

مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحويلية من وجهة نظر الاساتذة  
دراسة استكشافية بمدينة ورقلة

عبد العزيز خميس<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية

<sup>1</sup>جامعة قاصدي مرباح ورقلة

<sup>1</sup>khemisabdelaziz30@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2020-11-11؛ تاريخ المراجعة : 2021-04-23؛ تاريخ القبول : 2021-06-30

### الملخص:

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.

#### 1- مقدمة:

تعتبر القيادة التحولية 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 ثابتة، تعتمد على القدوة والتعلم المستمر وتعتمد على العمل بالمشاركة والتحفيز الإيجابي، كما إستراتيجية لها في تحويل المنظمة من حال الركود إلى حالة النشاط والتطور، محدثة بذلك تغيير إيجابي في هيكلية المنظمة وثقافتها ومستويات أداء عاملها واحتياجاتهم. (الحضبي، أبو عبيد، 2013، ص32).

ونظرا للأدوار الهامة 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 التحولية كنظرية حديثة تساهم في تطوير وتحسين مستوى المؤسسات، تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مدى ممارستها لدى مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة .

القيادة التحولية , وجهة نظر الاساتذة .

#### 3- مشكلة الدراسة

تعتبر 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 والتغيرات 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 وريادتها ضرورة ملحة، ومن هنا ظهر ما يعرف بالقيادة التحولية 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 التحولية 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 يتسمون 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 لديه درجة من الرضا عن عملهم.

وهذا ما يميز القائد التحولي عن غيره فهو يلمح الأفراد ليضحو باهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المؤسسة، كما يمتلك تأثير كبير على مرؤوسيه ويدي اهتمامه بتطوير الأفراد ويسعى لمساعدتهم على رؤية المشكلات القديمة بطرق

جديدة، وهو قادر على استثارة وإلهام 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 مثلاً للأساتذة في سلوكه وذلك بتبنيّه 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 وتقديم 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 سلباً على أدائهم لمهامهم التعليمية، فالمدير باعتباره قائد وعنصر مهم يسهم بفعالية في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع كافة من التعليم الثانوي، ونظراً لتزايد الأعمال والمهام الإدارية المسندة إليه إضافة إلى ارتباط دوره بتطوير المؤسسة وتغييرها نحو الأحسن، فقد أصبح لزاماً عليه إشراك الأساتذة ممن يرى فيهم القدرة على تحمل المسؤولية في بعض القرارات الإدارية للمؤسسة، وبناء الرؤية المستقبلية الخاصة بها والعمل جنباً 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) معلماً 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.

بالإضافة إلى دراسة أجراها (سعود الشريف، 2015) وهدفت إلى معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية واليومية، 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 الباحث في ميدان التربية والتعليم كمستشار

التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني ، أراد 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، وتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

#### 4- 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؟

#### 5- 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.

#### 6- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو القيادة التحويلية نظرا لحدائثة 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.

#### 7- 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.

#### 8- حدود الدراسة:

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

- . الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي في مدينة ورقلة.
- . الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسات التعليم الثانوي بدائرة ورقلة والتي تشمل بلديتي ورقلة، والرويسات.
- . 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 2020م إلى 05 مارس 2020م.

#### 9- 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).

#### 10 - القيادة التحويلية: Transformational Leadership

##### \* مفهوم القيادة التحويلية:

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

حوّل: بتشديد الواو، أي صيّر وغير، ومحوّل بصير بتحويل الأمور، وتحوّل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحوّل من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه حوّل حولا بمعنيين، يكون تغييرا ويكون تحولا. (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 الآخر 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 عباصرة ، 2006، ص 47).

ويرى كونجر (Conger) أنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الأتباع فكريا وإبداعيا، وتحوّل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة". (أحمد عواد، 2012، ص 19).

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، ص 29)

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

يعرف (الهوري، 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، وكذا 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، ص 07).

أما (العازمي، 1427هـ) فيرى أنها القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى، كما أنها تمكن القارئ دمن الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، وخلق البيئة الملائمة للتجديد، والعمل على تنمية وتشجيعا لقدرات الإبداعية لدى العاملين. (الحضبي، أبو عبيد، 2013، ص 32).

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 .

**11 - 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 التحولي 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 يروونه مناسباً من إجراءات للتطوير .
- \* التقييم بصفة مستمرة، حيث يعمل القائد التحولي على تقييم أداء مرؤوسيه من خلال تقييمه للمدخلات والأنشطة والمخرجات بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- \* إيجاد طرق فعالة لتقدير ما يبذله العاملين من جهود من أجل مصلحة المنظمة ومكافأتهم على التحسن المستمر .
- \* التشجيع على التغيير المستمر، فمن مسؤوليات القائد التحولي بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظاً على انجازات المنظمة. (حارب الحراسي، 2017، ص 17).

## 12- أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية:

تظهر أهمية القيادة التحويلية في اهتمامها بإحداث نقلة نوعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة بدءاً 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 ، ص 23).

إن القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لأبد منها، فالكه 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 جنباً إلى جنب معه، فالقيادة التحويلية تؤمّن للميدان التربوي قادة واعدنين ينتظرون دورهم القيادي ليكونوا من حملة الرايات الإشرافية، بعد أن يسلمها لهم مديرون أن 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 أكد 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 تركز 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 وثبيت 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 تتناسب 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 يساعدهم في مهامهم الإدارية.

**13-أهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية:** تحث القيادة التحويلية مدير المؤسسة التعليمية على الالتزام بأهدافها الجوهرية والتي حددها ليثوود (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 جهات نظر متعددة، وتوضيح المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.
- تعزيز نمو الأساتذة: وذلك من خلال تعزيز أهداف النمو المهني دافعية الأساتذة يتم تعزيزها من خلال تبنّيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وتسهيل هذه العملية يتم حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً 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 التغييرات التي تحدث في مناخ المؤسسة وتعمل على تلبية حاجات واهتمامات الأساتذة كما تساعد المدير على بناء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.

**14- خصائص مدير الثانوية كقائد تحويلي:** يرى كل من تيكبي، وديفانا (Ticky, et Devanna, 1986) أن القادة

التحويليين يتمتعون عموماً بمجموعة خصائص تميزهم عن غيرهم من القادة ومن هذه الخصائص:

- \* يعتبر القائد التحويلي نفسه عامل مساعد على التغيير ويسعى دائماً 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.

ولكي 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 وإثارة 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 دائماً للوصول بهم إلى درجة من الإنتاجية تفوق كل ما هو متوقع منهم ومن مؤسستهم.

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

**15 منهج الدراسة:** انطلاقاً 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 استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لهذه الدراسة نظراً لاعتماده على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كما يسمح باستكشافها ودراستها كما هي موجودة في الواقع، وقد عرّف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (عمار كشرود، 2007، ص228).

**16 مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع البحث أنه مجموعة عناصر لها خاصية واحدة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري 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) أستاذًا وأستاذة موزعين على (16) ثانوية، حسب المعلومات المتحصل عليها من مصلحة التكوين والتفتيش لمديرية التربية بولاية ورقلة.

**17 الأداة المستخدمة في الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان وهو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري 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 بناء على توجيهاته.
- عرض الاستبيان على لجنة المحكمين 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 (1، 2، 3، 4، 5). (خولة عبد العال، 2015، ص 86)

#### 18 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، ص 47).

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.
- . وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث 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.

#### 19. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

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

وقد تم التأكد من صدق الأداة المستعملة في الدراسة بطريقتين:

. صدق الاتساق الداخلي: يتم 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 (01) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية له

النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد الأول: الجاذبية " التأثير المثالي "
			رقم الفقرة
دال	0.01	0.748**	01
دال	0.01	0.785**	02
دال	0.01	0.490**	03
دال	0.01	0.669**	04
دال	0.01	0.729**	05
دال	0.01	0.670**	06
دال	0.01	0.522**	07
دال	0.01	0.529**	08
دال	0.01	0.700**	09
دال	0.01	0.646**	10
دال	0.01	0.723**	11
دال	0.01	0.721**	12
دال	0.05	0.423*	13
دال	0.01	0.539**	14
دال	0.01	0.629**	15
دال	0.01	0.724**	16

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 و 0.785) عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05) وعليه فالفقرات لديها اتساق داخلي مع البعد.

## الجدول رقم (02) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له

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

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 و 0.839) عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.5) وعليه فالفقرات لديها اتساق داخلي مع البعد.

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

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

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 و 0.838) عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05) وعليه فالفقرات لديها اتساق داخلي مع البعد.

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

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

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 و 0.831) 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 (05) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان

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

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 و 0.933) وعند مستوى الدلالة (0.01) وبذلك تعتبر أبعاد الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

. صدق المقارنة الطرفية:

#### جدول رقم ( 06 ) 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.

. الثبات:

وهو التأكد من أن الأداة تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف متماثلة (عباس وآخرون 2014، ص 266). وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة على العينة الاستطلاعية نفسها وذلك بطريقتين: طريقة التجزئة النصفية:

#### الجدول رقم ( 07 ) 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.

. طريقة ألفا كرونباخ:

#### جدول رقم ( 08 ) 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

ينضح من الجدول (10) أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان تتراوح بين (0.873 و 0.904) 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.

**20- الدراسة الأساسية:**

. عينة الدراسة الأساسية: نظرا لصعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع الأصلي والمتكون من جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة والبالغ عددهم (734) أستاذا وأستاذة، فإنه يتوجب اختيار عدد ممثل لهذا المجتمع وقد قام الباحث باختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة واعتمدت على معادلة "روبرت ماسون" لتحديد حجمها:  
q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.05).

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.

**21- وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية:** توضح الجداول والأشكال التالية توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية).

**الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.**

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

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

**الجدول رقم (10) 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 10 إلى أقل من 20 سنة	35	14%
20 سنة فما فوق	55	22%
المجموع	252	100%

يوضح الجدول (12) والشكل (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة وقد تم تصنيفهم إلى أربع مجموعات حيث تبينا الدائرة النسبية أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم الأفراد الذين سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات 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 10 سنوات و 20 سنة وتكرارهم (35) أستاذا وأستاذة ونسبتهم (14%).

**الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.**

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

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 ونسبة (30%) وأخيرا الأفراد من رتبة أستاذ مكوّن للتعليم الثانوي بتكرار (55) أستاذا وأستاذة ونسبة (22%).

**22 - الأساليب الإحصائية:** يرجع اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها التي تسعى للتحقق منها و عليه وحسب طبيعة هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحليله للنتائج على:

- النسب المئوية و التكرارات 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، و متغير سنوات الخدمة).

**23 المعيار المعتمد في الدراسة:** تم حساب المتوسط المرجح عن طريق تحديد طول الخلايا في مقياس ( ليكرت الخماسي)، وذلك بحساب المدى بيندرجات 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 (1+0.8) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ومنه تحصلنا على طول الخلايا كالآتي:

- من 1 \_\_\_\_\_ 1.80 = منخفض جدا.
- من 1.81 \_\_\_\_\_ 2.60 = منخفض.
- من 2.61 \_\_\_\_\_ 3.40 = متوسط.
- من 3.41 \_\_\_\_\_ 4.20 = مرتفع.
- من 4.21 \_\_\_\_\_ 5 = مرتفع جدا.

**24- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة عرض وتفسير و مناقشة نتيجة السؤال الأول:**

والذي ينص على: ما مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة ؟

**الجدول رقم (12) 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 مدير بالتعليم 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 و3.68)، حيث جاء في المرتبة الأولى 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، ودراسة (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، وأيضاً دراسة (الشايب، 2019) التي أظهرت نتائجها انخفاض في مستوى استخدام رؤساء الأقسام بجامعة ورقلة لأسلوب القيادة التحويلية.

ومن خلال اطلاع الباحث ومعايشته لواقع الميدان التربوي فهو يعزو الارتفاع في مستوى القيادة التحويلية لتمييز المدير بسلوك راقى 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 أستاذاً إضافة إلى أن الوسط التربوي له خصوصية من حيث مستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين أفرادها، 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، أخذاً 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 و الجدية و الالتزام في العمل لتحقيق الأهداف المرسومة و المشتركة بينهم.

فالقادة التحويليون يتميزون بكونهم محرّكين لجهود التغيير و التطوير في المؤسسة التعليمية، كما يمتازون بحسن التعامل مع مختلف المواقف المعقدة و التكيف مع مختلف الظروف و معالجة المشاكل بصورة منظمة. (سناء عيسى، 2008، ص 26)

كما أن معظم الأنظمة الإدارية أصبحت تتجه في الوقت الراهن نحو التحرر من القوالب الثابتة، و هذا لشدة المنافسة التربوية و التعليمية، مما يتطلب ضرورة توافر القيادة الناجحة في كل المجالات، و ضرورة أداء المديرين لأدوارهم الإدارية مع التفكير باستقلالية و إبداع، كما يتوجب عليهم تحديد الغايات، اتخاذ القرارات، حل المشكلات و تطوير 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 ثقافتهم بأنفسهم و احترامهم لذاتهم و قدراتهم، كما أن مشاركتهم في القرارات المهمة و إبداء آرائهم حول المشاكل المتعلقة بالمؤسسة يؤدي إلى اقتناعهم بما يفعلونه، و يعزّز انتمائهم و ولائهم للمؤسسة و يقودهم إلى التضحية بمصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة.

و كذلك فإن المستوى المرتفع لممارسة القيادة التحويلية قد يعود لعمليات التكوين التي ترمجها وزارة التربية و التعليم لصالح المديرين قد أثمرت و أثبتت نجاعتها، و نقصد هنا التكوين الأولي و التكوين أثناء الخدمة، فالتكوين الأولي يعني التكوين الأكاديمي التأهيلي بشقيه النظري و التطبيقي، و ما يشتمل من تربيّات و تدريبات ميدانية قبل تقلد المنصب، أما التكوين أثناء الخدمة فهو كل تكوين يستفيد منه المدير خلال مساره المهني، و ذلك من خلال عمله على تجسيد تلك المعلومات النظرية في مجال القيادة على أرض الواقع، كما أن إدراكهم و ممارستهم لمثل هذا النوع من القيادة الحديثة يساعد على تحسين و تطوير المؤسسة و تحقيق الغايات المنتظرة منهم، و هذا ما لمسناه من خلال آراء الأساتذة.

إضافة لاهتمام المديرين بتجديد معلوماتهم و الإلمام بجميع النصوص التنظيمية و التشريعية التي تساعد على أداء المهام الإدارية و القيادية المنوطة بهم بكفاءة، رغم نقص الوسائل و التجهيزات في المؤسسة، فسنوات خدمتهم كأساتذة قبل أن يكونوا مدراء زادت من حرصهم و جدّهم في العمل من أجل النهوض بالمستوى التعليمي للمؤسسات الثانوية و الارتقاء بها.

و ما لاحظته الباحثة باعتبارها فرد من أفراد الوسط التربوي و ما وقفت عليه خلال زيارتها الميدانية لبعض الثانويات، أن المديرين أصبحوا يحاولون فعليا أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملهم مع الأساتذة من خلال تحليهم بالأخلاق العالية و اهتمامهم بالعاملين و مبادلتهم التقدير و الاحترام، و تواضعهم في التعامل معهم و التقرب منهم و الاستماع لانشغالاتهم مهما كان نوعها، إضافة لمشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية و هذا ما يعمل على توفير أجواء أخوية تدفعهم للاجتهاد و تقديم الأفضل.

#### عرض و تفسير و مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

و التي 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 (13) 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
إناث	136	3.506	0.824		غير دالة

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 القائلة ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس.

وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشقيرات، والجازي، 2019) التي لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (الحراصي، 2017) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال القيادة التحولية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، و أيضا دراسة (النعمان، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات على مستوى الاستبانة بشكل عام وعلى مستوى جميع مجالاتها تعزى لمتغير الجنس. وكذلك دراسة (وادي، 2014) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (عواد، 2012) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحولية 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 إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، بمحافظة غزة للقيادة التحولية في ضوء الفكر التربوي الإسلامي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة (الشريفي، والتتح، 2010) التي وجدت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

و فسّر الباحث هذه النتيجة كون الأساتذة والأستاذات يتلقون نفس المعاملة من طرف المديرين مما يجعل آراءهم متشابهة، وكون للقيادة التحولية 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 ترفع، وبعيدا عن الميول الذاتية لأحد الجنسين على حساب الآخر.

**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 التحولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

**جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعا لمتغير سنوات الخدمة**

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

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 إحصائية 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 إحصائية 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.

ويرجع الباحث 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 احتواء ودعمه للأساتذة الجدد، وتقديره وإشراكه 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)

**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 (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق في وجهات نظر العينة تبعاً 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، ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

وتتسجم 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.

وفسر الباحث 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، ص 110)

## 25- نتائج الدراسة والاقتراحات :

- 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 للباحث 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 يقترح الباحث 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.

## 26 - قائمة المراجع:

1. إبراهيم ابن عبد الرحمان الحضيبي، أحمد علي خلف أبو عبيد(2013)، درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويمية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، مختبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد (10)، (21- 43).
2. ابن منظور (د، س)، لسان العرب، دار الأفاق 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 وتطبيقاتها 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. أسامة سعد خيرى (2019)، القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
7. أنس عبد الباسط عباس (2011)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - العلوم السلوكية- الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. إيمان جميل عبد الرحمان (2014)، واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظات العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمع، العدد (06)، (65-122).
9. جلال علي
10. (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).
11. حارب بن محمد علي الحراسي (2017)، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية فسي سلطنة عمان وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لمعلميهم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نزوى، عمان.
12. 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.

13. حسين حريم (2009)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. خولة الشايب، خليفة مهريّة (2019)، مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة "ورقلة" لأسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر مرؤوسيه، مجلة الطريق للتربية العلوم الإجتماعية، مجلد 6 (3)، (425-413)، الجزائر.
15. خولة مسعود يوسف عبد العال (2015)، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميه، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- رؤيا محمود محمد كنعان (2014)، درجة توافر 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.
16. 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.
17. سعيد عبد الله الغامدي (1440هـ-)، استراتيجيات القيادة التحويلية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية.
18. 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).
19. سناء محمد عيسى (2008)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. شريف أحمد حسن عباس (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
21. شعبان علي حسين السبسي (2009)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
22. شهناز ابراهيم الفار (2013)، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح (د ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. عباس عبد مهدي الشريفي، منال محمود محمد التتح (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، مجلة العلوم الإنسانية، 7 (45)، (1-21).
24. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. عمار الطيب كشرود (2007)، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والإنسانية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عناية حسن القبلي، ساهرة فراج العمراني (1438هـ-)، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، الطبعة الأولى، دار أمان للنشر، تبوك، المملكة العربية السعودية.
26. فوزي غرابيية وآخرون (2010)، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
27. كمال الدين حسن علي بابكر (2015)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
28. لمين وادي (2014)، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سطيف (2) الجزائر.
29. محمد خالد سرحان المخلافي (2007)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، (د ط)، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

30. محمد خليل عباس وآخرون (2014)، **مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. محمد فلاح محمد الشقيرات، رائدة عبد الكريم ديسان 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).
32. 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).
33. محي الدين مختار (1995)، **بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير في المنهجية**، (ب د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
34. مصطفى عشوي (د س)، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر.
- موريس انجرس (2004) ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر.
35. **نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.
36. نجاح عبد القادر ناجي (2016) **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. هيلة منديل محمد التوجري (2017) **القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد 18، العدد 3.
38. ياسر عبد طه الشرفاء، الهام إسماعيل حسونة (2017)، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مجلد (37) ملحق (3).
39. يحيى الجبري (2018)، **درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (3).
40. 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.
41. Bass, B., Avolio. B. (1994), **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
42. Bass, Bernard & Riggio, Ronald (2006), **Transformational Leadership** Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey London
43. 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).
44. 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).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عبد العزيز خميس، ( 2021 ) ، **مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحويلية من وجهة نظر الاساتذة** دراسة استكشافية بمدينة ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد 13(02) /2021، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 313-334.