذ من خلالها يمكن للباحث تجربة وسائل البحث للتأكد من سلامتها ووضوحها".**(محي الدين مختار،1995، ص47)**.

وكان الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

- تحديد حجم العينة وخصائصها ومميزاتها.

- التأكد من ملائمة أداة الدراسة للعينة المختارة.

- التعرف على ظروف إجراء الدراسة الأساسية من أجل تفادي العراقيل الممكنة.

4-1. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة باختيار العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة وتكونت من (30) أستاذا وأستاذة وذلك بهدف تطبيق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة والتحقق من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الأساسية من خلال التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

4-2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

4-2-1. الصدق:

يعد الصدق من الشروط الواجب توفرها في أداة جمع البيانات، ونقصد به قدرة الأداة على قياس ما أعدّت لقياسه فعلا **(عباس وآخرون، 2014، ص 261)**.

وقد تم التأكد من صدق الأداة المستعملة في الدراسة بطريقتين:

4-2-1-1. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) فردا وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تندرج تحته.

الجدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له

البعد الأول: الجاذبية " التأثير المثالي"	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
رقم الفقرة			
01	0.748^{**}	0.01	دال
02	0.785^{**}	0.01	دال
03	0.490^{**}	0.01	دال
04	0.669^{**}	0.01	دال
05	0.729^{**}	0.01	دال
06	0.670^{**}	0.01	دال
07	0.522^{**}	0.01	دال
08	0.529^{**}	0.01	دال
09	0.700^{**}	0.01	دال
10	0.646^{**}	0.01	دال
11	0.723^{**}	0.01	دال

12	0.721**	0.01	دال
13	0.423*	0.05	دال
14	0.539**	0.01	دال
15	0.629**	0.01	دال
16	0.724**	0.01	دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول مع الدرجة الكلية له تتراوح ما بين (0.423 و0.785) عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05) وعليه فالفقرات لديها اتساق داخلي مع البعد.

الجدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له

البعد الثاني: الحافز الإلهامي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
رقم الفقرة			
17	0.452*	0.05	دال
18	0.641**	0.01	دال
19	0.505**	0.01	دال
20	0.670**	0.01	دال
21	0.793**	0.01	دال
22	0.723**	0.01	دال
23	0.704**	0.01	دال
24	0.795**	0.01	دال
25	0.764**	0.01	دال
26	0.778**	0.01	دال
27	0.767**	0.01	دال
28	0.839**	0.01	دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية له تتراوح ما بين (0.452 و0.839) عند مستوى الدلالة (0.01 و0.5) وعليه فالفقرات لديها اتساق داخلي مع البعد.

الجدول رقم (05) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
رقم الفقرة			
29	0.659**	0.01	دال
30	0.684**	0.01	دال
31	0.627**	0.01	دال
32	0.478**	0.01	دال
33	0.709**	0.01	دال
34	0.694**	0.01	دال
35	0.461*	0.05	دال
36	0.838**	0.01	دال
37	0.584**	0.01	دال
38	0.825**	0.01	دال
39	0.771**	0.01	دال
40	0.710**	0.01	دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية له تتراوح ما بين (0.461 و0.838) عند مستوى الدلالة (0.01 و0.05) وعليه فالفقرات لديها اتساق داخلي مع البعد.

الجدول رقم (06) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية له

البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
رقم الفقرة			
41	0.689**	0.01	دال
42	0.754**	0.01	دال
43	0.624**	0.01	دال
44	0.831**	0.01	دال
45	0.708**	0.01	دال
46	0.570**	0.01	دال
47	0.719**	0.01	دال
48	0.754**	0.01	دال
49	0.665**	0.01	دال
50	0.606**	0.01	دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع مع الدرجة الكلية له تتراوح ما بين (0.570 و0.831) عند مستوى الدلالة (0.01) وعليه فالفقرات لديها اتساق داخلي مع البعد.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة	النتيجة
1	الجاذبية "التأثير المثالي"	0.905**	0.01	دال
2	الحافز الإلهامي	0.933**	0.01	دال
3	الاستثارة الفكرية	0.930**	0.01	دال
4	الاهتمام بالمشاعر الفردية	0.873**	0.01	دال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ككل تتراوح ما بين (0.873 و0.933) وعند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك تعتبر أبعاد الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

4-2-1-2. صدق المقارنة الطرفية:

جدول رقم (08) يوضح صدق المقارنة الطرفية للاستبيان

المجموعتين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المجموعة الدنيا	15	185.00	13.92	-9.239	28	0.01
المجموعة العليا	15	226.33	10.30			

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن المتوسط الحسابي لمجموعة القيم الدنيا بلغ 185.00 بانحراف معياري قدره (13.92)، بينما المتوسط الحسابي للقيم العليا فقد كان 226.33 وبانحراف معياري قدره (10.30) وقد بلغت قيمة "ت" 9.239- وهي دالة عند (0.01) وهذا ما يدل على أن الاستبيان له القدرة على التمييز بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا، وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان صادق.

4-2-2. الثبات:

وهو التأكد من أن الأداة تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف متماثلة **(عباس وآخرون 2014، ص266)**. وقد قامت الباحثة بحساب ثبات الأداة على العينة الاستطلاعية نفسها وذلك بطريقتين:

4-2-2-1. طريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (09) يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

عدد البنود	معامل الارتباط	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة
50	0.939	0.968	0.01

تم في هذه الطريقة الاعتماد على تقسيم بنود الأداة إلى قسمين (قسم أول يمثل الفقرات الفردية وقسم ثاني يمثل الفقرات الزوجية)، وبعدها تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ (0.93) وبعد تصحيحه بمعامل الارتباط سبيرمان براون ارتفع معامل الثبات إلى (0.96) وهو ما يعبر عن ثبات الأداة.

4-2-2-2. طريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (10) يوضح نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
البعد الأول: الجاذبية "التأثير المثالي"	16	0.901
البعد الثاني: الحافز الإلهامي	12	0.904
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	12	0.887
البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية	10	0.873
الدرجة الكلية	50	0.965

يتضح من الجدول (10) أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان تتراوح بين (0.873 و0.904) أما معامل ثبات الاستبيان ككل فقد بلغ 0.965 عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

5- الدراسة الأساسية:

5-1. عينة الدراسة الأساسية:

نظرا لصعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع الأصلي والمتكون من جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة والبالغ عددهم (734) أستاذا وأستاذة، فإنه يتوجّب اختيار عدد ممثل لهذا المجتمع وقد قامت الباحثة باختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة واعتمدت على معادلة "روبرت ماسون" لتحديد حجمها:

$$N = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq}\right] + 1}$$

حيث:

M: حجم المجتمع.

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.05).

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.05).

وقد تم تطبيق المعادلة للحصول على حجم العينة كالتالي:

N= 734/[(0.05/1.96)2*(734−1)/0.05*0.05]+1

= 734/[0.00065*733/0.25]+1

= 734/[0.478/0.25]+1

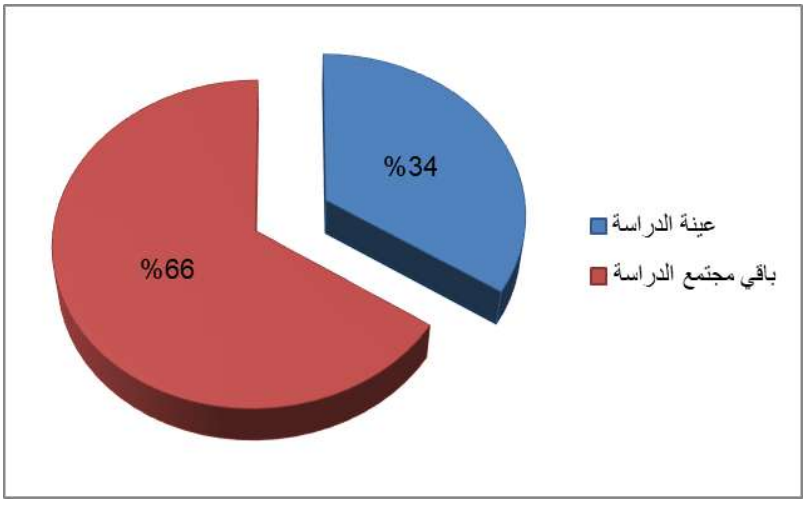
= 734/(1.912+1)

= 734/2.912

= 252.060.439

وعليه فإن حجم العينة المراد اختياره من مجتمع الدراسة هو 252.060 مفردة وتم تقريبه إلى (252) مفردة وهو ما يمثل نسبة (34%) من المجتمع الأصلي، وتعتبر هذه النسبة مقبولة جدا لتطبيق الدراسة عليها ولإجراء التحليل والاختبارات الإحصائية للوصول إلى أدق النتائج.

الشكل رقم (01) يمثل عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي



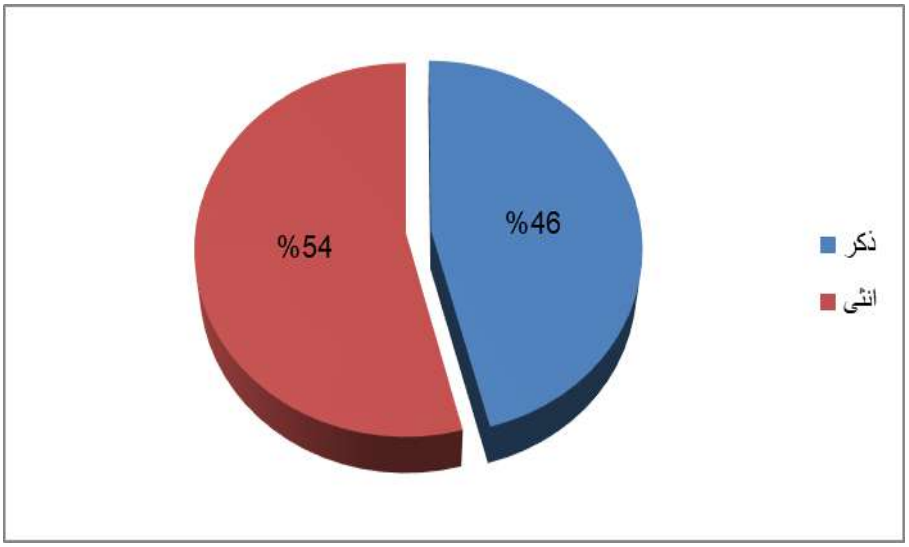
5-2. وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية:

توضح الجداول والأشكال التالية توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية).

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	116	%46
أنثى	136	% 54
المجموع	252	%100

الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

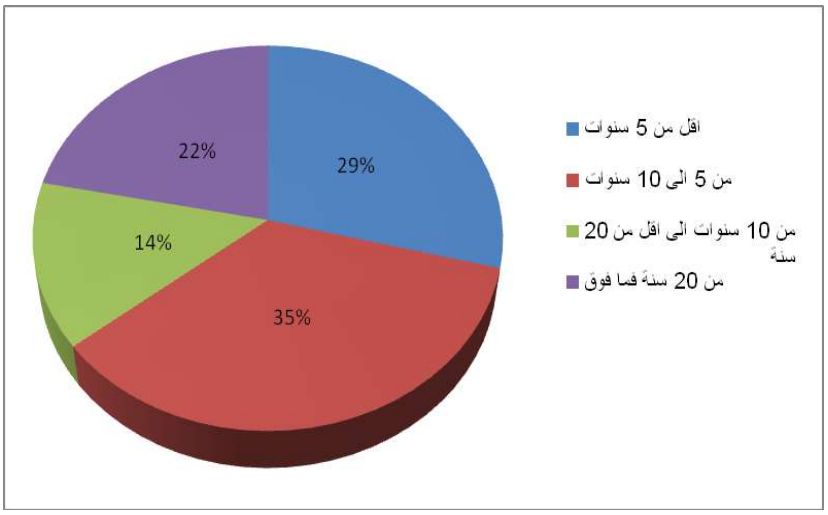


يتضح من الجدول (11) والشكل رقم (02) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الإناث أكبر من نسبة أفراد العينة من الذكور، حيث أن تكرار الإناث هو(136) أستاذة بما نسبته (54%)، بينما تكرار أفراد العينة من الذكور هو (116) أستاذا أي بنسبة (46%).

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	73	%29
من 5 إلى 10 سنوات	89	%35
من 10ألى أقل من 20 سنة	35	%14
20 سنة فما فوق	55	%22
المجموع	252	%100

الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

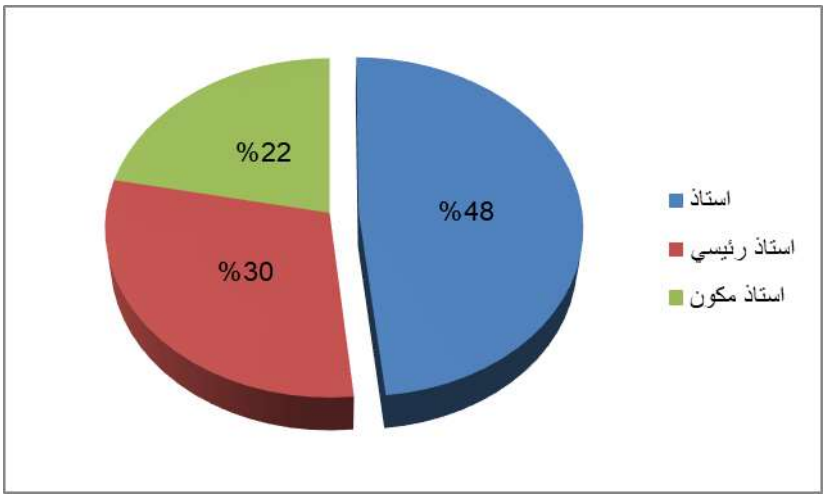


يوضح الجدول (12) والشكل (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة وقد تم تصنيفهم إلى أربع مجموعات حيث تبين الدائرة النسبية أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم الأفراد الذين سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10سنوات بتكرار (89) أستاذا وأستاذة أي ما يعادل نسبة (35%)، ثم يليهم الأفراد الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات و تكرارهم (73) أستاذا وأستاذة أي بنسبة (29%)، ثم الأفراد الذين سنوات خدمتهم من 20 سنة فما فوق بتكرار (55) أستاذا وأستاذة ونسبة (22 %)، وأخيرا الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين 10سنوات و20 سنة وتكرارهم (35) أستاذا وأستاذة ونسبتهم (14%).

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ التعليم الثانوي	122	%48
أستاذ رئيسي للتعليم الثانوي	75	%30
أستاذ مكوّن للتعليم الثانوي	55	%22
المجموع	252	%100

الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.



يوضح الجدول (13) والشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية، وقد تم تصنيفهم إلى ثلاث مجموعات، وتبين الدائرة النسبية أن النسبة الأكبر من حجم عينة الدراسة هم من رتبة أستاذ تعليم ثانوي وتكرارهم (122) أستاذا وأستاذة ونسبة (48%)، ثم الأفراد في رتبة أستاذ رئيسي للتعليم الثانوي بتكرار (75) أستاذا وأستاذة وبنسبة (30%) وأخيرا الأفراد من رتبة أستاذ مكوّن للتعليم الثانوي بتكرار (55) أستاذا وأستاذة وبنسبة (22%).

6-الأساليب الإحصائية:

يرجع اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها التي تسعى للتحقق منها وعليه وحسب طبيعة هذه الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في تحليلها للنتائج على:

- النسب المئوية والتكرارت لوصف خصائص عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار ألفا كرومباخ ومعامل الثبات سبيرمان براون للتأكد من صدق وثبات الأداة .
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعالجة السؤال الأول.
- اختبار(ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين (متغير الجنس).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر (متغير الرتبة الوظيفية، ومتغير سنوات الخدمة).

خلاصة:

تم في هذا الفصل التعرف على الإجراءات المنهجية و التطبيقية التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية والتي تمثلت في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والتعرف على مجتمع الدراسة والمتمثل في أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، كما تم التطرق لوصف أداة الدراسة والدراسة الاستطلاعية، التي تم من خلالها التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة وكذا تحديد ووصف خصائص عينة الدراسة الأساسية، كما تعرفنا على الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج والتي سيتم عرضها وتفسيرها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصـــل الرابـــــــع

عـرض وتفسيـر ومناقشـة نتائـج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة السؤال الأول

2- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى

3- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية

4- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة

نتائج الدراسة

اقتراحات الدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات التطبيقية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا سيتم في هذا الفصل عرض مفصل للنتائج التي تم التوصل إليها، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري.

*** المعيار المعتمد في الدراسة:**

تم حساب المتوسط المرجّح عن طريق تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكرت الخماسي)، وذلك بحساب المدى بين درجات المقياس (4=1−5) و بعدها تقسيمه على أعلى درجة في المقياس لنتحصل على طول الخلية (0.8=4/5)، ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (0.8+1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ومنه تحصلنا على طول الخلايا كالآتي:

من 1 ــ 1.80 = منخفض جدا.

من 1.81 ــ 2.60 = منخفض.

من 2.61 ــ 3.40 = متوسط.

من 3.41 ــ 4.20 = مرتفع.

من 4.21 ــ 5 = مرتفع جدا.

1- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة السؤال الأول:

والذي ينص على:

ما مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة ؟

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد العينة نحو ممارسة المديرين للقيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
الجاذبية "التأثير المثالي"	16	3.68	1.02	مرتفع
الحافز الإلهامي	12	3.62	1.03	مرتفع
الاستثارة الفكرية	10	3.39	1.09	مرتفع
الاهتمام بالمشاعر الفردية	10	3.63	1.09	مرتفع
القيادة التحويلية	**50**	**3.58**	**1.06**	**مرتفع**

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لوجهات نظر أفراد العينة نحو ممارسة المديرين القيادة التحويلية بلغ 3.58 بانحراف معياري قدره 1.06، وهذا يعني أن مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة **مرتفع**.

كما أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية كانت كلها في المستوى المرتفع إذ تراوحت بين (3.39 و 3.68)، حيث جاء في المرتبة الأولي بعد الجاذبية "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري قدر بـ 1.02، ويليه بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري قدر بـ 1.09، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري قدر بـ 1.03، وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري قدر بـ 1.09، وهذا يدل على أن مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة يمارسون القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة **بمستوى مرتفع**.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحراصي، 2017) التي وجدت أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كان بدرجة كبيرة، ودراسة

(عبد العال، 2015) التي أظهرت أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وكذا دراسة (ناجي، 2016) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بغزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي جاءت بدرجة عالية، و دراسة (الشقيرات، الجازي، 2019) التي بينت نتائجها أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة.

بالإضافة إلى دراسة (كنعان، 2014) التي وجدت أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية، لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وقد فسرت صاحبة الدراسة الدرجة العالية لمستوى القيادة التحويلية كون المديرين يسعون لتحسين علاقة المعلمين بالأطراف ذات العلاقة من طلبة ومشرفين ومجتمع محلي، لأن ذلك يزيد من مستوى الثقة والأمان في البيئة المدرسية، ودراسة (عبد الرحمان، 2014) التي وجدت أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان كان بمستوى كبير.

وكذلك دراسة (Supising, 2001) والتي بينت أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس مستواه جيد.**(نجاح ناجي، 2016، ص 92)**

وتشابهت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الشريف، 2015)، ودراسة(سميرات، مقابلة، 2014)، ودراسة (الصرايرة، 2012) ودراسة (الزعبي، 2013) والتي وجدت كل منها أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

واختلفت مع نتائج دراسة (وادي، 2014) التي هدفت لمعرفة مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقاتها في الجامعة الجزائرية، وأوضحت نتائجها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفض، وأيضا دراسة (الشايب، 2019) التي أظهرت نتائجها انخفاض في مستوى استخدام رؤساء الأقسام بجامعة ورقلة لأسلوب القيادة التحويلية.

ومن خلال اطلاع الباحثة ومعايشتها لواقع الميدان التربوي فهي تعزو الارتفاع في مستوى القيادة التحويلية لتميز المدير بسلوك راقي في التعامل مع الأساتذة من خلال الاحترام والتقدير الواضح الذي يبديه تجاههم، وهذا الرقي في السلوك ناتج عن الإحساس بهم وبحاجاتهم، كون المدير كان في الأصل أستاذا إضافة إلى أن الوسط التربوي له خصوصية من حيث مستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين

أفراده، وهذا ما يجعل المدير محل إعجاب وتقدير من طرف الأساتذة، كما أنه يعمل على خلق توافق بين مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة، وتنمية روح التعاون الجماعي، فهو منظم، موجه، منسق ومراقب لسير العملية التعليمية كما أنه يعتبر حلقة الوصل بين التلاميذ و الأساتذة و الأولياء من جهة، و بين الأساتذة و الجهات الوصية من جهة أخرى، آخذا على عاتقه مساندة و تذليل الصعوبات لجميع الأطراف كل ذلك من أجل النهوض بمستوى المؤسسة و مستوى تعليم أبنائنا، وهذا يؤدي إلى خلق جو ملائم للإبداع والجدية والالتزام في العمل لتحقيق الأهداف المرسومة والمشتركة بينهم.

فالقادة التحويليون يتميزون بكونهم محرّكين لجهود التغيير والتطوير في المؤسسة التعليمية، كما يمتازون بحسن التعامل مع مختلف المواقف المعقدة والتكيف مع مختلف الظروف ومعالجة المشاكل بصورة منظمة.(**سناء عيسى، 2008، ص26**)

كما أن معظم الأنظمة الإدارية أصبحت تتجه في الوقت الراهن نحو التحرر من القوالب الثابتة، وهذا لشدة المنافسة التربوية والتعليمية، مما يتطلب ضرورة توافر القيادة الناجحة في كل المجالات، وضرورة أداء المديرين لأدوارهم الإدارية مع التفكير باستقلالية وإبداع، كما يتوجب عليهم تحديد الغايات، اتخاذ القرارات، حل المشكلات وتطوير العاملين.(**رؤية كنعان، 2014، ص 26**)

كما يمكن إرجاع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة لسعي المدير الدائم لإشراك الأساتذة و تمكينهم في بعض المهام، سواء في الجانب الإداري أو الإشراف التربوي أو التسيير البيداغوجي للمؤسسة و هذا لقناعته بقدرتهم على تحمل المسؤولية، مما يزيد ثقتهم بأنفسهم واحترامهم لذاتهم وقدراتهم، كما أن مشاركتهم في القرارات المهمة وإبداء آرائهم حول المشاكل المتعلقة بالمؤسسة يؤدي إلى اقتناعهم بما يفعلونه، ويعزّز انتمائهم وولائهم للمؤسسة ويقودهم إلى التضحية بمصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة.

وكذلك فإن المستوى المرتفع لممارسة القيادة التحويلية قد يعود لعمليات التكوين التي تبرمجها وزارة التربية والتعليم لصالح المديرين قد أثمرت وأثبتت نجاعتها، ونقصد هنا التكوين الأوّلي والتكوين أثناء الخدمة، فالتكوين الأوّلي يعني التكوين الأكاديمي التأهيلي بشقيه النظري والتطبيقي، وما يشتمله من تربصات وتدريبات ميدانية قبل تقلد المنصب، أما التكوين أثناء الخدمة فهو كل تكوين يستفيد منه المدير خلال مساره المهني، وذلك من خلال عمله على تجسيد تلك المعلومات النظرية في مجال القيادة على

أرض الواقع، كما أن إدراكهم وممارستهم لمثل هذا النوع من القيادة الحديثة يساعد على تحسين وتطوير المؤسسة وتحقيق الغايات المنتظرة منهم، وهذا ما لمسناه من خلال آراء الأساتذة.

إضافة لاهتمام المديرين بتجديد معلوماتهم والإلمام بجميع النصوص التنظيمية والتشريعية التي تساعدهم على أداء المهام الإدارية والقيادية المنوطة بهم بكفاءة، رغم نقص الوسائل والتجهيزات في المؤسسة، فسنوات خدمتهم كأساتذة قبل أن يكونوا مدراء زادت من حرصهم وجدّهم في العمل من أجل النهوض بالمستوى التعليمي للمؤسسات الثانوية والارتقاء بها.

وما لاحظته الباحثة باعتبارها فرد من أفراد الوسط التربوي وما وقفت عليه خلال زياراتها الميدانية لبعض الثانويات، أن المديرين أصبحوا يحاولون فعليا أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملهم مع الأساتذة من خلال تحلّيهم بالأخلاق العالية واهتمامهم بالعاملين ومبادلتهم التقدير والاحترام، وتواضعهم في التعامل معهم والتقرب منهم والاستماع لانشغالاتهم مهما كان نوعها، إضافة لمشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية وهذا ما يعمل على توفير أجواء أخوية تدفعهم للاجتهاد وتقديم الأفضل.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (15) نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
ذكور	116	3.674	0.712	1.719	0.087 غير دالة
إناث	136	3.506	0.824		

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لوجهات نظر الذكور بلغ 3.67 بانحراف معياري قدره 0.719 وهو أكبر بقليل من المتوسط الحسابي لوجهات نظر الإناث الذي بلغ 3.506 بانحراف معياري قدره 0.824، كما جاءت قيمة اختبار "ت" 1.719 بدلالة إحصائية تقدر بـ 0.087 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية القائمة ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشقيرات، والجازي، 2019) التي لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ، ودراسة (الحراصي، 2017) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، و أيضا دراسة (النعمان، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الإستبانة بشكل عام وعلى مستوى جميع مجالاتها تعزى لمتغير الجنس.

وكذلك دراسة (وادي، 2014) التي بيّنت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (عواد، 2012) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (ناجي، 2014) التي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائيا بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، بمحافظة غزة للقيادة التحويلية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة (الشريفي، والتنح، 2010) التي وجدت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

و فسّرت الباحثة هذه النتيجة كون الأساتذة والأستاذات يتلقون نفس المعاملة من طرف المديرين مما يجعل آراءهم متشابهة، وكون القيادة التحويلية بسلوكياتها الايجابية تنسجم ورغباتهم، كما قد يرجع

هذا التشابه في وجهات النظر إلى أن المديرين لا يميزون في تعاملهم بين الجنسين، فهم يلبّون حاجات الأساتذة ويقدمون لهم الدعم اللازم بكل ترفّع، وبعيدا عن الميول الذاتية لأحد الجنسين على حساب الآخر.

3-عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعا لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.549	3	0.516	0.851	0.467 غير دالة
خارج المجموعات	150.514	248	0.607		
المجموع	152.063	251			

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن قيمة " ف" تساوي 0.851 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية القائمة و نقول أنه: لا توجد فروق في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج المتحصل عليها في دراسة (عبد العال، 2015) التي توصلت لعدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الشايب، 2018) التي خلصت لعدم وجود فروق في استخدام مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة باختلاف خبرتهم المهنية، والدراسة التي أجراها (جلال علي، 2018) والتي بينت

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحويلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وكذا دراسة (النعمان، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الإستبانة بشكل عام وعلى مستوى جميع مجالاتها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأيضا دراسة (الشريف، 2015) التي لم تجد فروق بين درجة موافقة عينة الدراسة على ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وإسهام تلك الممارسات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف تعزى لسنوات الخبرة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (إيمان عبد الرحمان، 2014) التي خلصت لوجود فروق دالة إحصائيا لأهمية القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية لصالح (10 سنوات فأكثر) ودراسة (عواد، 2012) التي توصلت لوجود فروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

وترجع الباحثة نتيجة الدراسة إلى أن الأساتذة يخضعون لنفس الممارسات القيادية وبالتالي فنظرتهم وتقديرهم لممارسة مدير المؤسسة للقيادة التحويلية ثابتة ولا تتغير بسنوات الخدمة طويلة كانت أو قصيرة، وهذا بسبب حسن احتواءه ودعمه للأساتذة الجدد، وتقديره واشراكه للأساتذة ذوي الأقدمية في تسيير المؤسسة والاستفادة من خبرتهم وهذا ما ينعكس إيجابا على نظرتهم له.

فتمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يمنحهم الثقة والحرية، إذ عند إعطاء مجموعة ما قوّة التفويض تتغير علاقات أعضائها مع القادة لأنهم أصبحوا شركاء معهم في السلطة وفي وضع أهداف المؤسسة، وبمعنى آخر يصبح المرؤوسون أيضا قادة بطريقتهم الخاصة فالمعلمون في المدارس يشاركون مدير المدرسة في اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة بتعليم الطلبة وبالبرامج المدرسية وبسياسة المدرسة بشكل عام، ليصبحوا أكثر مقدرة على تحمل المسؤولية.(**شهناز الفار، 2013، ص71**)

4-عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

جدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.404	2	0.702	1.160	0.315 غير دالة
خارج المجموعات	150.659	249	0.605		
المجموع	152.063	251			

نلاحظ من الجدول (17) أن قيمة " ف " تساوي 1.160 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية القائمة، و نقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (وادي، 2014) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، ودراسة (الجبري، 2018) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية، بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف الرتبة العلمية.

وفسّرت الباحثة ذلك كون الأساتذة ورغم تفاوت رتبهم الوظيفية فإن لديهم رؤية وإجابة موحدة تجاه الممارسات القيادية لمديريهم وذلك لأنهم يخضعون لسياسة تعليمية واحدة وظروف عمل موحدة، كما أنهم

يلاحظون على مديريهم نفس السلوكيات القيادية، ويمكن تفسير ذلك بالانسجام والتكامل الحاصل بين الأساتذة كأعضاء فريق واحد.

وتبقى القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الأكثر فاعلية في مؤسسات التعليم فهي تقوم على إدراك الاحتياجات الظاهرة والخفية للمرؤوسين، والعمل على إشباعها وكذا استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق التغيير المقصود، وهذا ما ينعكس على توليد الدافعية لدى العاملين وبالتالي الارتقاء بهم من أجل الانجاز والتطوير الذاتي.**(نجاح ناجي، 2016، ص110)**

نتائج الدراسة:

بعد عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها تم التعرف على مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية، وكذا الكشف عن الفروق في وجهات نظر الأساتذة نحو هذه الممارسة، وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة مرتفع.

كما أظهرت النتائج أنه:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

اقتراحات الدراسة:

استنادا إلى نتائج الدراسة يمكن للباحثة تقديم الاقتراحات التالية:

– الاهتمام أكثر باحتياجات الأساتذة وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم وبين مديريهم والعمل على دعمهم وتحفيزهم لضمان ولائهم ودفعهم للارتقاء بمهاراتهم.

– إعطاء المزيد من الصلاحيات للأساتذة ودعوتهم للمشاركة في القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة.

– تشجيع المديرين على ممارسة أكبر وبشكل أكثر فعالية لسلوكيات القيادة التحويلية في إدارتهم لمؤسساتهم.

– وضع مخططات مدروسة من طرف مديرية التربية لتقييم المدراء الأكثر كفاءة في مجال القيادة و تقديم التحفيزات المادية والمعنوية لهم وكذلك الاستفادة منهم.

– تنظيم ملتقيات علمية مشتركة بين وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي في مجال القيادة يؤطرها أساتذة جامعيين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أجل دعم الخبرات الميدانية للمديرين بالمعارف المستجدة والنظريات الحديثة للرفع من مستوى أداءهم.

كما تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

– دراسات حول القيادة الخادمة والقيادة التبادلية في المؤسسات التعليمية بأطوارها الثلاثة (الابتدائي، المتوسط، الثانوي)

– دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين.

– القيادة التحويلية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.

– علاقة القيادة التحويلية بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم ابن عبد الرحمان الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد (2013)، **درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم**، مختبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد (10)، (21- 43).
2. ابن منظور (د، س)، لسان العرب، دار الآفاق العربية، ج 11، المكتبة الشاملة.
3. أحمد بن سلم العامري (1422هـ)، **القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية مركز البحوث**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
4. أحمد جميل عايش (2009)، **الإدارة المدرسية- نظرياتها و تطبيقاتها التربوية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان.
5. أحمد رياض أحمد عواد (2012)، **القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نابلس، فلسطين.
6. أحمد صادق محمد الرقب (2010)، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
7. أسامة سعد خيري (2019)، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
8. أمل أحمد طعمة (2010)، **اتخاذ القرار والسلوك القيادي**، الطبعة الثانية، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
9. أنس عبد الباسط عباس (2011)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - العلوم السلوكية-** الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. إيمان جميل عبد الرحمان (2014)، **واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظات العاصمة عمان**، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، العدد (06)، (65-122).
11. جلال علي (2018)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المدرسين**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (40)، العدد (2).

12. جودت عزت عطوي (2014)، **الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية** ، الطبعة الثامنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. حارب بن محمد علي الحراصي (2017)، **القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، عمان.

14. حسين الصرايرة (2012)، **العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26 (5)، الجزائر.

15. حسين حريم (2009)، **السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال –** الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16. خلود فواز الزعبي (2013)، **درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

17. خولة الشايب (2018)، **الممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحويلية لدى مديريهم**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

18. خولة الشايب، خليدة مهرية (2019)، **مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة "ورقلة" لأسلوب القيادة التحويلية من وجة نظر مرؤوسيهم**، مجلة الطريق للتربية العلوم الإجتماعية، مجلد 6 (3)، (413-425)، الجزائر.

19. خولة مساعد يوسف عبد العال (2015)، **درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير،الجامعة الإسلامية غزة.

20. راوية حسن (1999)، **السلوك في المنظمات**، (د ط)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، القاهرة.

21. رؤيا محمود محمد كنعان (2014)، **درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

22. سامر بطرس جلدة (2009)، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.

23. سعود بن سعد الشريف (2015)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

24. سعيد عبد الله الغامدي (1440هـ)، **استراتيجيات القيادة التحويلية**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.

25. سمر أكثم سميرات، عاطف يوسف مقابلة (2014)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم**، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، الملحق 01، جامعة عمان العربية، الأردن،(513- 536).

26. سناء محمد عيسى (2008)، **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

27. شريف أحمد حسن عباس (2010)، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

28. شعبان علي حسين السيسي (2009)، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

29. شهناز ابراهيم الفار (2013)، **كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح** (د ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

30. عباس عبد مهدي الشريفي، منال محمود محمد التنح (2010)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم**، مجلة العلوم الإنسانية، 7 (45)، (1-21).

31. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام (2011)، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

32. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط (2003)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

33. عبد المؤمن فرج الفقي (1994)، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي.

34. عمار الطيب كشرود (2007)، **البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والإنسانية**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

35. عمر محمود غباين (2009)، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

36. عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني (1438هـ)، **القيادة التحويلية في الميدان التربوي**، الطبعة الأولى، دارأمان للنشر، تبوك، المملكة العربية السعودية.

37. فوزي غرايبية وآخرون (2010)، **أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

38. كمال الدين حسن علي بابكر (2015)، **القيادة التحويلية والإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

39. لمين وادي (2014)، **مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف (2) الجزائر.

40. محمد خالد سرحان المخلافي (2007)، **القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**، (د ط)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

41. محمد خليل عباس وآخرون (2014)، **مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

42. محمد فلاح محمد الشقيرات، رائدة عبد الكريم دعسان الجازي، (2019)، **درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين**، مجلة العلوم التربوية النفسية، العدد(9)، المجلد(3).

43. محمد محمود علي النعمان (2016)، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (11)، المجلد (13)، (317-369).

44. محي الدين مختار (1995)، **بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير في المنهجية**، (ب د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

45. مصطفى عشوي (د س)، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر.

46. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد (2008)، **القيادة الرقابة والاتصال الإداري**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

47. موريس انجرس (2004) ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، الطبعة الثانية، دار القصبة للنشر، الجزائر.

48. ميرفت ربحي سعيد الحسيني (2016)، **واقع ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.

49. نجاح عبد القادر ناجي (2016) **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

50. هادي مشعان ربيع (2008)، **علم النفس الإداري**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

51. هيلة منديل محمد التويجري (2017) **القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد 18، العدد 3.

52. ياسر عبد طه الشرفا، الهام إسماعيل حسونة (2017)، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مجلد (37) ملحق (3).

53.يحيى الجبري (2018)، **درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود**، المجلة الدولية االتربوية المتخصصة، المجلد(7) ،العدد (3).

54. Avolio, J. & Yammarino, J. (1991), **Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership**, Journal of European Industrial Training, Vol.15, No.4.

55. Bass, B., Avolio. B. (1994),**Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oacks, CA, Sage Publiquations.

56. Bass, Bernard & Riggio, Ronald (2006), **Transformational Leadership** Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey London

57. Veronica. O. Money (2017), **Effectiveness of Transformational Leadership Style in Secondary Schools in Nigeria**, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.9, (135-104).

58. Yuan-Duen Lee (2019), **Preincipals, Transformational Leadership and Teachers, Work Motivation** : Evedence From, Elementary Scools In Taiwan, The International Journal of Organizational Innovation, Volume (11) Number 3, (90-113).

الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان جامـعة قاصـدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

استبيـــــــــان

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة.....المحترم/ة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة **مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحويلية من وجهة نظركم.** وهذا في إطار إتمام متطلبات التخرج ضمن برنامج ماستر أكاديمي تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان بكل صدق وموضوعية و المطلوب هو قراءة الأسئلة و اختيار الإجابة الملائمة بوضع علامة (×).

علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم مني جزيل الشكر.

مثال توضيحي:

الفقرات	درجة الموافقة				
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
لدى المدير قدرة عالية على التواصل مع العاملين			×		

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فما فوق ☐

الرتبة الوظيفية: أستاذ ☐ أستاذ رئيسي ☐ أستاذ مكوّن ☐

	الفقـــــــــــــرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
البعد الأول / الجاذبية : (التأثير المثالي) :						
1	يحترم مدير الثانوية جميع العاملين داخل المؤسسة.					
2	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.					
3	يتحلى بقيم مثلى في تصرفاته مع الآخرين.					
4	يتمتع بثقة ذاتية عالية.					
5	يتخذ قرارات حازمة.					
6	يمارس مظاهر سلوكية تدل على تميّز أسلوبه ونمطه القيادي.					
7	يتشاور مع العاملين معه في شؤون المؤسسة.					
8	يحث على مبدأ التسامح والعمل بجدية بين الأساتذة والتلاميذ.					
9	يتخذ من التغيير منهجا في القيادة قولا وعملا.					
10	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.					
11	يظهر حماسا حقيقيا أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.					
12	يحرص على رضا العاملين كأساس للإنجاز.					
13	يحرص على حفز الإبداع لدى الأساتذة والتلاميذ.					
14	يشجع العاملين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.					
15	يتقبل تنفيذ أي تجربة من شأنها تحقيق إنجاز.					
16	يوجه العاملين إلى الأسلوب العلمي لعلاج المشكلات.					
البعد الثاني / الحافز الإلهامي :						
1	يعترف مدير الثانوية بالأخطاء عند اكتشافها.					
2	يتعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بهدوء.					

3	يستفيد من الأخطاء التي يقع فيها.					
4	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.					
5	يفوّض العاملين معه لتحقيق الأهداف المرجوة.					
6	يعزز أداء العاملين الجيد.					
7	يعمل على تطوير أداء العاملين وإلهامهم وتمكينهم.					
8	يمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					
9	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.					
10	يشجع العمل بروح الفريق.					
11	يطلع العاملين على أهداف الخطة المدرسية.					
12	تنسجم أقواله مع أفعاله.					
البعد الثالث / الاستثارة الفكرية :						
1	يستثير مدير الثانوية طاقات مرؤوسيه نحو الإبداع و التجديد.					
2	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.					
3	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.					
4	يشارك بشكل فاعل في بناء الرأي حول أهداف المؤسسة.					
5	يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المؤسسة لإثارة التنافس بين الأساتذة.					
6	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المؤسسات الثانوية الرائدة.					
7	يطلع الأساتذة على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة منها.					
8	يشرك الأساتذة في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية.					

9	يشجع الأساتذة على ابتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى التلاميذ.					
10	يطلع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم من باب التحفيز.					
11	يشجع الأساتذة على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.					
12	يحفز الأساتذة على إعداد البحوث الإجرائية في الميدان التربوي.					
البعد الرابع /الاهتمام بالمشاعر الفردية :						
1	يراعي مدير الثانوية الفروق الفردية بين الأساتذة.					
2	يحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع العاملين.					
3	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
4	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للعاملين.					
5	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.					
6	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين.					
7	يشجع على التنمية الذاتية المستمرة.					
8	يستمع جيدا لمن يتحدث إليه.					
9	يغرس الحماس والالتزام و الثقة لدى العاملين.					
10	يوفر التعزيز الإيجابي للعاملين مما يشعرهم بأنهم موضع تقدير.					

الملحق رقم (02) وصف خصائص عينة الدراسة

* حسب الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	116	46.0	46.0	46.0
	انثى	136	54.0	54.0	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

* حسب سنوات الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	73	29.0	29.0	29.0
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	89	35.3	35.3	64.3
	من 10 الى اقل من 20 سنة	35	13.9	13.9	78.2
	من 20 سنة فما فوق	55	21.8	21.8	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

* حسب الرتبة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استاذ	122	48.4	48.4	48.4
	استاذ رئيسي	75	29.8	29.8	78.2
	استاذ مكون	55	21.8	21.8	100.0
	Total	252	100.0	100.0	

الملحق رقم (3) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

1- الصدق

*صدق الاتساق الداخلي

Correlations

		A	B	C	D	ABCD
A	Pearson Correlation	1	.786**	.744**	.710**	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
B	Pearson Correlation	.786**	1	.863**	.741**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
C	Pearson Correlation	.744**	.863**	1	.805**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
D	Pearson Correlation	.710**	.741**	.805**	1	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
ABCD	Pearson Correlation	.905**	.933**	.930**	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*صدق المقارنة الطرفية

Group Statistics

	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T	المجموعة الدنيا	15	185.0000	13.92839	3.59629
	المجموعة العليا	15	226.3333	10.30719	2.66130

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
T	Equal variances assumed	1.170	.289	-9.239	28

	Equal variances not assumed			-9.239	25.796

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
T	Equal variances assumed	.000	-41.33333	4.47391	-50.49772
	Equal variances not assumed	.000	-41.33333	4.47391	-50.53313

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference Upper	
T	Equal variances assumed	-32.16894	
	Equal variances not assumed	-32.13354	

2- الثبات

*طريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.925
		N of Items	25[a]
	Part 2	Value	.940
		N of Items	25[b]
		Total N of Items	50
		Correlation Between Forms	.939
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.968
		Unequal Length	.968
		Guttman Split-Half Coefficient	.968

*طريقة ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	50

الملحق (04):اختبار السؤال الاول

Statistics

		A1	A2	A3	A4	A5	A6		A7
N	Valid	252	252	252	252	252	252		252
	Missing	0	0	0	0	0	0		0
	Mean	4.08	3.61	3.82	3.90	3.63	3.62		3.85
	Std. Deviation	1.053	.982	1.009	1.009	.975	1.001		1.012

		A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
N	Valid	252	252	252	252	252	252	252
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.96	3.52	3.42	3.71	3.64	3.55	3.47
	Std. Deviation	.914	1.039	1.032	1.051	1.033	1.109	1.080

		A15	A16	B17	B18	B19	B20	B21
N	Valid	252	252	252	252	252	252	252
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.67	3.42	3.69	3.56	3.60	3.69	3.67
	Std. Deviation	1.056	1.107	1.089	1.133	.987	1.010	.956

		B22	B23	B24	B25	B26	B27	B28
N	Valid	252	252	252	252	252	252	252
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.69	3.48	3.33	3.62	3.80	3.73	3.55
	Std. Deviation	1.040	.988	1.051	1.032	1.069	1.010	1.068

		C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35
N	Valid	252	252	252	252	252	252	252
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.53	3.58	3.25	3.73	3.43	3.29	3.33
	Std. Deviation	1.039	1.000	1.027	.949	1.122	1.183	1.132

		C36	C37	C38	C39	C40	D41	D42
N	Valid	252	252	252	252	252	252	252
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.30	3.40	3.44	3.27	3.10	3.63	3.71
	Std. Deviation	1.134	1.137	1.115	1.110	1.200	1.137	1.144

		D43	D44	D45	D46	D47	D48	D49	D50
N	Valid	252	252	252	252	252	252	252	252
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.61	3.50	3.58	3.51	3.51	3.88	3.65	3.69
	Std. Deviation	1.086	1.102	1.073	1.099	1.054	1.012	1.127	1.157

الملحق (05): نتائج الفرضية الأولى

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ABCD	ذكر	116	3.6745	.71289	.06619
	انثى	136	3.5060	.82481	.07073

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ABCD	Equal variances assumed	2.470	.117	1.719	250
	Equal variances not assumed			1.739	249.952

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
ABCD	Equal variances assumed	.087	.16845	.09799	-.02454
	Equal variances not assumed	.083	.16845	.09687	-.02233

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means 95% Confidence Interval of the Difference Upper
ABCD	Equal variances assumed	.36145
	Equal variances not assumed	.35924

ملحق رقم (06): نتائج الفرضية الثانية

Oneway

Descriptives

ABCD

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
اقل من 5 سنوات	73	3.6299	.68924	.08067	3.4691
من 5 الى 10 سنوات	89	3.5425	.73502	.07791	3.3876
من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة	35	3.4394	.94791	.16023	3.1138
من 20 سنة فما فوق	55	3.6804	.84126	.11344	3.4529
Total	252	3.5836	.77835	.04903	3.4870

Descriptives

ABCD

	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound	Minimum	Maximum
اقل من 5 سنوات	3.7907	1.72	4.90
من 5 الى 10 سنوات	3.6973	1.68	4.66
من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة	3.7650	1.50	4.96
من 20 سنة فما فوق	3.9078	1.28	4.82
Total	3.6801	1.28	4.96

ANOVA

ABCD

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.549	3	.516	.851	.467
Within Groups	150.514	248	.607		
Total	152.063	251			

ملحق رقم (07): نتائج الفرضية الثالثة

Oneway

Descriptives

ABCD

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
استاذ	122	3.6048	.72322	.06548	3.4751	3.7344
استاذ رئيسي	75	3.4781	.81501	.09411	3.2906	3.6656
استاذ مكون	55	3.6804	.84126	.11344	3.4529	3.9078
Total	252	3.5836	.77835	.04903	3.4870	3.6801

Descriptives

ABCD

	Minimum	Maximum
استاذ	1.68	4.90
استاذ رئيسي	1.50	4.96
استاذ مكون	1.28	4.82
Total	1.28	4.96

ANOVA

ABCD

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.404	2	.702	1.160	.315
Within Groups	150.659	249	.605		
Total	152.063	251			