

## القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة

أ.م.د. اسراء حسن علي

عمار اكرم غايب

### المستخلص

أن للإدارة المدرسية تأثير كبير على طلبة المرحلة المتوسطة، إذ أن طالب هذه المرحلة بانتقاله من الابتدائية إليها يشعر بالتوتر والضغط وحالة عدم تكيف مع المواقف التعليمية الجديدة بالنسبة له، ومع المواقف الدراسية المختلفة؛ كالرفاق، والمدرسين وإدارة المدرسة والمشكلات الدراسية التي تواجهه تؤثر عليه بصورة أو بأخرى فتؤدي إلى انخفاض التحصيل، فالقيادة التحولية نمط من القيادة يسعى القائد من خلالها الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق التغيير الأفضل للمؤسسة.

وهدف البحث التعرف على:

1- درجة القيادة التحولية لدى أفراد العينة.

2- الفرق في القيادة التحولية بحسب متغير النوع وسنوات الخدمة.

تكونت عينة الدراسة من (200)، مدير ومديرة للمدارس المتوسطة. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء مقياس القيادة التحولية متكون من (39) موقفاً مهنيًا لمدير المدرسة وقد تحقق الباحث من الصدق الظاهري والصدق البنائي من خلال مؤشري معامل تمييز الفقرة وبلغ مداها (0.09-0.51)، والاتساق الداخلي بلغ مداه (0.020-0.368)، وفي ضوء ذلك تم استبعاد خمس فقرات من المقياس وبعد تحليل بيانات التطبيق إحصائياً توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. إن مديري ومديرات المدارس المتوسطة دون الوسط بنمط القيادة التحولية.

2. القيادة التحولية لا يمكن أن تتأثر بالنوع وسنوات الخدمة وحتى عندما يتفاعل الجنس مع سنوات الخدمة.

مشكلة البحث:

لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس التي مازالت تقوم بالعمل الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية، وظهور بعض مظاهر القصور الإداري فيها الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي تطوير تعليمي (أحمد، 2001: 13)، مما أدى إلى ظهور المشكلات التعليمية مثل انخفاض مستوى التحصيل أو انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، أو انحراف السلوك الطلابي، أو بروز ظاهرة العنف بين الطلاب ومعلميهم، وتعود أسباب هذه المشكلات مجتمعة إلى عدة أسباب ومن بينها ضعف الإدارة المدرسية وإتباع الأساليب التقليدية في الإدارة (مصطفى، 1999: 195)، وهذا ما أكدته مشروع رابيس 2006 إذ أن الهدف الأساسي منه أو ما يسمى (المعهد العراقي للتطوير) هو إحداث تغيير في الإدارة المدرسية والقيادة التربوية في العراق بوساطة إتباع أساليب حديثة لنقل مفردات المناهج إلى الطالب وتم التركيز في المشروع على إنشاء قيم جديدة في التعليم وطرق التعليم و نجاح العملية الإدارية والقيادة التربوية (وزارة التخطيط، 2006: 87).

أن للإدارة المدرسية تأثير كبير على طلبة المرحلة المتوسطة، إذ أن طالب هذه المرحلة بانتقاله من الابتدائية إليها يشعر بالتوتر والضغط وحالة عدم تكيف مع المواقف التعليمية الجديدة بالنسبة له، ومع المواقف الدراسية المختلفة؛ كالرفاق، والمدرسين وإدارة المدرسة والمشكلات الدراسية التي تواجهه تؤثر عليه بصورة أو بأخرى.

وتعد القيادة التحويلية Transformational Leadership عملية لرفع مستوى النضج والتحفيز لتجاوز المصالح الذاتية الخاصة للأفراد من أجل مصلحة المدرسة والمجتمع والمشاركة في اتخاذ إجراءات لزيادة الوعي بما هو صحيح ومهم، فالقيادة التحويلية تعمل على تحسين الأداء لدى المعلمين وإقناع الآخرين للسعي في تحقيق مستوى أعلى من التحصيل لدى الطلبة وكذلك مستويات عالية من المعايير الأخلاقية والمعنوية وتغيير أدوار المعلمين والإداريين لتحسين المجتمع التعليمي ككل (Hallinger, 2003: 329).

فالقيادة التحويلية نمط من القيادة يسعى القائد من خلالها الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق التغيير الأفضل للمؤسسة.

أن للإدارة المدرسية تأثير كبير على طلبة المرحلة المتوسطة، إذ أن طالب هذه المرحلة بانتقاله من الابتدائية إليها يشعر بالتوتر والضغط وحالة عدم تكيف مع المواقف التعليمية الجديدة بالنسبة له، ومع المواقف الدراسية المختلفة؛ كالرفاق، والمدرسين وإدارة

المدرسة والمشكلات الدراسية التي تواجهه تؤثر عليه بصورة أو بأخرى فتؤدي إلى انخفاض التحصيل.

## اهمية البحث

إن للتربية دورا مهما في حياة المجتمعات وتقدمها فقد سعت الأمم إلى تطوير واقعها والسمو به إلى مستقبل أكثر ارتفاعاً في مختلف مجالات الحياة لأن النهوض الحقيقي لا يتم إلا من خلال التنمية البشرية الشاملة التي تستند إلى بناء الفرد في كل جوانب شخصيته المعرفية والعقلية والاجتماعية والانفعالية والجسمية.

والتربية هي أداة المجتمع في تشكيل أفرادها وتعمل في ظل اجتماعي مميز تعبر عن وجهة نظر اجتماعية فتختار خبراتها بناءً على قيم المجتمع واتجاهاته وأهدافه التي تشتق من فلسفة المجتمع والتي تقوم بتنفيذ سياسة التربية و لتحقيق أهداف النظام التربوي (الحريري وآخرون، 2007: 641)، ويتضح دور التربية في بناء شخصية الفرد، إذ تعنى بزيادة المعارف والمهارات والقدرات، عند أفراد المجتمع جميعهم، وبهذا يكون لزاماً على من يقوم بشؤون التربية والتعليم أن يبذل أقصى الجهد المادي والمعنوي، لتكون هذه العملية هي خير استثمار للفرد في المجتمع (دندش، 2003: 103)، وتعد التربية عملية بناء ونتاج للتخطيط والممارسات مقصودة لتشكيل الخبرات عن طريق توجيه التعلم وضبطه لتحقيق الأهداف التربوية، فالتربية نشاط إنساني يتميز بغايات إنسانية لإفادة أفراد المجتمع التي تنفذها مؤسسات تربوية تعليمية (الطويل، 1999: 43).

وتعمل التربية على توجيه الفرد الوجهة التي تحقق منفعته ومنفعة المجتمع فبوساطتها تتحدد أساليب معيشتة، وطرائق تكيفه مع البيئة، فواجب التربية إذن تعمل على تكيف الفرد وتطويره والكشف عن طاقاته وقدراته وإمكاناته كي يتمكن من اخذ دوره في المجتمع الذي ينتمي إليه بنحو إيجابي وفعال ويتضح ذلك من خلال العملية التربوية التي تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الخلي وآخرون، 1986: 27). ولكي تحقق التربية أهدافها فلا بد من قيادة تربوية كفوءة تنهض بالعملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم وهي تربية الصغار وال كبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه وتحقيق أهداف هذا المجتمع من خلال توفر علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل

النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي اقصر وقت ممكن (الصالح، 2002 : 67).

والعملية التربوية في أي مؤسسة تعليمية يتوقف نجاحها على القيادة وأعضاء التنظيم لكونها عاملاً رئيساً محدداً لطبيعة المناخ التنظيمي، فالقيادة التربوية لها أهمية كبيرة في تحقيق المناخ التنظيمي الذي من خلاله تستطيع المؤسسة من تحقيق أهدافها التربوية (عطوي، 2001: 67)، فقد أكدت توصيات المؤتمر التربوي الثاني عشر المنعقد في بغداد من 11-13/11/1986 على أهمية القيادة التربوية التي تعد عنصراً بارزاً ومؤثراً في كفاية العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها السياسية والأهداف التربوية العامة للنظام التربوي والأهداف للمراحل الدراسية كافة (وزارة التربية، 1986: 19).

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على:

1. درجة القيادة التحويلية لدى أفراد العينة.
2. الفروق في القيادة التحويلية حسب متغير النوع وسنوات الخدمة.

### حدود البحث:

يتحدد هذا البحث ب:

- عينة من مدراء المدارس المتوسطة في محافظة كركوك ممن لديهم خدمة في الإدارة لمدة سنتين فما فوق.
- العام الدراسي 2013 - 2014.

### تحديد المصطلحات:

#### 1. القيادة Leadership

- عرفها:

**فيدلر 1971 Fiedler**: عملية أو حالة من التأثير على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مجموعة معينة من الناس من أجل وضع هدف معين والوصول إلى تحقيقه

. (Fiedler, 1971: 75)

- **فضل الله 1996**: فن التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة، وهي تشمل النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف محدد (فضل الله، 1996 : 106).

- **العرفي 1996**: النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من اجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها (العرفي، 1996: 21).

## 2. القيادة التحويلية **Transformational Leadership**

- عرفها:

- **بيرنز 1978 Burns**: قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية (Burns, 1978:45).

- **مؤتمن 1995 على**: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (مؤتمن، 1995 : 45).

- **مورهد وكرفن 1995 Moorhead & Griffin**: هي مجموعة القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه (Moorhead & Griffin, 1995: 325).

- **افوليو وباس 2004 Avolio & Bass**: سلوكيات يستخدمها القادة تضم عملية التحفيز الفكري التي تدفع الآخرين لإبدال مصالحهم الذاتية بالمصلحة العامة (Avolio & Bass, 2004;65).

التعريف النظري للقيادة التحويلية.

قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية (Burns, 1978:45).

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية.

القيادة التي تؤثر في قيم ودوافع أعضاء هيئة التدريس من خلال التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية بحيث يصبحوا أكثر وعياً بالمهام المطلوبة منهم والارتقاء بهم نحو أعلى من المصالح الذاتية وتحويلها لصالح الجميع، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المديرين في إجاباتهم على فقرات المقياس.

مدير المدرسة المتوسطة

عرفته وزارة التخطيط 1988 بأنه أحد أعضاء الهيئة التدريسية والذي تعهد إليه إدارة المدرسة ويفضل أن يكون لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن

الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية في الإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً وان يكون متخرجاً إحدى كليات التربية ومعد إعداداً تربوياً (وزارة التخطيط، 1988: 22).

### الاطار النظري

### القيادة Leadership

توصف القيادة بأنها عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة (Northouse, 2001: 4)، ووصفها براتن Bratton 2005 بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للمرؤوسين بهدف أحداث عمليات التغيير في المؤسسة (Bratton, 2005: 9)، كما أن القيادة تعد سلوك يقوم به القائد نحو بلوغ أهداف الجماعة، وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد للجماعة ويعرفها قاموس التربية بأنها توجيه الآخرين والتأثير فيهم بغية ترجمة اهتمامات وأهداف مجموعة تعمل على تقبل دور القائد، وتعترف به كناطق بلسانها وممثل لها (زهران، 1984: 180)، ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ولها دور أساسي مؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وتعمل كأداة محركة لها (عسيري، 1988: 78)، هي عملية يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعات، نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المؤسسة (Shckleton, 1995: 56)، كما أن القيادة تدور حولها جميع وظائف التنظيم، وأن كفاءة المدير تعتمد في ممارسة وظائفه الإدارية على القرار الناجح الذي يتخذه إزاء المواقف المختلفة وذلك لأن العلاقات السائدة في المنظمة تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل (أبو هميس، 2007: 35)، كما أنها نوع من العلاقة بين شخص ما وبيئته بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك.

### نظريات القيادة Theories of Leadership

#### المداخل الحديثة في القيادة الإدارية

#### أولاً: القيادة الإجرائية Transactional Leadership

وهو نمط من العلاقة بين القائد والمرؤوسين قائم على تلبية المصالح الذاتية الخاصة بهم، ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. (Bass, 1999: 11)

وتعتمد القيادة الإجرائية على إتباع نهج التكاليف وتبادل المنافع مع المرؤوسين، ففي هذا النمط يكون الإشباع النفسي والمادي ورضا المرؤوسين مقابل أداء العمل المتوقع، فالقائد يهتم بنتائج العمل ويركز عمله على ضبط التبادل بينه وبين مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم حتى يتبعوا ما يريده منهم فهو يؤثر عليهم من خلال المكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين. (Sarros, 2001:388)

وتأخذ القيادة الإجرائية شكلين وكما يأتي:

1. المكافأة المحتملة: هو نظام قائم على الدافع الذي يستخدم للمكافأة الذي يلبي الأهداف المحددة إذ يوفر التعزيز الإيجابي للعمل الذي أتقنه المرؤوس، وهذا التعزيز يستخدم لتشجيع الموظفين على إكمال مهامهم على نحو فعال وتحقيق أهدافهم بطريقة مهنية وفي الوقت المناسب خلافا لاستعراض الأداء السنوي، والتقييم يوفر نظام المكافأة المقررة للوحدات أكثر تواترا من عمل الموظف مع المكافآت المطبقة عندما يتأهل لذلك.
2. الإدارة بالاستثناء: تقوم من خلالها الإدارة بتكريس وقتها فقط لدراسة وبحث الحالات التي تختلف فيها النتائج الفعلية بشكل كبير عن النتائج المتوقعة، والتي يتدخل القائد فيها عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. (Bass, 1999: 12).

### ثانياً: القيادة المتسامية Transcendental Leadership

هي القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية على مساهمة الزعيم المتعالية ويتولد فيها نوع من الالتزام بين القائد والمرؤوسين على أساس الثقة الشخصية والدافعية المتسامية، وفي هذه القيادة يشجع القائد الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشدا لدافعتهم الحقيقية ومطوراً لدافعتهم المتسامية وهي ليس فقط من جانب خارجي (المال، والوضع) والذاتية (التعلم، والتحدي) وليس فقط المكافآت، ولكن أيضا الدوافع التي تتجاوز المصالح الذاتية الخاصة بهم إلى المصالح العامة للمؤسسة ومصالحهم الوظيفية. (Fry, 2003: 693).

فالقائد يهتم بالنتائج والاتساق بين دافعية المرؤوسين وحوافزهم وتستخدم القيادة المتسامية القيم والدوافع والحوافز، والسلوكيات (الحب، الإيثار، الأمل، الإيمان، والرؤية) في جوهرها لتحفيز المرؤوسين، فيقدم المرؤوسين ما بوسعهم لإنجاز المهام حتى لو كانت على شيء من الصعوبة والقائد يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لديهم، إذ يتمركز عمله الإداري على حاجات المرؤوسين فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي، والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المرؤوسين من خلال تطويرهم ويعتبر القائد هنا كلاسيكي والأولوية الأولى لاحتياجات المرؤوسين هو أن تلبى تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو ويكونوا أثناء الخدمة أكثر حكمة وحرية واستقلالاً وأكثر استعداداً واحتمالاً (Gardona, 2000:206).

### ثالثاً: النمط المنطقي Rational pattern

وهو النمط الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة فقط أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال العمل من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرئية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، وقد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق اللوائح وتكون الطاعة والولاء عنده ليس للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة من الأصول والمبادئ والقواعد الثابتة (حمادات، 2006 : 26)، وقد ذكر ويبر Weber 1958 إن النمط العقلاني في القيادة هي سلطة قانونية مخولة قبل الاعتقاد في المحتوى القانوني وهي لم تعط الطاعة لزعيم فرد بعينه ولكن الطاعة هي لمجموعة من المبادئ والقوانين والأنظمة الموحدة، ويعتقد ويبر أن أفضل مثال على العقلاني في القيادة هي البيروقراطية (السياسية أو الاقتصادية) وكثيراً ما وجد هذا الشكل من أشكال السلطة في الدولة، والحكومات المدنية الحديثة، والشركات الخاصة والعامية، والجمعيات التطوعية المختلفة وذكر ويبر أن تطور الدولة الحديثة هو في الواقع متطابق مع السلطات الرسمية والمنظمات البيروقراطية الحديثة تماماً مثلما تطورت الرأسمالية الحديثة والتي تتطابق مع البيروقراطية. (Weber, 1958:3)

### رابعاً: النمط الجذاب Charismatic Pattern

تقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية يغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، لأن من يعمل معه ينظر إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقه للعادة وأنه منزه من الخطأ وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل وأي إشارة أو تلميح منه يعد أمراً يجب تنفيذه والعمل بمقتضاه وهذا النمط من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية البحتة لذلك لا يصلح كثيراً للمنظمات الرسمية وأنسب ما يكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية (مرسي، 1998 : 146).

وان القيادة الجذابة تظهر القدرة التي يتمتع بها القائد للتأثير في الآخرين إلى الحد الذي يجعله مركز قوة بالنسبة لهم وبحيث يمنحه الواقعون تحت تأثيره حقوقا تسلطية عليهم كنتيجة لقدرته التأثيرية هذه، فالمزايا التسلطية التي يتمتع بها الشخص الكاريزماتي ويمارسها على الآخرين تتبع أساسا من أضافة الآخرين صفات وقدرات خارقة له مثل الإيمان بأنه صاحب مهمة إلهية مقدسة أو بأن لديه قدرات إدراكية غير طبيعية ونفاذ بصيرة لا يبارى أو بأنه يتحلى بفضائل خلقية تعلو مرتبة البشر لتسمو به إلى مرتبة أعلى، ونظرية ويبر في السلطة هي من أشهر ما ارتبط باسمه وفيها بحث عن الأسباب التي تحمل الناس على الرضوخ إلى الأوامر الصادرة عن السلطة العليا

.(Ar.Cyclopaedia,2014.net)

ان القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد هنا لديه القدرة على الإيحاء والإلهام للمرؤوسين ليستخدموا أقصى طاقة لديهم متجاوزين مصالحهم ومضحين من اجل صالح المنظمة (العامري والغالبي، 2008 : 487).

### القيادة التحويلية Transformational Leadership

#### مفهوم القيادة التحويلية

هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة واستشراف للمستقبل وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية واضحة وموضوعية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واضحة واقعية قابلة للتحقيق في عمل المؤسسة، وتسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، وتتبنى أنظمة وأساليب مرنة تمكن من التوافق والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، وتهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، وتعمل على إيجاد بيئة إدارية تفاعلية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية

جميعها (محمد، 2006: 20)، كما انها تحفز وتشجع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (العامري، 2001 : 7)

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الغامدي، 2000 : 72)

القيادة التحويلية تعمل على تغيير وضع المؤسسة والعاملين فيها عبر رؤية مستقبلية للمؤسسة، وعبر التوظيف العادل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وتطوير قدرات العاملين بالرفع من معارفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم لصالح المؤسسة ولتحقيق أهدافها وتحويل اهتماماتهم من العمل لمصالحهم الشخصية إلى العمل للمصلحة الجماعية أيضا (الجارودي، 2007 : 260)، والقيادة التحويلية تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقفاً، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والأفراد في التغيير الشامل المتكامل، تؤول القيادة التحويلية في النهاية إلى قيادة أخلاقية من حيث أنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والقيم الأخلاقية لكل من القائد والتابع ويكون لها تأثير تحويلي على كليهما، والقيادة التحويلية قيادة ديناميكية، بمعنى أن القادة يرتبطون مع التابعين بعلاقة تجعل منهم يشعرون بأنهم أكثر سموً وارتفاعاً من خلالها، وغالباً ما يصبحون هم أنفسهم أكثر نشاطاً وفعالية، وبهذا يستقطبون كوادراً جديدة من القادة ويتم تحول القادة إلى وكلاء قيم وأخلاق. (الهواري، 2009 : 104)

تتميز القيادة التحويلية باتّباع أساليب، وأنماط سلوكية تشجّع على تمكين المرؤوسين، مثل تفويض السلطات، وتعزيز مقدرة المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، وحيث إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم المقدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. (العازمي، 2006 : 38).

نماذج القيادة التحويلية

لقد ظهرت نماذج القيادة التحولية استجابة لظواهر وجدت في المجتمعات التي تأثرت بالجمود الاقتصادي والتغيرات السريعة في المجتمع وحاجته إلى تنمية شاملة تطلب ظهور قيادات تحويلية، وعليه ظهرت عدة نماذج للقيادة التحولية التي سيتم عرضها ضمن السياقات الفكرية المتباينة لمنظور القيادة التحولية والقائد التحولي والسلوكيات والخصائص.

### الأنموذج الأول : بيرنز 1978 Burns

يعد بيرنز أول من قدم أنموذج للقيادة التحولية والذي ميز فيه بين نوعين من القيادة "القيادة التحولية" و"القيادة التعاملية" والذي أعتبرهما مختلفتين تماما ولا يمكن أن يلتقيا بالنسبة له، فإن التحول يوجد تغيير جوهري في حياة الأشخاص والمؤسسات من خلال إعادة صياغة مفاهيمهم وقيمهم، لذلك فقد ركز بيرنز على القيادة التحولية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له، والقائد التحولي يقوم بالدور الرئيس في تحقيق النجاح في المؤسسة وفي علاقته مع مرؤوسيه وعلى نحو خاص في قدرته على تحفيز التغيير وتبسيط الأهداف الصعبة برؤية بسيطة تنشط اندفاع المرؤوسين، بينما "القيادة التعاملية" تعتمد مبدأ الأخذ والعطاء، يصبح القائد المثل الأخلاقي الذي يقتدي فيه التابعون للقيام بأعمال تحقق مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع.

القيادة التحولية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع الآخرين بطريقة تمكن القادة والمرؤوسين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية) كما إنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (الشريفي والتتح، 2010 :14).

أما القيادة التعاملية تعتمد على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريد القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمد على كفاءة الأداء للمرؤوسين (عياصرة، 2006:77).

وذكر باس Bass أن القيادة التعاملية هي القيادة التي تركز على توضيح الأهداف، ومعايير العمل، وواجبات ومهام الوظيفة، وتهتم بإنجاز المهمة مقابل الحصول على الحوافز والمكافآت التي تلبي الحاجات الشخصية للعاملين كما وصف باس Bass القائد التعاملية

بأنه الذي يعمل داخل النظام أو الثقافة الموجودة، ولديه ميل لتجنب المخاطر ويهتم بقيود الوقت والكفاءة ويفضل العملية على الجوهر كوسيلة لاستمرار سيطرته، ويحتمل أن يكون القائد التعاملى الماهر فعالا في الظروف المستقرة حيث تمثل مقارنة النشاط الفعلي بالأداء المتوقع مسبقا الاستراتيجية الأكثر نجاحا. (الجهني، 2013:71)

### الأنموذج الثاني: باس Bass 1985

طور باس Bass في عام 1985، أنموذج للقيادة التحويلية من خلال ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية، وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية، واستعمل مصطلح التحويلية Transformational التي تعني أن التحول حاصل باندفاع وقرار ذاتي للمرؤوسين بدلا من الفرض، وأضاف لمفهوم بيرنز توسيع اكبر في كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على اندفاع وحماس وأداء المرؤوسين، التي يبدو أثرها من خلال قدرة القائد التحويلي على أتباعه من نواحي الثقة والإعجاب والولاء والاحترام له، وبالتالي مدى استعدادهم للتضحية والعمل بشكل أكثر من المتوقع لتحقيق الأهداف، ويحقق القائد التحويلي هذه النتائج عندما يوفر لأتباعه مهام ورؤى ملهمة متناغمة مع هويتهم وطموحاتهم بدلا من التركيز على المنفعة الذاتية والمادية، القائد التحويلي يحفز ويحول أتباعه من خلال تأثيره المثالي (الكاريزما) ومن خلال التحفيز الفكري والتعامل معه كفرد، بالإضافة لذلك يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين من أجل الوصول إلى حلول خلاقية لمواجهة التحديات ويغير بيئة العمل لتسهيل تحقيق الأهداف بنجاح، وبخلاف بيرنز اعتقد باس بإمكانية الجمع بين القيادة التحويلية والقيادة التعاملية معا بقيادة واحدة. وقد أكد باس أن القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم القائد عليه، وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف (Bass, 1997:66).

يتكون أنموذج باس Bass 1985 من اربع مكونات مهمة، والتي اكد فيها على سلوكيات القيادة التحويلية التي تكون فعالة في تحفيز المرؤوسين إلى مستوى أعلى من المشاركة :

### 1. الاعتبارات الفردية Individualized Considerations

أن الاهتمام الشخصي والمساواة والمتابعة والاستماع والتمكين تُعد من سمات بُعد رعاية الأفراد (Gardona, 2002:228)، فالاهتمام بالأفراد يعدّ خدمة وتوضيحاً وإيثاراً من القائد التحولي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحوليون يركزون الانتباه حول تطوير رؤوسهم باتجاههم ليكونوا تحويلين أيضاً ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (Bass & Steidmeier, 1999: 77).

فمن خلال النظرة الفردية التي يتم الاستماع إلى المرؤوسين والقيام بدور مدرب لهم، بما في ذلك تقديم المساعدة من خلال أتباع التحديات الشخصية، مدى ومستوى اعتبار القائد للفرد والقائد التحولي يعتبر كل فرد كيان مميز بحد ذاته وله خصوصيته بدلاً من اعتباره كجزء من المجموعة، وبالتالي يعمل كمرشد للفرد ويستمع لهومه واحتياجاته ويقدم العطف والدعم ويبقي خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي وقيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلائية، وبذلك، يصبح للأفراد إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام (Avolio,etal,1991:13).

## 2. التحفيز الفكري Intellectual Stimulation

الذي هو عرض وتحفيز التحدي والإبداع والتفكير الخلاق عند المرؤوسين، إذ يقوم القائد التحولي بتحفيز الفكر الخلاق المبدع عند المرؤوسين بتحدي الأمر الواقع والافتراضات وأخذ المخاطر وتلمس أفكارهم، وإثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً كما يشجع وينمي الأشخاص الذين يفكرون باستقلالية بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في مشاعرهم، فهذا النوع من القادة يعدون أن التعلم قيمة أساسية وأن الحالات الغير متوقعة هي فرصة للتعلم وبالتالي فإن رؤوسهم يطرحون الأسئلة ويفكرون بعمق في الطروحات ويبحثون على أفضل السبل لتنفيذ المهام (Krishnan,1998 :23)، يعمل القائد الذي يروج الاستثارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة. (Kirkland, 2011:171-173)

وقد أشارت نتائج دراسة هويت وبلاسكوفيتش Hoyt & Blascovich 2003 إلى أن القيادة التحولية - التي تركز على الاستثارة العقلية - تسهم في رفع الأداء النوعي والرضا، فضلاً عن تماسك المجموعة في المنظمات. (Hoyt & Blascovich, 2003:45)

### 3. الدافعية Motivation

وهي القدرة على التواصل في الرؤية العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في المرؤوسين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين وتشجيع هذه الطريقة التي يتواصل فيها المرؤوسين في عدد من المستويات فان تحفيز القادة الملهمين للمرؤوسين بإلهام وإيجابية يشجع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية يجعلهم يقدمون رؤية واضحة تلهم المرؤوسين لتحقيق الأهداف بنجاح وترتكز على معايير عالية ويصف التطلعات المستقبلية بتفاؤل ويعطي معنى غني للأهداف، والدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للعطاء وتقييم الجماعات، والقائد بحاجة لمهارات اتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه (Bass & Avolio, 1994:4) إن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للجامعة، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة، ويُعبّرون عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق. (kirkland, 2011:171-173)

وقد توصلت دراسة بـكولو Piccolo, 2006 إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهمات العمل، وإلى وجود ارتباط إحصائي بين أنموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف التي تنعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية (Piccolo, 2006:67).

### 4. المثالية المؤثرة Idealized Influence

وتُعبّر المثالية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف بالقائد، وتعرف المرؤوسين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهمهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسون منفتحين على القائد وأن القادة المثاليين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم

لتقبل المخاطرة (Daft, 2008:91)، والمثالية المؤثرة هو إظهار مستوى عال من الأخلاق والمعايير الأخلاقية، وقدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام الآخرين بوصفه نموذجاً يحتذى به فالقائد التحويلي الذي يكسب الاحترام والثقة وتقدير المرؤوسين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم المرؤوسين بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto and Burbach,2006:56)

ويتميّز القائد المثالي بأنه يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، ويتحدّث عن قيمه ومعتقداته، ويتحدد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، فالقائد المثالي يمكن تمييزه عن غيره من القادة من حيث استخدامه لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرّف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة.

(Kirkland, 2011:171-173)

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2001 :65).

### الأنموذج الثالث : ساشكن 1988 Sashkin

ويسمى أنموذج القيادة الحكيمة والرؤية القيادية وتعد توسيع ديناميكي لسياق القيادة التحويلية التي تشمل التأثير في الأفراد والسلوكيات والخصائص، والمحتوى، والتنظيم، والثقافة، إذ يرى ساشكن 1988 Sashkin القيادة التحويلية بأنها عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية لتثبت التغيير مع مرور الوقت (Sashkin, 1988: 48).

واكد ساشكن 1986 Sashkin على السلوكيات التي هي التعبيرات التي تنتج عن التفاعلات داخل سياق المؤسسة، وحدد أربعة أنواع من السلوك هي:

1. القيادة والاتصالات: والتي يتم فيها الاستماع إلى الآخرين وإبداء الملاحظات لضمان الوضوح بشأن القضايا الرئيسية، وإعطاء الانتباه إلى الأفكار ومشاعر المرؤوسين، واستخدام التشبيهات والقصص بمهارة لجعل الأفكار المجردة واضحة وسهلة الفهم.
2. القيادة ذات مصداقية: والتي يتم توليد الثقة عن طريق موافقة الأعمال والأقوال، مع مرور الوقت.
3. القيادة والرعاية: وهو ما يدل على الاحترام والاهتمام بالآخرين، مثنياً ومعرباً عن قيمة الفروق بين الأفراد.
4. القيادة الإبداعية: التي تشجع على قبول التحديات المناسبة وخلق الظروف التي تعزز تحقيقها، وعرض التجارب، وتوفير فرص التعلم (Sashkin, 1986: 89).

#### النموذج الرابع: تيشي وديفانا Tichy and Devanna 1990

ركز النموذج على الخطوات التي يجب أن يتبعها القائد التحويلي في المؤسسات، والسلوكيات والخصائص التي تساعد لإنجاز التحويل في المؤسسة، وأشار إلى أن عملية التغيير التحويلي تتكون من ثلاث خطوات مهمة والتي تستخدم لتحويل قادة المؤسسات وهي: **الخطوة الأولى:** هي خلق الوعي عند قادة التحول وهو الاعتراف الفردي بحاجة المؤسسة للتغيير، وتعتمد هذه الخطوة لحث المرؤوسين للخروج من الوضع الراهن وبالتالي خلق مزيد من الانفتاح لتغيير وتحقيق أهداف المؤسسة.

**الخطوة الثانية:** خلق رؤية للبناء والتكامل من وجهات نظر متعددة.

**الخطوة الثالثة:** تتضمن إنشاء نماذج لدعم التغيير، تتصف بالتغيير الشجاع، والمبدئي، يقوم على المبادئ والقيم الأصيلة، قادراً على رؤية أنماط واتجاهات وسط الحالات المعقدة والمتشابكة، قادرة على فحص الافتراضات مع مزيج من الاعتبارات الوجدانية والمعرفية، وقدرة النماذج على خلق وتوضيح الرؤية. (Tichy & Devanna, 1990: 232).

#### القيادة التحويلية لمدرء المدارس

القيادة التحويلية هي القيادة الإدارية القوية التي يرافقها التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقديم الطلبة، فالقائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المدرسين، فالقيادة التحويلية لمدير المدرسة تحصل على الكثير من قوتها من خلال التأكيد على مشاركة المدرسين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل وللمدرسة، حيث يركز على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة من سماتها تفويض السلطة للمدرسين حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً

خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المدرسين لعملمهم، وأثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمدرسين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes & Zachariah, 2001:57).

### دراسات سابقة

#### - دراسة عيسى 2005

أثر القيادة التحولية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، اذ هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة التحولية بأبعادها (الكاريزمية والدافعية والإلهام والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحولية على الأداء في المؤسسات العامة، فضلاً عن معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحولية في إدارة هذه المؤسسات، وتم استخدام استبانة أداة لجمع البيانات تكوّنت من (41) فقرة وزّعت منها (450) استبانة على عينة الدراسة المكونة من أربع مؤسسات تم اختيارها بطريقة عشوائية وأعيد منها (410) بنسبة استرداد بلغت (91%) من مجموع ما وُزِع، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحولية (الكاريزمية، والدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحولية على الأداء تعزى لـ(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحولية على الأداء تعزى لـ(الخبرة العملية)، وإلى تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحولية. (عيسى، 2005)

#### - دراسة العازمي 2006

القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحولي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القائد التحولي لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية الإدارية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، والتعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين

بديوان وزارة الداخلية تجاه خصائص وسمات القائد التحويلي بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية وأخيراً التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية تجاه مدى توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية، وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي توافر خصائص وسمات القائد التحويلي لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة طردية بين توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات وبين توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، تتوافر القدرات الإبداعية الإدارية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بدرجة كبيرة، وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي: اتخاذ السبل الكفيلة بتطوير سمات القائد التحويلي لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية، وتشجيع وتدريب القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية على الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها وتشجيع وتدريب القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية على اطلاع العاملين معهم على الأهداف الكلية للمنظمات. (العازمي، 2006).

#### - دراسة شان 2004 Sahin

هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة، واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) مديراً (5) إناث، (45) ذكور، و(950) معلماً (646) إناث و(304) ذكور، في (50) مدرسة ابتدائية من مدارس مدينة أزمير في تركيا. كما استخدم الباحث استمارة مكونة من ثلاثة أجزاء من اجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية عن المبحوث، الجزء الثاني من اجل مقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة، والجزء الثالث مقياس ثقافة المدرسة، ومن اجل تحليل النتائج استخدم الباحث الوسائل الإحصائية اللازمة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهر تحليل نتائج كل من المديرين والمعلمين بان نمط القيادة التحويلية هو الغالب والأكثر اعتماداً من النمط التعاملية، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر إيجابية من المعلمين.

• بحسب وجهة نظر المديرين هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحولية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، أما بحسب آراء المعلمين فان هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحولية والمفهوم العام للثقافة المدرسية وبين القيادة التعاملية والتعاون الثقافي، التطور التعليمي واتجاهات الثقافة الاجتماعية التعليمية. (Sahin,2004)

#### - دراسة روز وكري 2006 Ross & Gray

هدفت الدراسة تعرف تأثير القيادة التحولية على تحصيل الطلاب من خلال التأثير غير المباشر للمعلمين، وركزت الدراسة على افتراض أن مديري المدارس يساهمون في تحصيل الطلاب بشكل غير مباشر من خلال التزام المعلمين ومعتقداتهم حول قدرتهم الجماعية، وشملت عينة الدراسة (205) من مدراء المدارس الابتدائية في كندا، وقد أظهرت الدراسة صحة الفرضية بوجود تأثير للقيادة التحولية لمدراء المدارس على معتقدات المعلمين بقدراتهم الجماعية والتزامهم بمهمة المدرسة، والمجتمع المدرسي، والشراكات بين المدرسة والمجتمع، وادى ذلك إلى ارتفاع التحصيل العلمي للطلاب، وأثبتت الدراسة أن مديري المدارس الذين يتبنون القيادة التحولية تسهم سلوكيات القيادة في التزام المهني للمعلمين بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال الفعالية الجماعية للمعلمين ( Ross & Gray,2006).

**منهج البحث:**

**أولاً: إجراءات البحث:**

إذ اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي الارتباطي الذي يهتم بطبيعة العلاقة بين المتغيرات فضلاً عن الكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. (أبو حويج، 2001: 82)

**أ. مجتمع البحث :**

يتكون مجتمع البحث الحالي من مديري ومديرات المدارس المتوسطة في محافظة كركوك، البالغ حجمه (303) مديراً ومديرة بواقع (170) مديراً و(133) مديرة للعام الدراسي 2013 / 2014م، موزعين على المديرية العامة للتربية في محافظة كركوك.

**ب. عينة البحث**

تم اختيار عينة البحث الحالي بالأسلوب الطبقي المتساوي من مجتمع البحث والبالغه (200) مدير ومديرة، أي بنسبة (66%) من مجتمع البحث، وتعد هذه النسبة مناسبة وتمثل

المجتمع البحث الحالي، وبواقع (100) مدير و(100) مديرة موزعين بحسب المديرية العامة لتربية كركوك.

ج. أداة البحث:

من المتطلبات الأساسية لإجراء البحث الحالي استخدام مقياس القيادة التحويلية وبالنظر لعدم توفر مقياس القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس بحسب علم الباحث قام الباحث ببناء مقياس القيادة التحويلية وفق المنطلقات الآتية.

1. اعتماد نظرية القياس التقليدية ومن فرضياتها أن الفرد تتوفر لديه السمة بمقدار يختلف عن بقية الأفراد وتتمثل في الدرجة التي يحصل عليها من خلال إجابته عن مواقف أداة المقياس. (Grahemet Lillg 1984: 24)

2. استخدام أسلوب المواقف.

- خطوات بناء المقياس:

1. تحديد السمة: وذلك باعتماد تعريف برينس للقيادة التحويلية.

(وهي قدرة القائد على التأثير والتحفيز في العاملين لتحقيق تغيير كلي أو التحول في السياق والرؤية). (Burns, 1978:45)

2. تحليل السمة: إلى عواملها ومكوناتها والسمات القيادية في ضوء نظرية القيادة التحويلية والمكونات التي حددها (Burns).

أ. التحليل المنطقي **Logical Analysis**:

عرض الباحث فقرات مقياس القيادة التحويلية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والقياس والتقويم البالغ عددهم (11) محكماً. 3. صياغة الفقرات:

صيغت فقرات المقياس بأسلوب المواقف يعبر عن موقف مهني أدائي قد يقوم مدير المدرسة به واشتقت فكرة المواقف من بعض الواجبات والمهام التي يقوم بها المدير يتبع كل موقف ثلاث بدائل (أ، ب، ج) وإن أوزان البدائل (1، صفر، صفر) عند التصحيح الإجابة التي تمثل بديل القيادة التحويلية تعطى (1) والإجابة التي لا تمثل بديل القيادة التحويلية تعطى (صفر) علماً إن بدائل القيادة التحويلية موزعة بصورة عشوائية بين البدائل احدهما يشير إلى وجود السمة والبدائل الأخرى إلى عدم وجود السمة وعلى المستجيب اختيار أحد البدائل، وتعددت البدائل لغرض التقليل من المرغوبية الاجتماعية.

## 1. القوة التمييزية Power Discrimination

لحساب القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات المقياس بما ان تصحيح المقياس ثنائي (1 صفر) اعتمد الباحث معامل ارتباط بايسريل وذلك لان فقرات المقياس ثنائية الدرجة. وجد إن قوة تمييز الفقرات تتراوح بين (0.04 0.51).

## 2. الاتساق الداخلي للفقرات Interl Consistency:

استخدم الباحث معامل الارتباط الثنائي (بوينت باسيريل) لإيجاد علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

## 3. الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال:

للكشف عن مؤشر الاتساق الداخلي استخرجت معاملات الارتباط بين درجات المجالات الرئيسية والدرجات الكلية وكما مبين في الجدول (8) وحسبت درجات أفراد العينة (ن=200) وتبينت ان جميع معاملات الارتباط طردية ومعنوية تحت مستوى دلالة (0.05) عند مقارنتها مع القيمة الجدولية عند درجة حرية (198) والقيمة الجدولية (0.139) ويعني ذلك ان المقياس يتمتع بصدق بنائي مقبول لأغراض البحث العلمي.

يشير ان جميع معاملات الارتباط طردية ومعنوية عند درجة حرية (198) وتحت مستوى دلالة (0,05) مما يدل ان المقياس صادقاً من خلال اتساق المجالات مع الدرجة الكلية.

## 4. الثبات Reliability :

ولتقدير الثبات على عينة التحليل الإحصائي اعتمد الباحث ثلاث طرق لتقدير الثبات وعلى النحو الآتي :

1. تحليل التباين باستخدام معادلة هويت. تم احتساب معامل الثبات فبلغ (0,7209).
2. معادلة ألفا-كرونباخ: تم احتساب معامل الثبات فبلغ (0,7209) ويعدان مقبولين لأغراض البحث العلمي .
3. طريقة التجزئة النصفية: وتقوم على تجزئة المقياس إلى نصفين حسب تسلسل الفقرات (الفردية، الزوجية) وبلغ (0,5453) وبعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون التصحيحية فبلغ (70,58).

## الصورة النهائية ل (مقياس القيادة التحولية) :

يتألف مقياس القيادة التحولية من (34) موقفاً من المواقف على شكل مواقف مهنية، موزعة على اربع مجالات (التأثير المثالي الدافعية الالهامية الاستثارة الفكرية الاعتبار

الفردية)، ولكل فقرة ثلاثة بدائل على شكل عبارات، واحدة منها صحيحة تدل على القيادة التحولية ويمثل وجود السمة المراد قياسها واثنان منها خاطئة تمثل عدم وجود السمة المراد قياسها كما مبين في ملحق رقم (6)، وللإجابة الدالة على القيادة التحولية عند التصحيح تعطى درجة (1) والإجابات التي لا تدل على القيادة التحولية تعطى (صفر) وبذلك تكون أعلى درجة (34) درجة، وأقل درجة (صفر) وبمتوسط فرضي (17) درجة.

#### الوسائل الإحصائية:

استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (s.p.s.s) في معالجة البيانات إحصائياً بالحاسبة الإلكترونية واستخدم الباحث في البحث الحالي مجموعة من الوسائل الإحصائية في إجراءات البحث وهي:

1. معامل الارتباط الثنائي (بوينت بايسيريل): لإيجاد علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمقياس.
2. الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس القيادة التحولية.
3. تحليل التباين الثنائي بتفاعل: لإيجاد الفروق في القيادة التحولية بحسب متغير الجنس وسنوات الخدمة.

#### عرض النتائج ومناقشتها

##### 1. الهدف الأول: التعرف على درجة القيادة التحولية لدى أفراد العينة.

أظهرت نتائج البحث الحالي الخاصة بالعينة البالغ عددها (200) مديراً ومديرة من مديرية تربية كركوك، أن المتوسط الحسابي للدرجات على مقياس القيادة التحولية قد بلغ (17,295) درجة بانحراف معياري (5,788)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (17) درجة ، وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ، اتضح أن القيمة التائية المحسوبة (0,721) اصغر من القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (199) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الفرق غير دال إحصائياً بمعنى أن عينة البحث لم يكن لديها قيادة تحولية من خلال المقارنة بين القيمة التائية المحسوبة والقيمة الجدولية.

##### 2. الهدف الثاني: الفروق في القيادة التحولية بحسب متغير النوع وسنوات الخدمة

طبق مقياس القيادة التحولية على عينة التطبيق البالغة (200) مدير ومديرة وبواقع (100) مديراً و(100) مديرة استخدم الباحث تحليل التباين الثنائي بتفاعل للتعرف على دلالة

الفروق بين المتوسطات الحسابية للقيادة التحولية وفق لمتغيرات النوع (ذكور، إناث) وسنوات الخدمة من (2-5,5-10,10-فاكثر) والتفاعل بين النوع وسنوات الخدمة كما مبين في الجدول (11)، وبلغت القيمة الفائية المحسوبة لمتغير النوع (1,447) وهي اصغر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (1) مما يعني إن الفرق غير ذات دلالة إحصائية.

أما فيما يخص متغير سنوات الخدمة بلغت القيمة الفائية المحسوبة (1,934) وهي اصغر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (3,84) عند مستوى دلالة (0,05) بدرجة حرية (2) مما يعني إن الفرق غير ذا دلالة إحصائية.

فيما يخص التفاعل بين النوع وسنوات الخدمة بلغت القيمة الفائية المحسوبة للتفاعل (0,590) درجة وهي اصغر من القيمة الفائية الجدولية (3) عند مستوى دلالة (0,05) بدرجة حرية (2) مما يعني الفرق غير دال إحصائياً.

## مقياس القيادة التحويلية بصيغتها النهائية

السيد مدير المدرسة المحترم.

السيدة مديرة المدرسة المحترمة.

تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء بحثه الموسوم (القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي للطلبة) وبما تتمتعون من خبرة في مجال عملكم يقوم الباحث بوضع هذا المقياس بين أيديكم راجيا منكم التفضل بقراءة كل موقف ووضع علامة ( √ ) أمام البديل أو الإجابة التي تعبر عن رأيكم، الإجابة على جميع الفقرات وعدم إهمال أي منها .

علما بأن هذا المقياس هو لأغراض علمية بحتة ولن يؤثر في تقييم عملكم لذلك لا داعي لذكر الاسم أو المدرسة .

شاكرين تعاونكم معنا لإنجاز هذا البحث خدمة لمسيرة العملية التعليمية .....

	النوع	
	أنثى	ذكر
سنوات فأكثر	10 - 5	5 - 2
سنوات الخدمة في الإدارة		

الباحث

عمار أكرم غايب

ت	الموقف	بدائل الإجابة
1	عندما تقوم ببناء رؤية واضحة للمدرسة فهل تؤمن:	أ. بمشاركة المدرسين في بناء الرؤية والرسالة التربوية. ب. بمبالغة البعض من المشاركين (المدرسين) في دوره. ج. باعتبارها الآخرين رمزاً ويطالبون بالمزيد.
2	إثناء انجازك لعمل ما وتكتشف انه صعب، فماذا تفعل؟	أ. تحرص على أن يسير العمل سيراً روتينياً. ب. تتردد بالاستمرار بالعمل. ج. تستمر في انجاز الأعمال مع صعوبة العمل بمفردك.
3	من اجل تحديد معايير لمستوى الانجاز المطلوب من المدرسين، فانك تتبع:	أ. التركيز على احتياجات العاملين وتحقيق التوازن بينها وبين أهداف المدرسة. ب. تأخذ بنظر الاعتبار توصيات وتوجيهات الدوائر العليا. ج. تسمع إلى مقترحات المدرسين، لكن القرار النهائي لك.

القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة ..... أ.م.د. اسراء حسن علي، عمار الحرو تاييج

ت	الموقف	بدائل الإجابة
4-	عندما تصدر أوامر خاصة بالعمل فإن أفضل النتائج تأتي من خلال إتباع:	أ. الحزم والشدة في التعامل. ب. تفويض الكثير من الصلاحيات للمدرسين. ج. الصدق وتبادل الثقة مع المدرسين والموظفين والعاملين.
5	من أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء، فإنك تتفق مع:	أ. الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند انجاز المهمات. ب. تسمح للمدرسين بمطلق الحرية في أداء المهام. ج. تهدد المدرسين باستخدام السلطة.
6	كونك مدير للمدرسة فإنك تسعى إلى:	أ. تحافظ على مستوى المدرسة الحالي. ب. تتدخل عند انخفاض المستوى. ج. تبتكر إحداثا جديدة وباستمرار.
7	أبلغك المشرف المتابع إن أداء معاون الإداري في مدرستك أفضل منك في تيسير أمور المدرسة، فهل :	أ. تتخلى عن منصبك للمعاون ب. تطلب من معاون إن لا يأخذ منصبك ج. تسعى لنقل معاون من مدرستك
8	لحث المدرسين على العمل لتحقيق إنتاجية عالية يتطلب منك:	أ. التمتع بدرجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية. ب. تنمي روح العمل الجماعي على شكل مجموعات . ج. تشجع التنافس الفردي بين المدرسين.
9	لتحقيق علاقات إنسانية جيدة في المدرسة، فأى العبارات تراها مناسبة	أ. التركيز على معتقدات المدرسين. ب. تتجنب مشاركة الآخرين في مناسباتهم الخاصة. ج. تبقى على الحياد ولا تتحاز لطرف دون آخر.
10	من أجل إن يدرك المدير إن على كل مدرس مسؤولياته ومستوى الأداء المنشود منه، فإن عليه إن:	أ. يضع معايير عالية المستوى للأداء. ب. التأكيد على أهمية المهمات والوقت المحدد لإنجازها. ج. يحث المدرسين على أهمية جهودهم في تحقيق الأهداف
11	القرارات الأكثر فاعلية عادة هي القرارات التي تعتمد على:	أ. موقف فردي يستند إلى البيانات الدقيقة. ب. اشراك المدرسين في صنعه ليتحملوا المسؤولية . ج. القوانين والتشريعات الخاصة بالمدرسة.
12	بصفتك مدير مدرسة تريد إن تتبنى التغيير في المدرسة، فعليك ان:	أ. تمتلك إرادة قوية لإنجاز إحداث تغييرات بإشراك الجميع. ب. ترى في التغيير إرباك لنظام عمل المدرسة. ج. التغيير غير مرغوب لتبعاته العلمية والنفسية.
13	أفضل وسيلة فاعلة للتأثير في سلوك المدرسين نحو الأفضل هو:	أ. بناء علاقات إنسانية مع المدرسين والموظفين من خلال عمليات اتصال فاعلة. ب. منح الثقة للمدرسين نحو المسؤوليات المناط إليهم. ج. إتباع أسلوب التعامل الرسمي.
14	إن هدفك تفويض السلطة للمدرسين:	أ. إنجاز العمل من قبل الآخرين وتوفير راحة لك. ب. الهروب من تحمل المسؤولية ج. إعطاءهم الثقة لإنجاز الأهداف بدونك عند الضرورة

القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة ..... أ.م.د. اسراء حسن علي، عمار الحمر تاييج

ت	الموقف	بدائل الإجابة
15	من اجل الوصول بالعمل إلى درجة عالية من الإتقان فانك:	أ. تنجز العمل بدون مشاركة من الآخرين. ب. مراجعة الصلاحيات الممنوحة للمدرسين . ج. تخول بعض المدرسين اتخاذ قرارات معينة كل من ضمن مستواه.
16	من اجل تحقيق الأهداف بأنسب السبل، تعمل على:	أ. تفرض على المدرسين التعليمات والأنظمة بطريقة فوقية. ب. التشجيع الوجداني للمدرسين، لزيادة الوعي والفهم للأهداف المنشودة ج. إخبار المدرسين بفرص الترقية التي تنتظرهم.
-17	سياستك في إشراك المدرسين في وضع الأهداف تتبع من:	أ. صياغة الأهداف المراد تحقيقها وفق خطط المدرسة السابقة ب. تصوغ أهداف للسعى من خلالها التوافق بين قدرات المدرسين وإرضائهم. ج. تفتك بقدرات المدرسين ونظرتك المتفائلة بالرؤيا المستقبلية.
18	عندما تكلف تنفيذ بعض الواجبات وتجد إن تنفيذها يحتاج إلى وقت طويل فانك:	أ. تتصرف بطريقة تحفز المدرسين من خلال إضفاء روح التحدي لإنجاز الواجبات. ب. تقسم الواجبات بين مجموعات العمل. ج. تستأنس بأراء المدرسين وتتفرد بالعمل.
19	عندما يواجه احد المدرسين تحديات في عمله فانك.	أ. تشجع المدرس على مواجهة التحديات بالتخلص من طرق التفكير القديمة . ب. تستفيد من خبراتك السابقة في مساعدته. ج. تطلب الاستعانة من المشرف المختص في مواجهتها.
20	عندما تواجهك أزمة في تنفيذ الخطة فانك تلجأ إلى:	أ. تنمية التفكير الناقد في مواجهة الأزمة بأراء إبداعية. ب. الاستماع إلى آراء المدرسين لإهمالها. ج. دراسة أسباب الأزمة لمعرفة الحلول المناسبة لها.
21	من اجل تنمية قدرات المدرسين العلمية فانك أفضل:	أ. اعتماد مبدأ الثواب والعقاب. ب. تشجع ابتكار أساليب مبدعة في التعليم. ج. التنسيق بين جهود مختلف المدرسين.
22	عند إنجاز واجباتك الإدارية مثل متابعة أداء المدرسين فانك:	أ. تشجع المدرسين على تجسيد أفكارهم وآرائهم المبدعة في أدائهم. ب. تكتفي بمتابعة أدائهم. ج. تستخدم الأساليب المألوفة في المتابعة.
23	من أهم السبل لتطوير كفاءة المدرسين فانك تساعد على :	أ. تنمية الإبداع وتزويد المدرسين بالمعرفة المناسبة وتشجيعهم على النمو المهني. ب. تفويض بعض المهمات لهم. ج. توجيه لهم حوافز مادية.
24	لاستثارة المدرسين على تقديم أفكار جديدة تخدم تحقيق الأهداف فانك:	أ. تطلب منهم الالتزام بالقوانين وعدم الإضافة عليها. ب. تشعر المدرسين بالأمان عند تقديم أفكارهم. ج. العبارات السابقة غير صحيحة.

القيادة التحولية لمديري المدارس المتوسطة ..... أ.م.د. اسراء حسن علي، عمار الحرو تاييج

ت	الموقف	بدائل الإجابة
25	عند اتخاذ قرار يتعلق بالمدرسة فانك:	أ. تستخدم أسلوب الحوار الموضوعي وتبادل وجهات النظر. ب. تجريب القرار قبل إصداره. ج. تستشير جهة عليا قبل اتخاذ القرار لتجنب الأخطاء.
26	توجد وجهات نظر متباينة حول استخدام مبادئ التفويض تعمل على:	أ. لا تؤمن بمبدأ التفويض. ب. أن التفويض وسيلة لتطوير المدرسين وتدريبهم على بعض المهمات. ج. قدرات المدرسين المحدودة.
27	عندما تضع خطة سنوية للمدرسة وتستجد آراء تخالف رأيك، فانك:	أ. تتمسك بوجهة نظرك . ب. تقف ضد التنافس بين المدرسين. ج . تختار الآراء الإبداعية الجديدة.
28	أي العبارات الآتية تعبر عن وجهة نظرك:	أ. إن تقتصر الأفكار الجديدة على جهودك. ب . تستبعد الذي لا يقدم أفكارا نافعة ومفيدة. ج. حث المدرسين على ابتكار أفكار جديدة وفق رسالة المدرسة ورؤيتها.
29	توجيه بعض التعليمات للمدرسين وتأكدت من عدم فهمهم للتعليمات، فهل	أ. تقدم طلب استفسار للمدرس المقصر. ب. تراعي الفروق الفردية بين المدرسين. ج. اتبع الوضوح في شرحي لها.
30	عندما تختلف مع احد المدرسين في موضوع ما فانك:	أ. تتعرف إلى حاجات ورغبات كل مدرس وتتعامل معه ليس كموظف. ب. يجب على المدرس أن لا يعارض آراء الإدارة. ج. تحتفظ بما تعتقد به وتجاري الموقف.
31	إثناء قيامك بواجباتك الإدارية فانك:	أ. تستمع لآراء المدرسين وتعتمد على ممارساتك الذاتية. ب. تفكر بإجراء التعديلات التي يقدمها المدرسين. ج. تجري تعديلات مستمرة على التنفيذ
32	طلبت من احد المدرسين الجدد إنجاز مهمة وتقايس في التنفيذ، فانك:	أ. تقدم له استفسار عما حدث. ب. تثبت روح الحماس لدى المدرسين الجدد. ج. تبحث معه أسباب تقاعسه.
33	عندما يعترض سير العمل مشكلة تتعارض مع ميول واهتمامات المدرسين فانك:	أ. تشجعهم على تجريب أساليب وممارسات تتفق مع ميولهم واهتماماتهم. ب. تستعين بالآخرين لتقديم الحلول. ج. تحاول إخبارهم بتغير وجهات نظرهم.
34	إذا توافرت للمدرسة فرصة الحصول على أجهزة متطورة، فانك:	أ. ترشد المدرسين لتحقيق المزيد من التطوير والنمو في كفاياتهم العلمية. ب. ترى في ذلك مضيعة لوقت المدرسين. ج. لا تعتقد إن كبار المدرسين بحاجة إلى تطوير.

## المصادر

- أبو هميس، محمد عبد الكريم، ( ٢٠٠٧ ) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- أحمد، أحمد (2001) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مصر، مكتبة المعارف الحديثة.
- إسماعيل، صادق جعفر (2000) الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار الراتب.
- البدي، طارق (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان ، دار الفكر.
- الجارودي، ماجدة. (2007) إعداد القيادات التحولية في الجامعات السعودية برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الجهني، احمد بن عطا الله (2013) القيادة والإدارة المدرسية، ط1، دار قرطبة الرياض.
- الحلي، احمد حقي وآخرون (1986) مبادئ التربية، مطبعة جامعة بغداد.
- حمادات، محمد حسن (2006) القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، مكتبة الحامد.
- دندش، فايز مراد (2003) اتجاهات جديدة في المناهج وطرق التدريس، ط1، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، مطبعة دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الصالح، محمد (1999) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- العازمي، محمد (2006). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العامري، احمد سالم (2001) القيادة التحولية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، الرياض : جامعة الملك سعود.
- عبد الرحمن، سعد (1998). القياس النفسي ، ط 3 ، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر.
- عبد الرحمن، ميساء نجيب(2001) الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995) مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، الإداري، السنة (17)، العدد (60)، مسقط، عمان.

- عبد ربه، عبد الوهاب (1984)، الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، الرياض، مكتب التربية لدول الخليج.
- العرفي، عبد الله (1996) مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي، منشورات جامعة قار يونس.
- عزيز، شيرين نوري (2008) إثر السمات القيادية في الرؤية التنظيمية، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
- عسيري، محمد عبدالله الألمي (1988) مهام القيادة في التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المللك سعود، الرياض: السعودية.
- عطية، نوال محمد (2001) التكيف النفسي والاجتماعي، مصر، دار القاهرة للنشر والتوزيع.
- العمري، مشهور بن ناصر (2004) العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عودة، أحمد سليمان والخليبي، خليل يوسف (1988). الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر للتوزيع والنشر، عمان.
- عوض، عباس (1988) في علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: دار المعرف.
- عياصرة، علي احمد عبد الرحمن، (2006) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد، عمان.
- عيسى، احمد (2005) أثر القيادة التحولية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغامدي، سعيد (2000) القيادة التحولية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- فضل الله، فضل الله علي (1996) القيادة الإدارية في الإسلام، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القيسي، هناء محمود (2010). الإدارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- مرسي، محمد منير (1998) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1999) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط3، المملكة العربية السعودية دار المريخ للنشر.
- مؤتمن، منى (1995) إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم، مجلد36، عدد.

- الهواري، سيد (1999) القائد التحولي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد العشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- (1996) ملاح مدير المستقبل، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- (2009) القادة صناع التغيير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- وزارة التخطيط (1988) الدليل التربوي، دائرة التخطيط التربوي، جمهورية العراق.
- (2006) دليل الجهاز المركزي للإحصاء 13، 17.
- وزارة التربية (1986) المؤتمر التربوي الثاني عشر بغداد من 11-13/11/1986، بغداد، مطبعة وزارة التربية.
- Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F. (1991), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, Journal Of European Industrial Training, (15).
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal Of Social Psychology, 146(1).
- Bass, B. (1997). Does the transformational / transitional leadership paradigm transcend organization and national boundaries?, American Psychologist, Vol. 52,.
- Bass, B. M, (1985) Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organization Psychology, 8(1),.
- Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10 (2),.
- Bass, B. & Avolio, B.(1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, United states: library of congress.
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). Organizational Leadership. United States: Library of Congress Publishing.
- Chrispeels, J. H. (2002). The California center for effective schools: The Oxford school district partnership. *Phi Delta Kappan*, 83(5).
- Conger, M. (2002) leadership: learning to share the vision, organizational dynamics, winter Vol.19.issue3.
- Daft, R. (2008). Organization theory and design. New York: West Publishing.
- Fiedler.F (1971) Leadership, General Learning press morris Town.N.J.

- Fry, L.W. (2003). **Toward a theory of spiritual leadership**. The Leadership Quarterly, 14.
- Gardona, P. (2002). **Transformational leadership**. [http://www. Management. Com. Practical /Leadership – styles, html](http://www.Management.Com.Practical/Leadership-styles.html). Administration, 41(3).
- Gardona, P. (2000). **Transcendental leadership**. Leadership & Organization Development Journal. 21 (4).
- George, M., and R. Jones. (1999). **Organizational behavior**, 2Ed, Addison-Wesley Publishing company, Inc.
- Gray, Peter (2006) **School Leadership And Student Achievement: The Mediating Effects Of Teacher Beliefs**, Canadian Journal Of Education 29.
- Hallinger, P. (2003) **Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership**. *Cambridge Journal of Education*, 33(3).
- House ,Robert J.; Mitchell ,T.R. (1975). **Path-goal theory of leadership**. Journal of Contemporary Business. Vol.3.
- . (1971). **A path-goal theory of leader effectiveness**. Administrative Science Quarterly. Vol.16.
- House ,Robert J. (1996). **Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory"**. Leadership Quarterly. Vol.7 (3).
- Hoyt, C. & Blascovich, J. (2003). **Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments**, Small Group Research, 34 (6),.
- <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll127/id/44268>
- Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): **An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology**. International Electronic Journal for leadership for leadership in learning. Vol. 5. No. 5.
- Kirkland, K. (2011). **The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership**. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- Kotter, John (1999): **Leading Change. Harvard Business**, USA.
- Krishnan, V. (1998), **Influencing the transformational leadership: strategies used by followers**, International Association Of Management, 16(1).
- Krug, S. E. (1990). **Leadership and learning: A measurement-based approach for analyzing school effectiveness and developing effective**

- school leaders. Washington, DC.:** Office of Educational Research and Improvement.
- Layton, John Kenneth (2003) **Transformational, Leadership and the Middle School Principal**, DAI- A64/10,.
  - Leithwood, K. (1992). **Transformational leadership**, where does it stand?, Education Digest, 58 (3)..
  - Moorhead, G., & Griffin, R. (1995) **Organizational Behavior** Boston, Houghton. Mifflin co.
  - Northouse, P.G, (2001), **Leadership Theory And Practice**, Thousand Oaks, CA: sage publications, inc.
  - Piccolo, C. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics., Academy of Management Journal , 49 (2),.
  - Ross, J. A., & Gray, P. (2006). **School leadership and student achievement: Them editing effects of teacher beliefs**. Canadian Journal of Education, 29(3).
  - Rothwell , Willian (2001) . **The Manager and change leader ,American Society for Training and development** , U.S.A .
  - Sahin, S. (2004): **The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice Issue**, No.2.
  - Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). **The Transformational-transactional leadership model in practice**. Leadership & Organization Development Journal, 22(8),.
  - Sashkin, M. (1986). **Becoming a visionary leader**. King of Prussia, PA: Organization Design and Development.
  - Sashkin, M. ( (1988). **The visionary leader: A new theory of organizational leadership. In.**
  - Shckleton, V.S. (1995). **Business leadership**. London. British Library Cataloguing in publication data.
  - Weber, M. (1958). **The three types of legitimate rule**. Berkeley Publications in Society and Institutions, 4 (1): 1-11. Translated by Hans Gerth.