

مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام وفقاً لنموذج Bass "دراسة ميدانية على معلمي ومعلمات القارين بمدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة"

وائل محمد جبريل

عضو هيئة تدريس، جامعة عمر المختار، ليبيا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات الاقتصادية التخصصية وفقاً لنموذج Bass بالإضافة، إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات الاقتصادية التخصصية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في "النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة"، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد قام الباحث بتطوير إستبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة على معلمي ومعلمات القارين بمدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة- الذي بلغ عدده (٤٤) معلم ومعلمة، عليه قام الباحث بدراسته بالكامل، لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، وتم جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق الاستبانة، وبعد توزيعها على مجتمع الدراسة تم استرجاع (٤٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن كشفت الدراسة أن المستوى العام لسمات القيادة التحويلية مجتمعةً كان مرتفعاً، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٩١) ووزن نسبي (٧٨.٢٪)، كما بينت الدراسة ان مستوى سمة الجاذبية والتأثير كان مرتفع وهي اعلي متوسط بين سمات القيادة التحويلية للمديري قيد الدراسة، حيث حظيت بمتوسط حسابي (٤.٠٤) ووزن نسبي (٨٠.٨٪)، كما تبين ان مستوى سمة الاستثارة الفكرية مرتفع، وهي تمثل اقل سمات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (٣.٧٥) ووزن نسبي (٧٥٪)، أيضاً اظهرت الدراسة ان مستوى سمة التحفيز والالهام كان مرتفع، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٩٦) ووزن نسبي (٧٩.٢٪) في حين خلصت الدراسة الى ان مستوى سمة الاهتمام الفردي كان مرتفع، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٨٩) ووزن نسبي (٧٧.٨٪)، وأخيراً كشفت الدراسة الى عدم وجود فروق جوهرية لمتوسط سمات القيادة التحويلية تعزى الى المتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة بالمدسة) عند مستوى دلالة ٥٪؛ واخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم سمات القيادة التحويلية لمديري المدرستين قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التحويلية، مدارس التعليم العام، مدينة درنة، ليبيا.

١ - المقدمة: Introduction

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها؛ فرض هذا على المنظمات إيجاد طرق حديثة ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص تحويليين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. فالحاجة إلى مديرين مهنيين، متعاونين، قادرين على مواكبة التغيير، ببذل كل ما بوسعهم من إمكانيات، وتجاوز الحد الأدنى لمهامهم كمعلمين لتحقيق أهداف مدارسهم هي حاجة أساسية لن تتغير (Vegoda et.al, 2005).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانيات الانفتاح العالمي، وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليماً وتأهيلاً وتدريباً وصحةً ورفاهيةً (الطويل، 1999).

وتعد المدرسة اليوم المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي، فالقيادة العقلانية هي التي تهيئ جواً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الشريفي والتتج، ٢٠١٠).

وتتضمن القيادة التحويلية كما يشير اسمها عملية انتقال نوعية باتجاهات المعلمين وسلوكياتهم (Bieber, 2003). وتعرف القيادة التحويلية بأنها عملية تفاعل إنساني بين مدير المدرسة والمعلمين يرفع من خلالهما كل منهما الآخر إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المدرسة (Bass, 1998).

إن السلوك القيادي التحويلي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية ككل من خلال تأثيره على اتجاهاتهم النفسية تجاه العمل وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعاً، والنمط القيادي التحويلي الذي يمارسه المدير في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على قبولهم له كقائد ودرجة قبولهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف

على نوعية النمط القيادي الذي يُمارس في إدارة هذه المنظمات؛ فلا يكفي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل الحصول على الأعمال منجزة عن طريق الآخرين، بل لابد إلى جانبها كلها من أن يكون الرئيس الإداري قادراً في الحصول على تعاون الآخرين معه، وهذا هو محور القيادة التحويلية، لهذا فإن القيادة تشكل وظيفة أساسية إلى جانب الوظائف الإدارية الأخرى، وأن فقدانها سوف يُضعف من قيمة هذه الوظائف ويجعلها قاصرة عن أداء مهامها بكفاءة وفعالية.

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى منظماتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتماماً للقيادة التحويلية وذلك من خلال إبراز أهميتها وامتلاك سماتها، خاصة قطاع التربية والتعليم العام منها، لكن رغم الأهمية البالغة لهذا القطاع إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين؛ على حد علم الباحث؛ وهذا مما حدا بالباحث اجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات التخصصية بمدينة درنة.

٢- الدراسات السابقة: The Previous Studies

أجرى الغامدي (2001) دراسة هدفت إلى تعرف مدى ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (2912) عضو هيئة تدريس واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج، أن خصائص القيادة التحويلية وعناصرها لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، من حيث درجة توافرها كانت بدرجة متوسطة. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في خصائص القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجامعة.

وأجرى لويس (Lucks,2002) دراسة هدفت الى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، من خلال اختبارالفرضية: أن اتجاه القائد نحو القيادة التحويلية يزيد دافعية المعلمين للعمل. وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين في(1080) مدرسة واستخدمت استبانة القيادة متعددة

العوامل (MLQ) وأداة مسح الرضا الوظيفي وسيلتين لجمع البيانات. وبينت النتائج عدم وجود دليل على ان القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية. كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل.

قام **العمرى (٢٠٠٤)** بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة ان مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرتقي دون المستوى المأمول، أيضاً أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق جوهرية لتوفر سمات وخصائص القيادة التحويلية تعزى الى المتغيرات التالية: العمر، المرتب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة.

وقام **العازمي (٢٠٠٦)** بدراسة تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في ازره الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية، كما تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ حول امتلاك القيادات لسمات القيادة التحويلية لمتغير المؤهل العلمي.

أجرى **عيسى (٢٠٠٧)** دراسة هدفت الى التعرف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية : توجد ممارسة للقيادة التحويلية في أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من ٦٠٪، كما تبين انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٥٪ في تقديرات المداء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي ومدى الخدمة والتخصص.

كما قاما **الشريفي والتتح (٢٠١٠)** بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من ٦٩٠ معلمًا ومعلمة اختيروا بالطريقة التطبيقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية

وتكيفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه، وسائل إحصائية لمعالجة البيانات، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أيضاً تبين هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على أهمية القيادة التحولية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات، كما ان الدراسات في البيئة اللببية لم تتعرض تحديداً لدراسة سمات القيادة التحولية في البيئة التربوية والتعليمية، وعليه تعتبر هذه الدراسة الأولى في البيئة اللببية والتي تحاول التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحولية لمديري مدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة من وجهة نظر معلمها على حد علم الباحث، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

٣- مشكلة الدراسة: The Study Problem:

تواجه المدرسة في حاضرها ومستقبلها تحديات جمة، وتحتاجها متغيرات كثيرة وتوترات عميقة؛ أدت إلى تغير في فلسفتها وأدوارها وأهدافها، وبالتالي تغير في أدوار مدير المدرسة، فمن مسير للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن حارس أمين على تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات إلى ميسر ومسهل وداعم، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى خادم وداعم وموجه وخبير تربوي يسهم في تطوير العملية التربوية، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز ويزرع الثقة في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويرفع من معنوياتهم ويشجعهم على الإبداع ويمنح كل عضو في المدرسة اهتماماً فردياً خاصاً ويرتقي باهتمام ام واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين؛ ما يجعله هذه الأدوار قائداً تحوليلاً يسهم في تحويل المدرسة بجميع عناصرها من حال إلى حال أفضل تتماشى ومتطلبات العصر (الربيعة، ٢٠٠٩: ١٤).

تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

- ما مدى توافر سمات خصائص القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة من وجهة نظر معلمها؟
- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لسمات القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة بالمدرسة؟

٤- أهداف الدراسة: Objectives of the Study

تكمن أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مستوى توافر سمات خصائص القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة من وجهة نظر معلمها.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الديموغرافية التالية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة بالمدرسة.
- تقديم بعض التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس قيد الدراسة.

٥- أهمية الدراسة: Importance of the Study

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحويلية والذي يُعد من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين، وبخاصة في الدول المتقدمة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها - على حد علم الباحث - الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على مدى توافر سمات خصائص القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة من وجهة نظر معلمها.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم التربوية بصفة خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

٦- مجتمع الدراسة: The Study Population

تمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات القارين بالمدراس الثانوية الاقتصادية التخصصية والذي بلغ قوامه بـ (٤٤) معلم ومعلمة بمدريستي (مفتاح الماجري والنهضة)، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص مدارس الثانويات التخصصية من حيث الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية، ولتشابه العمل في جميع المدارس، كذلك لانتشار هذه المدارس علي رقعة جغرافية واسعة، وتم التركيز على معلمي ومعلمات الثانويات التخصصية دون سواهم لانهم أكثر إدراكاً وتطبيقاً للمعارف والأساليب الإدارية عن غيرهم (Cavusgil & Yavas, 1984: 35-50)، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية علي جميع هذه المدارس لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأي الباحث أن تجرى هذه الدراسة علي معلمي ومعلمات القارين بالكادر الوظيفي بالمدراس الثانوية الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، عليه قام الباحث بدراسته بالكامل، لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، وقد توزع مجتمع الدراسة على النحو التالي:

جدول (١) مجتمع الدراسة

ت	المدرسة	العدد
١	مفتاح الماجري	١٨
٢	النهضة	٢٦
	الاجمالي	٤٤

٧- حدود الدراسة: The Limits of the Study

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات القارين بالكادر الوظيفي بمدارس الثانويات التخصصية الاقتصادية بمدينة درنة والمتمثلة في: مدرسة النهضة ومفتاح الماجري ، كما إن هذه الدراسة لا تهدف إلى المقارنة بين المدرستين لمتغيرات الدراسة.
- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة القيادة التحولية من خلال السمات التالية: (الجاذبية والتأثير، والتحفيز والالهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).
- الحدود الزمنية: اجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي خريف ٢٠١٢/٢٠١٣.

٨ - مصطلحات الدراسة :

القيادة التحويلية: عرف بيرنز (Burns, 1978) القيادة التحويلية بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والمروؤسون إلى أن ينهض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. أما التعرف الاجرائي للقيادة التحويلية فهو: أسلوب قيادي يمارسه مدير المدرسة الثانوية الاقتصادية بمدينة درنة، من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم وولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها. وتم قياس متغير سمات القيادة التحويلية بواسطة استبيان لجمع البيانات اللازمة عن ذلك المتغير، وهو مكون من (٢٨) عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعده الربيعه (٢٠٠٩)، مقسمة على أربع مجالات (الجابدية والتاثير، التحفيز والالهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) ولقد أكدت هذه الدراسة مصداقية هذه الأداة.

٩ - هيكلية الدراسة:

تتكون هيكلية الدراسة من ثلاثة جوانب على النحو التالي:

الجانب النظري Theoretical Phase: تضمن هذا الجانب بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

الجانب الميداني Field Phase: انطوى هذا الجانب على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات عينة الدراسة الرئيسية، وتم استخدام صحيفة الاستبيان كوسيلة جمع البيانات من خلال إجابات المشاركين على الأسئلة الواردة بها، ستتضمن الصحيفة مجموعة من الأسئلة ذات خيارات إجابة متعددة وفق أسلوب ليكرت Likert، وذلك بغرض الحصول على البيانات بما يحقق ويخدم أهداف الدراسة.

الجانب التحليلي Analytical Phase: في هذا الجانب تم تحليل البيانات المتحصل عليها من صحيفة الاستبيان باستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك وفقاً لاهداف الدراسة.

١٠ - الإطار النظري:

لو نظرنا إلى حقيقة الفكر الإداري المعاصر لوجدنا تبايناً كبيراً في مواقف هذا الفكر تجاه حقيقة القيادة ومقوماتها ونظرياتها لدرجة يصعب معها التسليم بصحة تبني نظرية معينة

دون سواها، ومردّ هذا الاختلاف يعود إلى كثرة المؤلفين والمفكرين الذين تطرقوا لموضوع القيادة الإدارية، واختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها هؤلاء إلى القيادة الإدارية، كما يرجع هذا الاختلاف والتباين إلى قصور في مناهج البحث وعمليات القياس التي يستخدمها الفكر الإداري المعاصر (أبو الفضل، ١٩٩٦).

أصبحت التنظيمات الرسمية الحديثة في الدول النامية في صراع مع التغيير والتنمية، وأصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة يتطلب قيادة مبدعة ومميزة، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

كما تفرض الوظيفة القيادية على شاغلها مسؤولية عظيمة، فالعامل الرئيسي وراء نجاح موظفي الإدارة يكمن في مدى قدرة رؤسائهم على إثارة اهتمامهم بأعمالهم، ودفعهم إلى الحرص على الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ولما كانت أنماط السلوك الإنساني تتعدد باختلاف البيئة الثقافية، فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات ورغبات الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، ومن ثم يقع على عاتق المديرين أو الرؤساء مهمة توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية الولاء نحو المنظمة، وهنا تظهر مهارة المسؤول، وهنا تكمن أيضاً حقيقة الدور الذي يميز المدير أو الرئيس في وظيفته القيادية" (حلواني وآخرون، ١٩٩١).

١٠-١ مفهوم نظرية القيادة التحويلية : Transformational Leadership Theory

يعدّ مفهوم القيادة التحويلية* من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أوائل الثمانينات من القرن الماضي، وتمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داونتون Downton ١٩٧٣؛ إلا أن ظهوره مدخلاً مهماً في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز James Parns MacGregor في كتابه القيادة في عام 1978 Leadership والذي أكد فيه Parns على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، ٢٠٠٤: ٢٧).

لذلك فقد ركز Parns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له، وقد شهدت القيادة التحويلية

تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

١٠-٢ تعريف القيادة التحويلية: Transformational Leadership Cocpet

لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي بعضاً منها:

فعرّف Bass القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل" (Duket and 2003: 310).

ويرى الهواري "أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، ١٩٩٦: ٧٣)" ، وينظر كولفن للقيادة التحويلية على أنها تركز على القيم المشتركة ، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة ، ويرى أن هذه القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير (Robber,1999: 1).

وبناءً على ما تقدم فإن القيادة التحويلية هي عملية الهام وتشجيع الأشخاص أثناء عملية التغيير، فهي ليست مجرد عملية ضمان أن كل شخص يشارك ولكنها تساعد الموظفين على فهم مؤسساتهم وعملياتهم وبيئة الأعمال، ويمكن للقيادة التحويلية استخدام العديد من الوسائل لتشجيع التغيير، فبدلاً من محاولة إقناع الأشخاص بمزايا وفوائد التغيير فإنهم يحثون الموظفين على الإبداع داخل مجموعاتهم وإيجاد حلول للمشكلات التي تخص مجموعتهم والتي تحدث أثناء عملية التغيير.

١٠-٣ أهمية القيادة التحويلية:

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للإداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Avolio,Waldman & Yammarino, 1991) وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، من وجهة نظر سيرجيو فاني (Sergiovanni1996) المشار إليه في الهلالي

(2001) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إبتروباكي (Epitropaki,2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

١٠-٤؛ عناصر القيادة التحويلية: Transformational Leadership Factors

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة عناصر أطلق عليها Four 's حيث يبدأ كل حرف بالحرف اللاتيني (I) وهي (أفوليو، ٢٠٠٣: ٧٣-٧٦؛ العازمي، ٢٠٠٦: ٢٧؛ المراد: ٢٠٠٥: ٦٦):

١٠-٤-١؛ التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية: Idealized Influence

يشير هذا العنصر إلى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمنظمة ككل، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم، خاصةً عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحوا أكثر تحمساً للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم والاتجاهات والسلوكيات. ومن سلوكيات القادة التي توضح بعض مظاهر تأثير القدوة نذكر منها:

- إثبات وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي.
- المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف.
- استخدام القوة لتحريك المرؤوسين باتجاه تحقيق مهامهم.
- تحقيق فهم الآخرين عن رؤية المنظمة وسببها، ودون أن يكون ذلك لهدف شخصي.

إن القائد الكاريزمي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويعيرهم جُل اهتماماته، إنه يبتكر في مرؤوسيه القدرة على قيادة ذاتهم عندما يكون ضرورياً ومرغوباً فيه.

١٠-٤-٢ الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم: Inspirational Motivation

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيه وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة. كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

١٠-٤-٣ التشجيع الإبداعي: Intellectual Simulation

وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها.

١٠-٤-٤ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد:

Individualize-Consideration

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال.

كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

١٠-٥ وظائف القائد التحويلي:

يرى هوارى أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي (الهوارى، ١٩٩٦: ٨١):
١. ادراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين

- لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
٢. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
٣. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
٤. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.
٥. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.
٦. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددین، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

١٠-٦ القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية:

- هناك أثر واضح للقيادة التحويلية في أسلوب تنظيم العمل التربوي بشكل عام والعمل المدرسي بشكل خاص ، وقد لخص (Leithwood)، هذا الأثر بالنقاط الآتية (الشرفي والتنج ،٢٠١٠):
- تطوير أداءات العاملين في المدرسة، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية، وتدعيم التغييرات الثقافية المدرسية، وترسخ ثقافة مدرسية مهنية .
 - تشجع المعلمين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
 - تشرك المعلمين في وضع الأهداف والرؤية المدرسية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.

- تشكل من المجتمع المدرسي فريقا واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام العاملين آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخاً تعاونياً يبعث على التميز والابداع.

١٠-٧ موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية:

إنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما بينها كوتر (القحطاني، ٢٠٠١: ١٢٧-١٢٨):

١. يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
٢. لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو انجاز أهدافها.
٣. يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
٤. يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
٥. القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة. تأسيساً على ما تقدم فإن فعالية القيادة التحويلية تعتمد على القدرة على كسب ثقة المرؤوسين، ويظهر ذلك بشكل خاص في الوقت الراهن بسبب حاجة المنظمات اليوم لإدخال تعديلات مختلفة في المنظمات مثل الانكماش، إعادة التصميم، أو زيادة استخدام العاملين المؤقتين في أوقات التغيير وعدم الاستقرار يسعى العاملون للاعتماد على العلاقة الشخصية بينهم وبين القائد لإرشادهم وتوجيههم، وتعتمد هذه العلاقة بدرجة كبيرة جداً على مدى ثقتهم

به، كما أن ممارسات القيادة التحويلية الحديثة مثل التفويض واستخدام فرص العمل تتطلب الثقة لتحقيق الفاعلية.

١١- الدراسة الميدانية: Filed Study

بعد أن أُستعرضَ الإطار النظري، فإنه في هذا الجانب تم التطرق للحديث عن الدراسة الميدانية بُغية تحقيق الأهداف التي تصبوا الدراسة إليها والمتمثلة في معرفة مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات الاقتصادية التخصصية من وجهة نظر معلمها.

١١-١ منهج الدراسة: The Study Methodology

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المُتبَع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها، فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم بتوضيح واقع الظاهرة من خلال اشتقاق أصوله من الخطوات العلمية الدقيقة التي تبذل فيها المحاولات للإجابة على الفروق بين أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات والتعبير عنها كميّاً وصولاً لفهم الظاهرة وما تتطلبه من إجراءات للتعامل معها (ذوقان وآخرون ، ١٩٩٤).

١١-٢ اداة الدراسة: The Study Tool

تم استخدام الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى ٣ أجزاء هي:

١١-٢-١ معلومات عن مالني الاستبانة: Information For Participants

يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في الجامعة.

١١-٢-٢ مقياس سمات القيادة التحويلية:

leadership Scale Transformation

تكوّن المقياس من ثمان وعشرون عبارة مستمدة من أداة القياس الذي أعدته الربيعة (٢٠٠٩) والمقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكون من خمس درجات، وهذا يعني أن كل

عبارة في الاستبانة مقياساً بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (متوافرة بدرجة كبيرة جداً، متوافرة بدرجة كبيرة، متوافرة الى حد ما، غير متوافرة، غير متوافرة على الاطلاق)، وتم تقسيم ثمان والعشرون عبارة على أربع مجالات والمتمثلة في: الجاذبية والتأثير، والتحفيز والالهام، والاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي.

وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشارك (١)، عندما تكون الإجابة (غير متوافرة على الاطلاق)، وفي حين يعطى للمشارك الدرجة (٥) عندما تكون الإجابة بأنه (متوافرة بدرجة كبيرة جداً) يقوم بالفعل، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية، وتعني أن المشارك (غير متوافرة) ما يقوم بالفعل، والدرجة الثالثة، وتعني أن المشارك (متوافرة الى حد ما) ما يقوم بالفعل، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (متوافرة بدرجة كبيرة) ما يقوم بالفعل.

١١-٣ توزيع استمارة الاستبانة: Distribution of The Questionnaire

تمثل مجتمع الدراسة بـ (٤٤) معلم معلمة، وتم اختيارها بالطريقة الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (٤٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وتُشكل ما نسبته ٩٣٪، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على المشاركين بشكل شخصي، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى اسبوعين، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي والموضحة بالجدول (٢):

نلاحظ من الجدول أدناه أن:

- مجتمع الدراسة هو مجتمع انثوي، بحيث كان النوع الغالب فيها هم من الاناث والذين بلغ عددهم (٢٦) معلمة، أي بنسبة (٦٣.٤٪)، بينما عدد الذكور بلغ (١٥) وبنسبة (٣٦.٦٪)، وقد تعزى هذه النسبة إلى طبيعة عمل هذا الوظيفة، حيث تشتمل نشاطاتها على وظائف تناسب طبيعة المرأة.
- غالبية أفراد المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم في الفئة (أقل من ٣٥ سنة)، حيث بلغت نسبتها (٤٨.٨٪)، مع ملاحظة أيضاً، أن ما نسبته (١٢.٢٪) منهم

سيحاولوا إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة، الأمر الذي يتطلب تمحيصاً جيداً لنوعية هؤلاء المعلمين والمعلمات، ومدى جاهزية الإدارة في تبنى سياسة الإحلال المطلوب.

- غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٦٣.٤%) في حين نسبة من يحملون مؤهل ليسانس (٣١.٧%).
- كما نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع عدد سنوات الخدمة لمعلمي ومعلمات قيد الدراسة، حيث بلغ نسبة من هم (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) حوالي (٤١.٥%)، ونستنتج إن مدة الخدمة تعطي دلالة على قدرة المعلمين والمعلمات على الإلمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها.

جدول (٢): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	١٥	٣٦.٦%
	اناث	٢٦	٦٣.٤%
	المجموع	٤١	١٠٠%
العمر	أقل من ٣٥ سنة	٢٠	٤٨.٨%
	من ٣٥ سنة إلى ٤٠ سنة	١٠	٢٤.٤%
	من ٤١ سنة إلى ٤٥ سنة	٦	١٤.٦%
	من ٤٦ سنة فأكثر	٥	١٢.٢%
المؤهل العلمي	المجموع	٤١	١٠٠%
	دبلوم عالي	٢	٤.٩%
	ليسانس	١٣	٣١.٧%
	بكالوريوس	٢٦	٦٣.٤%
مدة الخدمة	المجموع	٤١	١٠٠%
	أقل من خمس سنوات	٤	٩.٨%
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٧	٤١.٥%
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٨	١٩.٥%
	من ١٥ سنة فأكثر	١٢	٢٩.٣%
المجموع	٤١	١٠٠%	

١١-٤ ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

١. **الثبات Reliability**: يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف الثبات "كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس" (ثورانديك و هيجن ، ١٩٨٦ :٥)؛ لتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس سمات القيادة التحويلية (٠.٩٥)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة ما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها وان الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.
٢. **الصدق Validity** : يُشير مفهوم الصدق إلى "مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدمت من أجل تأديتها، أو تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله" (أبوليدة ، ١٩٨٥ :٢٤٢)؛ لتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الاحصائي Statistical validity، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لمقياس سمات القيادة التحويلية (٠.٩٧)، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه.

١١-٥ أساليب تحليل البيانات Data Analysis Methods

قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت Likert المُقاس بخمس درجات.

جدول (٣): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة التوافر

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة التوافر
من ١ إلى أقل ١.٨٠	غير متوافرة على الإطلاق	ضعيفة جداً
من ١.٨٠ إلى أقل ٢.٦٠	غير متوافرة	ضعيفة
من ٢.٦٠ إلى أقل ٣.٤٠	متوافر الى حد ما	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل ٤.٢٠	متوافرة بدرجة كبيرة	مرتفعة
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	مرتفعة جداً

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4/5=0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2002: 322)، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3).

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Package for Social Sciences Statistical، وذلك وفقاً لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة Reliability لتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Chronbach
- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي صحائف الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحاسوبية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والمدى Range للحكم على درجة توافر سمات القيادة التحويلية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.
- اختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample T Test مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة μ عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية $T=75$ ؛ ولغرض اختبار، أُعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية: $H_0: \mu=3$ ، $H_1: \mu \neq 3$ ؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد

اختبارها، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري، وتمثل متوسط العينة.

- تحليل اختبار T-test Independent لمتوسطات سمات القيادة التحويلية حسب متغير النوع.
- قام الباحث باستخدام اختبار Kolmogorov – Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ونقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة P-value أكبر من 5%، والجدول رقم (4) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة P-value أكبر من 5% لكل السمات، وعليه يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي One – Sample Kolmogorov –Smirnov

التقييم	السمات	z –value	P-value
١	الجانبية والتأثير	٠.٩٥٠	٠.٣٢٨
٢	التحفيز والالهام	٠.٦٦٠	٠.٧٧٧
٣	الاستثارة الفكرية	٠.٨٥١	٠.٤٦٣
٤	الاهتمام الفردي	١.٢١	٠.١٠٥
	سمات القيادة التحويلية	٠.٤٩٧	٠.٩٦٦

٦-١١ مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات الاقتصادية التخصصية قيد الدراسة:

تضمنت الاستبانة ثمان أسئلة تتعلق بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي ومعلمات قيد الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (5).

أمكن التعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية، إذا ما عُلمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (٣) *، حيث بلغ المتوسط العام للقيادة التحويلية (٣.٩١) وبتباين معياري (٠.٦٦٢)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (٧٨.٢٪) *، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة محمد (٢٠١٠) ودراسة الشريفي والنتح (٢٠١٠) ودراسة العازمي (٢٠٠٦)، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة العنزى (٢٠٠٥) ودراسة العمري (٢٠٠٤) ودراسة الغامدي (٢٠٠١) في أن مستوى توافر السمات القيادة التحويلية كانت دون المستوى المألوف، كما تبين من اختبار T-test أن هناك فروق جوهرية لمتوسطات ممارسة سمات القيادة التحويلية عند مستوى معنوية ١٪، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الربيع (٢٠٠٩).

جدول (٥): اجابات افراد مجتمع الدراسة تجاه سمات القيادة التحويلية قيد الدراسة وترتيبها

الترتيب	نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السمات
		P-Value	قيمة T			
١	دال احصائياً	٠.٠٠٠	**٩.٦٣٠	٠.٦٩٥	٤.٠٤٥٣	الجاذبية والتأثير
٢	دال احصائياً	٠.٠٠٠	**٨.٧٢٦	٠.٧٠٥	٣.٩٦١٧	التحفيز والالهام
٤	دال احصائياً	٠.٠٠٠	**٦.٤٦٦	٠.٧٥٢	٣.٧٥٩٦	الاستنارة الفكرية
٣	دال احصائياً	٠.٠٠٠	**٧.٣٥٦	٠.٧٧٦	٣.٨٩٢٠	الاهتمام الفردي
-----	دال احصائياً	٠.٠٠٠	**٨.٨٤٣	٠.٦٦٢	٣.٩١٤٦	سمات القيادة التحويلية

** معنوية عند مستوى ١٪.

كما تبين من الجدول (٥) أيضاً ان مستوى سمة الجاذبية والتأثير مرتفع هي اعلي متوسط بين سمات القيادة التحويلية، حيث حظي بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وبوزن نسبي (٨٠.٨٪) في حين تبين ان مستوى سمة الاستنارة الفكرية مرتفع، وهي تمثل اقل سمات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وبوزن نسبي (٧٥٪)، كما يوضح الجدول (٦) كل عبارة من عبارات سمات القيادة التحويلية، وترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي.

$$* \text{متوسط المقياس} = \text{مجموع الاجابات} / \text{عددها} = (١+٢+٣+٤+٥) / ٣ = ٣.$$

$$*** \text{الوزن النسبي} = \text{الوسط الحسابي} / ٥$$

جدول (٦): اجابات مجتمع الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات سمات القيادة التحويلية وترتيبها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	تسلسل	السمات
٤	٠.٨٦٣	٤.١٧٠٧	يظهر مدير المدرسة قيماً وإخلاقاً حسنة تجعله قدوة للعاملين معه.	١	الجاذبية
٣	٠.٧٨٢	٤.٢٩٢٧	يحظى بثقة واحترام العاملين معه.	٢	والتأثير
١١	٠.٨٤٨	٣.٩٢٦٨	يقدم احتياجات العاملين معه على احتياجاته الشخصية .	٣	
٥	٠.٨٨٨	٤.٠٩٧٦	يعمل على إيصال رؤية المدرسة الى العاملين معه.	٤	
٢٤	١.١٠	٣.٧٠٧٣	يعطي اهتماماً كبيراً لبرامج التغيير والتطوير .	٥	
٨	٠.٩٩٥	٤.٠٩٧٦	يبادر الى ما يتطلبه الموقف المدرسي.	٦	
١٠	١.١٠	٤.٠٢٤٤	يتخذ قراراته مدرسية جريئة .	٧	
٢١	٠.٩١٥	٣.٧٥٦١	يُظهر مدير المدرسة توقعات عالية عن مستويات اداء العاملين معه	٨	التحفيز
١٩	١.١٠	٣.٧٨٠٥	يُشرك العاملين معه في صياغة رؤية المدرسة .	٩	والالهام
١	٠.٧١٠	٤.٤٦٣٤	يعمل بحماس وتعاون	١٠	
٢	٠.٧٣٧	٤.٣٩٠٢	يشجع على الالتزام بأهداف المدرسة	١١	
٩	١.٠١	٤.٠٧٣٢	يتمتع بمهارات اتصال فعالة.	١٢	
٢٣	١.٠٥	٣.٧٠٧٣	يعمل على تنمية العاملين معه ليكونوا قادة جدد.	١٣	
٢٨	١.٢٠	٣.٥٦١٠	يحرص على الاحتراف بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة	١٤	
٢٧	١.٠٧	٣.٥٨٥٤	يشجع مدير المدرسة على حل المشكلات بطرق ابتكارية	١٥	الاستثارة
٢٠	٠.٨٥١	٣.٧٨٠٥	يحفز العاملين معه على التقييم الذاتي لأدائهم	١٦	الفكرية
١٢	١.٠١	٣.٩٢٦٨	يساعد العاملين معه على اظهار اقصى قدراتهم	١٧	
١٨	٠.٩٠٨	٣.٧٨٠٥	يعمل على توطيق ثقافة التغيير والتطوير بالمدرسة	١٨	
٢٦	٠.٩٩٩	٣.٥٨٥٤	يسعى الى توفير فرص النمو المهني للعاملين معه بشكل مستمر	١٩	
٢٢	٠.٩٤٢	٣.٧٥٦١	يطور بيئة المدرسة لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والابداع.	٢٠	
١٤	٠.٩٦٩	٣.٩٠٢٤	يقدم العون والمساعدة للعاملين معه لتطبيق الافكار الجديدة.	٢١	
١٣	١.٠٨	٣.٩٢٦٨	يستمتع مدير المدرسة بلطف للعاملين معه .	٢٢	الاهتمام
٧	٠.٩٦٩	٤.٠٩٧٦	يحرص على تلبية احتياجات العاملين معه.	٢٣	الفردى
٦	٠.٩١٦	٤.٠٩٧٦	يعبر عن تقديره لإنجازات العاملين معه.	٢٤	
١٥	٠.٨٩٩	٣.٨٧٨٠	يظهر اهتماماً شخصياً بكل فرد من العاملين معه.	٢٥	
١٧	٠.٩٢٧	٣.٨٠٤٩	يسند بعضاً من مهامه للعاملين معه ليزيد من خبراتهم.	٢٦	
٢٥	٠.٨٣٥	٣.٥٨٥٤	يمارس دور المدرب للعاملين معه.	٢٧	
١٦	٠.٩١٩	٣.٨٢٩٣	يسعى الى جعل مهام العاملين معه أكثر قيمة ومعنى.	٢٨	

نلاحظ من الجدول اعلاه ما يلي:

- إن كل عبارات مقياس سمات القيادة التحويلية متوسطاتها وتتراوح ما بين (٣.٥٦) - (٤.٤٦) وتمارس بدرجة مرتفعة الى مرتفعة جداً.

- كما لوحظ أن أعلى عبارات مقياس سمات القيادة التحويلية مستوى تتمثل في العبارة العاشرة بسمة التحفيز والإلهام والتي تنص على أن مدير المدرسة يعمل بحماس وتفاؤل، والتي بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٦) وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً ويوزن نسبي (٨٩.٢٪).
- أيضاً تبين من الجدول (٦) إن أقل العبارات مستوى في تقع في سمة التحفيز والإلهام والتي تنص أن مدير المدرسة يحرص على الاحتفاء بإنجازات العمل الجماعي مهما كانت صغيرة والذي يمثل أقل أبعاد مقياس سمات القيادة التحويلية مستوى، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٥٦) ويوزن نسبي (٧١.٢٪).

١١-٧ اختبار العلاقة بين سمات القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الديموغرافية:

١١-٧-١ اختبار الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية ومتغير النوع:

للإجابة على فرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية ومتغير النوع، فقد تم استخدام اختبارات تحليل T للفروق بين متوسطي لعينتين مستقلتين عند مستوى دلالة معنوية ٥٪؛ بناءً على تحديد كلٍ من قيمة T المحسوبة وقيمة P-value، ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم الإجابة على الفرضية بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، وقيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية (١.٦٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥٪ ودرجات حرية (٣٩)، نقبل بالفرضية الصفرية Null Hypothesis، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة معنوية ٥٪ فإننا نقبل الفرضية البديلة Alternative Hypothesis، ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية ومتغير النوع، والتي تنص على أن:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

يتبين من خلال الجدول (٧) أن قيمة P-value (٠.١٧٥) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، وقيمة T المحسوبة (٢.٢٢) أقل من قيمة T الجدولية (١.٦٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥٪ عليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

جدول (٧): تحليل اختبار T-test Independent لمتوسطات سمات القيادة التحويلية

حسب متغير النوع

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس
	P-Value	قيمة T				
لا توجد فروق	٠.١٧٥	١.٣٨-	٠.٥٤٦	٣.٧٢	١٥	الذكور
			٠.٧٠٨	٤.٠٢	٢٦	الإناث

* معنوية عند مستوى ٥٪.

١١-٧-٢ الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الدرجة العلمية، مدة الخدمة بالجامعة): تم استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One - Way - ANOVA عند مستوى دلالة معنوية ٥٪، وعليه فإنه يتم الإجابة على هذه الفرضية بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، نقبل أن (متوسطات المجموعات متساوية) بمعنى أنه لا توجد فروق، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية ٥٪ فإننا نرفض أن (متوسطات المجموعات غير متساوية) والذي يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتوسطات.

- الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية ومتغير المؤهل العلمي، والتي تنص على أن:

الفرضية الصفرية H_0 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

- الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية و متغير العمر، والتي تنص على أن:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

- الفرضية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية و متغير مدة الخدمة، والتي تنص على أن:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لمتغير مدة الخدمة لدى معلمي ومعلمات الثانويات الاقتصادية التخصصية بمدينة درنة.

وبشير جدول (٨) الى أن قيمة P-value لمتوسطات سمات القيادة التحويلية لمتغير العمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة بالمدرسة على التوالي (٠.٠٨٦٣، ٠.٠٨١٥)، و٠.٨٨٩) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥)، وهذا دليل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات سمات القيادة التحويلية تعزى لهذه المتغيرات.

جدول (٨): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات سمات القيادة التحويلية حسب المتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة)

المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
العمر	بين المجموعات	٠.٤٣٧	٣	٠.١٤٦	٠.٣١٥	٠.٨١٥	غير دل
	داخل المجموعات الإجمالي	١٧.١٠٦	٣٧	٠.٤٦٢			احصائياً
		١٧.٥٤٣	٤٠				
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٠.٣٤٥	٣	٠.١١٥	٠.٢٤٧	٠.٨٦٣	غير دل
	داخل المجموعات الإجمالي	١٧.١٩٨	٣٧	٠.٤٦٥			احصائياً
		١٧.٥٤٣	٤٠				
مدة الخدمة	بين المجموعات	٠.٢٩٤	٣	٠.٠٩٨	٠.٢١٠	٠.٨٨٩	غير دل
	داخل المجموعات الإجمالي	١٧.٢٤٩	٣٧	٠.٤٦٦			احصائياً
		١٧.٥٤٣	٤٠				

١٢ - النتائج والتوصيات: Results and Recommendations

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات الاقتصادية التخصصية بالإضافة، إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانويات الاقتصادية التخصصية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في "النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة". وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ووضعت بعض التوصيات، والتي يُمكن عرضها على النحو التالي:

١٢-١ نتائج الدراسة: Results of The Study

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:
- كشفت الدراسة أن المستوى العام لسمات القيادة التحويلية مجتمعاً كان مرتفعاً، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٩١) ووزن نسبي (٧٨.٢٪).
- كما بينت الدراسة أن مستوى سمة الجاذبية والتأثير كان مرتفع وهي أعلى متوسط بين سمات القيادة التحويلية للمديري قيد الدراسة، حيث حظيت بمتوسط حسابي (٤.٠٤)

- وبوزن نسبي (٨٠.٨٪)، كما تبين أن مستوى سمة الاستثارة الفكرية مرتفع، وهي تمثل أقل سمات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وبوزن نسبي (٧٥٪).
- أظهرت الدراسة أن مستوى سمة التحفيز والالهام كان مرتفع، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وبوزن نسبي (٧٩.٢٪).
- خلصت الدراسة أن مستوى سمة الاهتمام الفردي كان مرتفع، حيث حظي بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وبوزن نسبي (٧٧.٨٪).
- كشفت الدراسة الى عدم وجود فروق جوهرية لمتوسط سمات القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة بالمدرسة) عند مستوى دلالة ٥٪.

١٢-٢ توصيات الدراسة: Recommendations of The Study

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والتمثلة في الآتي:
- بما أن مستوى سمات القيادة التحويلية تُمارس بمستوى مرتفع، فلا بد من المحافظة عليه وإعطاء الاهتمام الكافي لتعزيز هذا المستوى، وذلك من خلال زيادة توعية مديرو المدارس قيد الدراسة بمفهوم القيادة التحويلية ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية بالتدريب والمتابعة.
 - يؤمل من المعنيين بوزارة التربية والتعليم بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك مديرو المدارس لسمات وخصائص القيادة التحويلية.
 - وضع متطلبات ومؤهلات خاصة تعنى بالقيادة التحويلية يتم من خلالها اختيار القيادات القادمة لمديري مدارس الثانويات مستقبلاً.
 - زيادة وعي المديرين والمديرات واهتمامهم بتقديم الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية لما لها من أثر ايجابي على نتائج العملية التعليمية.
 - الاهتمام بالكوادر القيادية المؤهلة والمدرية ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقد ارت إبداعية كامنة للاستفادة منها.
 - إنشاء معاهد لإعداد وصناعة القيادة وتدريبهم على الأساليب الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.

- إن القيادة التحويلية قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:
 - دراسة عن سمات القيادة التحويلية في مدارس أخرى لاثبات صحة النتائج أو رفضها.
 - دراسة عن سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
 - دراسة عن السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بإدارة التغيير.
 - دراسة عن سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

المراجع

- أبو الفضل، عبد الشافي محمد (١٩٩٦)، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- أفوليو، بروس (٢٠٠٣)، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة.
- حريم، حسن (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد.
- — (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات . العمليات الإدارية . وظائف المنظمة، عمان: دار الحامد.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن وآخرون (١٩٩١)، "القيادة الإدارية والحوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (٤)، ص: ١٢٨-١٤٢.
- الربيع، بن صالح بن محمد (٢٠٠٩)، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ريتشارد ت. باسكال وأنتوني ج. أثوس (١٩٨٩)، فن الإدارة اليابانية، ترجمة: حسن محمد ياسين، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الشريفي، عباس والنتح، منال محمود (٢٠١٠)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة العلوم الانسانية، السنة السابعة، ربيع، العدد ٤٥.

- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٩)، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بالأجهزة الحكومية السعودية"، مجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد ٩، العدد ١.
- العازمي، محمد البزيع (٢٠٠٦)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية"، الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية .
- العمري، مشهور بن ناصر (٢٠٠٤)، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- علاقي، مدني (١٩٨١)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: مكتبة أمة.
- عيسى، سناء محمد (٢٠٠٧)، "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- الغامدي، سعيد محمد (٢٠٠١)، "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاكها خصائصها من قبل قياداتها"، مكة المكرمة: رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الغبيوي، ناصر سعدي ضيف الله (٢٠٠٣)، "علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- محمد، عبد الحميد نصره الله (٢٠١٠)، "القيادة التحويلية ودورها في احداث التغيير بهيئة الهلال الأحمر السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الامنية.
- المراد، حسين محمد (٢٠٠٥)، "تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية"، القاهرة: جامعة عين شمس، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الهلالي، الشرييني (٢٠٠١)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٢١ أبريل.
- الهوراي، سيد (١٩٩٦)، ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bieber, V. (2003). Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And

Professional Development Needs. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

- Duket,H and McFarlane,E, "**Emotional of Intelligence and Transformation Leadership in Retailing**", *leadership & Organizational Development Journal*, Vol (24), Issue (6), 2003.
- Cavusgil, S. T., and U., Yavas, "**Transfer of Management Know-How to Developing Countries : An Empirical. Investigation**", *Journal of Business Research* , Vol (12),1984, pp: 35-50.
- Lucks, H. J. (2002): "**Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level**", *Dissertation abstract international*, A 62/11 ,p 3642.
- Vegoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005), "**Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation**", *Educational Administration Quarterly*, 12(4),pp: 1-32.

Availability Transformational Leadership Attributes to The Managers of Public Schools According to The Model Bass
"A field study on teachers specialized secondary schools in economic Derna"

Wael M. Gibril

Staff Member, Omar Mokhtar univerty, Lybia

ABSTRACT

This study aimed to identify the availability attributes transformational leadership for school principals secondary economic specialization according to the model Bass addition, to identify the nature of the relationship between attributes transformational leadership for school principals secondary economic specialization and its relationship with some demographic variables of "gender, age, qualification Scientific, length of service, "To achieve the objectives of the study, study followed descriptive analytical method, the researcher has developed a questionnaire based on some previous studies, where it was sure of its credibility and reliability coefficient her, may represent a community study on teachers schools secondary specialized economic in Derna , and due to the small size of the study population, which numbered (44) teachers, it researcher studying full, to ensure the results closer to reality, more generalizable, and has been collecting baseline data for the study through the questionnaire, and after distribution of the study population were retrieved (40) Form valid for statistical analysis, and analysis of the study data was used computer and use a statistical program of the service software contained in (SPSS), where they were

to reach many of the results can be summarized as follows: The study revealed that the study revealed that the overall level of features transformational leadership combined was high, where he enjoyed a mean (3.91) and relative weight (78.2%), as shown by the study, said the level of feature attraction and influence was high, the highest average among the attributes transformational leadership for managers under study, where they enjoyed a mean (4.04) and relative weight (80.8%), as show that the level of feature arousal intellectual high, they represent less attributes transformational leadership a mean (3.75) and relative weight (75%), also study showed that the level of feature motivation and inspiration was high, where he enjoyed a mean (3.96) and relative weight (79.2%) While the study found that the level of feature individual attention was high, where he enjoyed a mean (3.89) and relative weight (77.8%) and, finally, the study revealed that there was no significant differences for the average attributes transformational leadership is attributable to demographic variables following: (gender, age, Qualification, and length of service in school) when the 5% level of significance; finally study provided a set of recommendations that will hopefully be followed to enhance and strengthen the transformational leadership attributes for managers of the two schools under study.

Keywords: Keywords: Leadership, Transformational, Public Schools, City of Derna, Libya.

