



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية

إعداد

أ/ غادة رياض عبد الحكيم جاد

معلم خبير علوم - بإدارة القوصية التعليمية

تحت إشراف

د/ نعمات عبد الناصر أحمد

مدرس أصول التربية

تخصص تربية مقارنة وإدارة

د/ أحمد حسين عبد المعطى

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد الحادي والثلاثون - العدد الأول - يناير ٢٠١٥ م ﴾

د / أحمد حسين عبد المعطى

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

المقدمة :

يعد النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح مدير المدرسة الثانوي أو فشله ، لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين ، وخلق الجو العلمي الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة ، وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهامه ومسؤولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة . (١)

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها المديرون فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في إتخاذ القرار ، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة ، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل ، والاستبداد بالرأى والمركزية في إتخاذ القرار ، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر . (٢)

وتعتبر أنماط القيادة السابقة أنماط قديمة وتقليدية كان لها كثير من المآخذ مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من أهمها نمط القيادة التحويلية، ويقوم هذا النمط على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع (٣) . فالقائد التحويلي يستطيع أن يغير من الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتحقيق الأهداف، والإرتقاء بمستوى أفرادها كما يستطيع إستشارة دافعية الأفراد في المؤسسة وتحفيزهم الدائم ، من أجل تجويد أدائهم والتوصل لحلول مبدعة للمشكلات التي تواجه مؤسستهم(٤).

(١) سناء محمد عيسى عيسى، مرجع سابق ، ص ٣ .

(٢) بلال فوزي جبارة الاغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٠١١م ، ص٣ .

(٣) سناء محمد عيسى عيسى، مرجع سابق ، ص ٤ .

(٤) صالحه عبدالله عيسان ، وعلى عبد جاسم الزامل ، السلوك القيادي لدى هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، تصدر عن جامعة البحرين، كلية التربية ، المجلد ١٢ ، العدد ٢ ، ٢٠١١ م ، ص ١٥٣ .

وأهم ما يميز نمط القيادة التحويلية قدرتها العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات ، والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم ، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم^(٥) ، كما تحفزهم وتكتشف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وإمكانات ، وتعمل على إيجاد مناخ عمل مناسب قائم على روح الفريق ويهتم بالقيم الإنسانية.^(٦)

لذا فإدارة المدارس الثانوية تحتاج لهذا النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل أعضاء إدارتها ، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم . ومن هنا فالنجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية لا يتوقف على إنجاز العمل وإتخاذ القرارات وتوزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الإدارة بل يتطلب النجاح الوظيفي منه أن تتوافر لديه مقومات ذاتية وفنية وإدراكية ومهارات تمكنه من تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات ، كما يعتمد على نمط قيادته في المدرسة وعلى فهم وتفهم دوافع أعضاء إدارته وفتح المجال لهم للابتكار والابداع، وأيضاً التوازن بين الجانب الإداري التنظيمي والجانب التربوي التعليمي.

ونظراً لفاعلية نمط القيادة التحويلية في العملية التعليمية، فالباحثة تحاول أن تبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لمديري المدارس الثانوية لتحقيق النجاح الوظيفي ، حيث أن هذا النمط يركز على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ، ويلهم ويحفز أعضاء الإدارة لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ومواكبة التطوير والتجديد للوصول إلى أعلى معدلات النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية . يواجه مديري المدارس الثانوية ضغوطاً وتحديات، ناجمة عن التغيرات التربوية والتكنولوجية والجودة الشاملة ، وهي في مجملها تدفعه إلى إعادة النظر في مسؤولياته ومهامه وأدواره لتحقيق النجاح الوظيفي ، غير أن هذا النجاح لا يتحقق في وجود قيادة تقليدية وروتينية لا تتماشى مع التغيرات العلمية والتكنولوجية .

(٥) سامي عايد أبو هذاف ، مرجع سابق ، ٢٠١١ م ، ص ٤ .

(٦) مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ، ٢٠١٢ م ،

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

وهذه المتغيرات تفرض على مدير المدرسة الثانوية وجود نمط قيادي يستطيع من خلاله تحويل الأفكار إلى إنجازات واقعية ، قادر على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه . له رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويستطيع مواجهة متطلبات العصر، من خلال توفير المناخ المناسب لتحقيق التغيرات المطلوبة .

فمديري المدارس الثانوية يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن الوقت الحالي الأمر الذي أدى إلى الأخذ بنمط القيادة التحويلية حيث يعد نمطاً أساسياً في التجاوب مع المتغيرات والمستجدات العصرية.

فالنجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية لا يعتمد على القيام بأداء دوره فقط ، بل يعتمد على نمطه القيادي ، وهو العامل الرئيسي لنجاحه وظيفياً ، لما يتطلبه من إمتلاك القدرات الشخصية والمعرفية والمهارية للتأثير في الآخرين ، ليزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع ويمنح كل عضو في المدرسة إهتماماً فردياً خاصاً ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين^(٧)، أيضاً يمتد تأثيره إلى خارج المدرسة أي إلى المجتمع المحلي لإحداث التغيير الاجتماعي المرغوب فيه من خلال قدرته على إختيار الوسائل المناسبة للتفاعل مع هذا المجتمع وتنميته والنهوض به ، وبهذا يصبح مدير المدرسة الثانوية قائداً تحويلياً ناجحاً داخل المدرسة وخارجها^(٨)، كما يسهم في تحويل المدرسة بجميع عناصرها من حالٍ إلى حالٍ أفضل تتماشى ومتطلبات العصر .

ويواجه مديري المدارس الثانوي في إدارات محافظة أسيوط مشكلات تعيقهم عن تحقيق النجاح الوظيفي في أداء عملهم، وقد أشارت عدد من الدراسات إلى هذه المعوقات ، منها دراسة (إيمان صالح علي الغامدي ، ٢٠١٣ م) ودراسة (إبراهيم بن محمد الإخروش ، ١٤٢٠ هـ) ودراسة (عبد العزيز بن عبد الرحمن آل الشيخ ، ١٤٢٨ هـ) ودراسة (محمد علي الزهراني ، ١٤٢٠ هـ) ودراسة (عبد الله بن عبد العزيز ، ١٤٢٤ هـ) ودراسة (

(٧) محمد علي عاشور ، "الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع" ، مجلة

الدراسات المستقبلية ، جامعة أسيوط ، العدد ٧ ، ٢٠٠٣ م ، ص ١٠ .

(٨) المرجع السابق، ص ١٠ .

خديجة بنت أحمد صديق ، ١٤٢٦ هـ) ودراسة (أحمد محمد حسن ، ٢٠٠٧ م) إلى وجود قصور في القدرات القيادية لمديري المدارس من جمود في الأنظمة المتبعة ، وغياب نظام الحوافز المادية والمعنوية ، وضعف الإهتمام بالعلوم التربوية الحديثة، والتأثير في العاملين وقيادة التغيير والتطوير، وتعميق العلاقات والاتصالات مع المجتمع ، وعدم وعي أولياء الأمور بأهمية مشاركتهم في إدارة المدرسة ، وعدم استقرار الجدول المدرسي لكثرة المعلمين المنتدبين ، وانخفاض الروح المعنوية لدى كثير من أعضاء الإدارة .

هذا بالإضافة إلى ما أكدت عليه أيضا مقابلات استطلاع الرأي التي أجرتها الباحثة مع بعض مديري المدارس الثانوية حيث تبين من خلال هذه المقابلات وجود معوقات تعوقه عن النجاح الوظيفي في أداء عمله منها :

- غياب الدافعية للعمل والإنجاز وانخفاض الروح المعنوية.
- ضعف روح التعاون والتركيز على العمل الفردي.
- إفتقاد بعض مديري المدارس للمرونة عند توزيع الأدوار والمسؤوليات لأعضاء الإدارة
- تصعيد كل كبيرة و صغيرة إلى الإدارة العليا .
- التركيز على العمل الإداري من قبل كثير من مديري المدارس الثانوية على الأعمال الفنية
- استمرار ممارسة مديري المدارس الثانوية لأنماط إدارية تقليدية بالرغم من التغييرات والمستجدات الحديثة .

ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة التعرف على أنماط القيادة التحويلية لتحقيق مقومات النجاح الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية والتي تمكنهم من مواكبة التغييرات والمستجدات الحديثة بكفاءة وفاعلية ، أملين أن يسهم تحليل نتائج الدراسة الميدانية عن بعض المؤشرات التي قد تعين على وضع تصور مقترح لتحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط.

أهداف الدراسة :

د / أحمد حسين عبد المعطى

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

في ضوء ما سبق تهدف الدراسة إلى :

- ١- التأصيل النظري لمفهوم القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة أسيوط .
- ٢- التعرف على مقومات النجاح الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أسيوط.
- ٣- تحديد معوقات تحقيق النجاح الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أسيوط.
- ٤- التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة التحويلية .

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ١- ما مفهوم القيادة التحويلية ، وخصائصها، وأبعادها ، وأنماطها ؟
- ٢- ما مفهوم النجاح الوظيفي، مهاراته، مقوماته ، وما معوقات تحقيقه لدى مديري المدارس الثانوية ؟
- ٣- ما مدى توافر مقومات النجاح الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط في ضوء أنماط القيادة التحويلية ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء أنماط القيادة التحويلية ؟

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية :

أ- حدود مكانية : إقتصرت الدراسة الميدانية على إدارات محافظة أسيوط التعليمية المتمثلة في (إدارة ديروط - إدارة القوصية - إدارة منفلوط - إدارة البداري - إدارة أبنوب - إدارة أسيوط - إدارة الفتاح - إدارة صدفا) .

ب- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على تحديد دور أنماط القيادة التحويلية القائمة على : الثقافة التنظيمية ، وثقافة التغيير ، والسمات الشخصية ، والتفكير الاستراتيجي ، في تحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة أسيوط .

ج- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من أعضاء إدارات المدارس الثانوية في محافظة أسيوط .

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وهو المنهج الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن القيادة التحويلية وأبعادها وأنماطها وخصائصها ، وتحليلها في صورة منطقية وذلك لتحقيق أهداف الدراسة ، ويساعد في الإجابة عن أسئلتها ، والوقوف على دورها في تحقيق النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية .

أدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة استبانة مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء إدارة المدارس الثانوية لتحديد مدى توافر مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية .

المصطلحات الإجرائية الدراسة :

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

تعرف الباحثة القيادة التحويلية إجرائيا بأنها " القيادة التي تساعد مدير المدرسة الثانوية على إدارة التغيير وبناء ثقافة تنظيمية قيمة ، تقوم على تفهم احتياجات ومتطلبات أعضاء إدارته والعمل على إشباعها ، وتنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لديهم وتطويرها ، واستثمار طاقاتهم، وتعمل على تحفيزهم وتشجيعهم لدفعهم إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة و فاعلية" وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه مجموعة الدعائم والأسس التي يقوم عليها النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية".

الاطار النظري للدراسة :

هناك تعريفات عديدة للقيادة التحويلية ، أهمها هي :

- عرفها بيرنز صاحب النظرية بأنها :^(٩) "تمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم ، واستثمار أقصى طاقاتهم ، بهدف تحقيق تغيير مقصود " .

أخلاقيات القيادة التحويلية :

تقوم القيادة التحويلية على أساس أخلاقي من خلال الالتزام بالأخلاق والقيم ، وقد عبر (بيرنز) عن ذلك بقوله: " من أجل أن تكون قائداً تحويلياً يجب أن تكون قائداً أخلاقياً " إذ يعمل القائد التحويلي الأخلاقي على تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة ، التي ترفع من مكانته في عيونهم .

وفيا يلي عرض لأهم ما كتب عن أخلاقيات القيادة التحويلية :

(٩) بلال فوزى جبارة الأغا ، مرجع سابق ، ص ٢٧ .

- هويل وأفويل (Howell&Avolio,1993)^(١٠) القيادة التحويلية هي إطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الأخلاقي للقادة بافتراض أن القادة التحويليين هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم وقراراتهم وممارساتهم القيادية ، ويعرفون الفرق بين الخطأ والصواب ، ويخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات ويتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية ، ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي .
- كوزس وبوسنر (Kouzes & Posner,1993)^(١١) يرى كل منهم أن القيادة التحويلية تعتمد على الآمال الواسعة التي ينشرها القائد ، والذي ينظر إليه بوصفه راعياً مسؤولاً وملتزماً بالجوانب الأخلاقية في المنظمة.
- باس (Bass,1999)^(١٢) يرى باس أن القائد التحويلي يستطيع التعامل مع العاملين وفقاً لقيمهم وأخلاقيتهم والقائد الذي يستخدم أساليب غير أخلاقية هذا القائد يتنظر إليه كقائد تحويلي مزيف ، لأن القيادة التحويلية الأخلاقية تعمل على تطوير قيم العاملين وأخلاقيتهم ، ولا تعتمد على معايير ثنائية في تعاملاتها .
- جرين وبيردن وبزار (Green& Bearden,Bazar)^(١٣) بين كل منهم أن القيادة التحويلية الأخلاقية هي وسيلة للارتقاء بقيم العاملين وأخلاقهم من خلال تجسيدها لأخلاقيات العدالة و النزاهة والأمانة والولاء والمساواة ، فالقائد لا يكون تحويلياً إلا إذا كان قادراً على رفع أخلاقيات العاملين و تطويرها .

(10)Howell, J.U. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership Transactional Leadership, Locus of Control and Support For Innovation Journal of Applied Psychology, 78:891-902

(11) Kouzes, J .M & Posner , B. Z, (1993) Psychometric Properties of the Leadership Properties Inventory Updated. Educational and Psychological, Measurement , 53, 191 -199.

(12)Bass, B (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-32.

(13)Green, M. Odom, L. Bearden, F .and Bazar, J. (2003). Transformational Leadership and Ethical Behavior: Mutually Exclusive ? The Journal of Ethics and Globalization (32), 2-6.

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

وعليه فإن الباحث ترى أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمدرسة وتعبعن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه سلوك أعضاء الإدارة ، فهي أساسية في تحفيز سلوكهم ووضع القرارات ، وكما أن للأعضاء قيماً تتمثل في قيم العمل وقيم الطموح والثقة بالنفس وقيم التطوير والتغيير ، وكذلك للتنظيم قيماً وإن كل منهما ، الفرد والتنظيم ، يحاول التأثير في قيم الآخر .

وهنا يكمن دور مدير المدرسة الناجح الذي يستطيع أن يوجد تطابق وتوحد بين أهداف مدرسته وأهداف أعضاء إدارته وقيمهم ، مما يؤدي إلى زيادة دوافعهم وانتماهم والتزامهم بتحقيق أهداف المدرسة .

الأسس النظرية للقيادة التحويلية:

تنطلق القيادة التحويلية من عدد من الأسس منها ما يلي : (١٤)

- يتبع أعضاء الإدارة المدير الذي يؤثر فيهم .
 - المدير الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة .
 - التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين أعضاء الإدارة هي الطريق لتأدية المهام بنجاح وكفاءة وفاعلية .
 - نشر المعرفة بين جميع أعضاء الإدارة وتحويل المدرسة إلى مدرسة متعلمة .
- ويتضح من هذه الأسس تركيز القيادة التحويلية على الجانب الإنفعالي للمدير وأعضاء الإدارة بالتأثير والتحفيز وإشباع الحاجات وتطويرها ، والتركيز أيضاً على أهمية القيم الأخلاقية والتعلم الدائم الذي يسهم في إيجاد رؤية واقعية في المستقبل .

(١٤) صالح بن محمد الربيعة ، مرجع سابق ، ص ٣٥ .

ثالثاً : أبعاد القيادة التحويلية :

وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:

١- التأثير المثالي : Idealised Influence

يعرفه باس (Bass) بأنه قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة ، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص ، والتفاني والإحساس بالهدف المشترك

ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكارزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين الى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين.^(١٥)
وتعتبر الكارزمية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به ويصدق معتقداته.^(١٦)

وترى الباحثة أن التأثير المثالي هو مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية والتي تجعله قدوة لأعضاء إدارته ، ومن هذه الممارسات : إظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والقيمي والالتزام به ، وتفادي استخدام سلطته لتحقيق مكاسب شخصية وإهتمام بحاجات أعضاء إدارته وتفضيلها على حاجته الشخصية أيضاً إدراكه للطاقات الكامنة لديهم، فيستطيع بذلك أن يؤثر في سلوكهم ويطور من أدائهم بحيث يتصف بالمثالية ويصبح نموذجاً يحتذي به أعضاء إدارته.

٢- التحفيز الإلهامي : Inspirational Motivation

التحفيز الإلهامي هو قدرة القائد على تحفيز العاملين ، بل إلهامهم بالمحفز المناسب لهم ، من أجل تحقيق أقصى درجات إثارة الجهد ، والاهتمام ، ثم تسخير هذا الجهد المثار في العمل ، فيؤدي العامل أقصى ما يملك لمصلحة العمل.^(١٧)

(١٥) أحمد صادق محمد الرقب ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

(١٦) المرجع سابق ، ص ١٦ .

د / أحمد حسين عبد المعطى

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وتشجيعه على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة ، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعتهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال ، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة . (١٨)

٣- الإستثارة الفكرية أو العقلية : Intellectual Stimulation

ويقصد بها أن القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه ويشجعهم على التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم . وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ، ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة ، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتقديم النقد العلني في حالة الإخفاق ، ومن خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره. (١٩)

وعرفها باس وأفوليو بأنها : "مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكراً ، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل ، يعني قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة ." (٢٠)

والقائد الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين يعمل على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل. (٢١)

(١٧) بلال فوزى جبارة الاغا ، مرجع سابق ص ٣٦ .

(١٨) حافظ عبد الكريم الغزالي ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

(١٩) قاسم بن عاتل الحري ، مرجع سابق ، ص ١٥٥ .

(٢٠) بلال فوزى جبارة الاغا ، مرجع سابق ، ص ٣٦ .

(٢١) احمد صادق محمد الرقب ، مرجع سابق ، ص : ١٨ .

٤ - الاعتبارات الفكرية : Individualized Consideration

وتعني أن القائد التحويلي يعطي اهتماما شخصيا لكل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله ويقف الى جانبه ، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الاداء ، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد ويصغي جيدا لمن يتحدث منهم اليه ، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم ، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة. (٢٢)

والاعتبارات الفردية تعني اهتمام القائد الشخصي بمروئوسية ، والاستجابة لهم ، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم ، والعمل على تدريبهم ، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (٢٣)

ويرى باس أن الاهتمام بالأفراد يُعد خدمة وتضحية وإثارة من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد ، وأن هذه القيادة تعمل على إشارتهم والإتصال معهم على نحو دائم ، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة ، فالقيادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مروئوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا ، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها

٥ - التمكين : Empowerment

اضاف كل من (Jung & Sosik, 2002) (٢٤) بعداً خامساً للقيادة التحويلية ألا وهو التمكين ، وأثبتت هذه الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين . والتمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية ، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة إتخاذ القرار يتم تفويضها للعاملين في المؤسسة لحل أي

(٢٢) قاسم بن عائل الحربي ، مرجع سابق ، ص ١٥٦ .

(٢٣) بلال فوزى جبارة الأغا، مرجع سابق ، ص ٣٦ .

(24)Jung, D. I., & Sosik, J. J. Transformational leadership in work group: The role of empower, cohesivenss, collective efficacy on perceived group. *Small Group Research*,33(3), 313- 336. (2002) .

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

مشكلات تقابلهم في العمل ، ويتطلب التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور . (٢٥)

خامساً: المهارات والمعارف التحويلية الأساسية لمدير المدرسة الثانوية :

يلعب القادة التحويليين دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمدارس ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير ، لذلك فهناك مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن لمديري المدارس الإلمام بها ، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين في المدرسة ومن هذه المهارات ما يلي : (٢٦)

✓ يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين

الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف .

✓ القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها .

✓ يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات .

✓ القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم

للمدرسة

✓ القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ

والقيم.

✓ توفر مهارات التسهيلات ، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة .

✓ القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها .

✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق .

✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطور الإداري .

✓ القدرة على المبادرة والابتكار والابداع .

خصائص القيادة التحويلية :

(٢٥) حافظ عبد الكريم الغزالي ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

(٢٦) جمعان بن خلف جمعان الغامدي ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

تمتاز القيادة التحويلية بعدد من الخصائص من أهمها كما
ذكرها جروفز (Groves, 1996) ^(٢٧)

- ✓ تهيئة الفرص لتحمل المخاطر المختلفة .
- ✓ تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم .
- ✓ تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل .
- ✓ تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم .
- ✓ تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين
- ✓ ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحه .
- ✓ تشجع الإبداع والنمو المستمر .
- ✓ تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة .

مراحل تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية :

- واقترحت الباحثة لكي يستطيع مديري المدارس الثانوية الوصول للنجاح الوظيفي في
ضوء القيادة التحويلية عالية أن يطبق في قيادته أربع مراحل للقيادة التحويلية وهي :
- أ - تعديل الثقافة التنظيمية لمدرسته .
 - ب- التعامل مع ثقافة التغيير .
 - ج- تنمية وتطوير السمات الشخصية .
- مفهوم النجاح الوظيفي وأهميته:

يعرف النجاح الوظيفي بأكثر من تعريف عند أكثر من فرد ، ويعرف النجاح
الوظيفي بناء على ثلاثة أبعاد رئيسية لتحديد هوية النجاح الوظيفي: ^(٢٨)

(27) Groves, Delores E (1996) The Effects of Transformational Leadership Behavior
of Principals of National Blue Ribbon Secondary Schools in Cuyahoga County,
Ohio (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Akron.

(٢٨) آدم غازي العتيبي ، محددات النجاح الوظيفي لدى شاغلي و شاغلات الوظائف الاشرافية في القطاع
الحكومي في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، تصدر عن جامعة الملك عبد العزيز، مركز
النشر العلمي ، المجلد ١٦، العدد ١، ١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م، ص ١١٧ .

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

١- البعد المهني : و يتمثل في حصول الفرد على أكثر من براءة اختراع أو نشرة لمقالة علمية في مجلة أكاديمية محكمة رفيعة المستوى ، أو اكتساب الفرد لشهرة أو منزلة عالية .

٢- البعد التنظيمي : يعني النجاح الوظيفي حسب هذا البعد وصول الفرد إلى مستوى معين في المنظمة أو حصوله على مكافأة مالية مجزية .

٣- التوقعات الخاصة بالعمل / خارج العمل : يعتمد النجاح الوظيفي وفقاً لهذا البعد في المقام الأول على قدرة الفرد الذاتية في الموازنة بين الأنشطة داخل / خارج بيئة العمل ، وكذلك أمانة الفرد في تأدية المهام المطلوبة منه على قدر الأجر الذي يتقاضاه .

أهمية النجاح الوظيفي :

النجاح الوظيفي عادة يكون في مصلحة الأفراد والمنظمات فمن أهمية النجاح

الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية : (٢٩)

- ✓ يمكن المدراء من الحصول على ترقية .
- ✓ يكسبهم مزيد من السلطة والقوة .
- ✓ يشبع بينهم الرضا الوظيفي .
- ✓ يزيد من دافعيتهم للعمل وانتمائهم للمؤسسة .
- ✓ يحسن من أدائهم الوظيفي .
- ✓ تهيئة بيئة تعليمية أفضل لتطوير العملية وجميع من بالمدرسة (٣٠) .

الدعائم الأساسية للنجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية :

(٢٩) آدم غازي العتيبي ، مرجع سابق ، ص ١١٤ .

(٣٠) أحمد محمد حسن ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

توجد مجموعة من الدعائم الأساسية والتي تقود مدير المدرسة الثانوية للنجاح الوظيفي وهي: (٣١)

- ١- تحديد الأولويات : حيث يساعد التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها على نجاح القيادة الإدارية الفعالة ، حيث يستطيع القائد معرفة قوة وأهمية تحديد الأهداف ، ومن ثم يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل .
- ٢- الرؤية والإبداع : حيث يتمتع القائد الإداري بحاسة ممتازة في عمله ، فهو يستطيع أن يرى كل شيء لا يراه ولا يفهمه الآخرون ، كما يتسم بالقدرة على الإبداع والتجديد وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية .
- ٣- التفويض : حيث يركز القائد الفعال على قيمة الوقت والثقة بالآخرين في فريق عمله ، ويعني تماما متى و كيف وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال .
- ٤- التحفيز الذاتي : فالقائد ما هو إلا شخص محفز ذاتياً لديه دوافع وبيوعات ذاتية داخلية للتحرك والسعي نحو الأهداف ، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته .
- ٥- الثقة بالنفس : فالقائد الفعال لديه ثقة بنفسه ولديه قدرة على مواجهة الأزمات داخل المؤسسة التي يقودها ، ويعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم من أي موقف يواجهه .
- ٦- الالتزام : فالقائد شديد الالتزام بالأهداف التي يضعها ، ويعلم أن النجاح يستغرق وقتاً ، ويدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً ، ويتم بالإخلاص والانتماء لمؤسسته .
- ٧- المرونة والقابلية للتغيير : يتسم القائد الفعال بروح المرونة وتقبل التغيير ، ويضع خطته في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها ، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تجدي فإنه يقوم بتغييرها .

(٣١) سلامة عبد العظيم حسين و طه عبد العظيم حسنين ، مرجع سابق ، ص ١٢١ : ١٢٣ .

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

٨- التنظيم : القائد الفعال لديه قدرة عالية على وضع الشيء المناسب في المكان المناسب ، والشخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب ، ويعرف ويفهم قيمة التنظيم في تحقيق أفضل النتائج .

٩- صنع القرار : يفرق القائد عادة بين صنع القرار وإتخاذ القرار ، وهو مدرب جيداً على كيفية صنع القرارات السليمة ، وهو يستمتع بعملية صنع القرار ويتيح الفرصة للآخرين للمشاركة .

١٠- تقبل المخاطرة : عادة ما يميل القائد إلى تقبل المخاطرة ، وهو يدرك أن عملية قبول المخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة .

العوامل التي تؤثر في نجاح مدير المدرسة الثانوي: (٣٢)

- ١- مدى وعي مديري المدارس الثانوية بالأساليب الحديثة في الإدارة .
- ٢- مدى التطور والتقدم المعرفي في مجالات العلم المختلفة .
- ٣- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها الإدارات التعليمية المركزية .
- ٤- مدى توافر صلاحيات مدير المدرسة في إتخاذ القرارات .
- ٥- مدى ما تمارسه الإدارة التعليمية المركزية من متابعة و مراقبة و تقييم .
- ٦- مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة ومدى كفاءة أعضاء الإدارة

(٣٢) سماهر مرزوق احمد ، تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٠ م ، ص ٨٣ .

ويتضح مما سبق ، أن النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوي لا يتوقف عليه فقط بل هناك عوامل أخرى مثل طبيعة النظام السياسي في المحافظة وفلسفته وأهدافه والقيم الدينية السائدة في المجتمع والعادات والتقاليد ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة الثانوية ومدى توافر الخبرة الفنية والإدارية لدى مدير المدرسة ، ومدى تمتعه بسمات شخصية تؤهله للتأثير في أعضاء الإدارة ، وأيضاً مدى معرفته لأساسيات والدعائم الأساسية للنجاح الوظيفي والتي تقوده لتحقيق أهداف مدرسته .

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية كقادة تحويليين :

مديري المدارس الثانوية يحتاجون إلى ترجمة أهدافهم إلى أفعال ، ورواهم إلى حقائق واقعية، وتحويل الحقائق إلى إبداعات ، والعزلة إلى مشاركة وتعاون ، وتحويل الفرص والتحديات إلى نجاحات باهرة . لذا يتطلب النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية في ضوء نمط قيادته التحويلي توفر مجموعة من المقومات الإدارية الأساسية ، والتي تعد مطلب أساسي للنجاح الوظيفي ، ويجب أن تتوفر في مديري المدارس الثانوية وأن تكون معياراً لإختيار المديرين وهي :

أولاً : المقومات الذاتية : (٣٣)

تعد شخصية المدير عنصراً هاماً في القيادة التربوية ، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي النشاط الإشرافي ، ويقصد بالشخصية هنا مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد ، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين ، وتؤثر في استجاباتهم للفرد .

ثانياً : المقومات الإنسانية :

يقصد بالمقومات الإنسانية القدرة على التعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤوسين أو زملاء أو رؤساء وفهم تصرفاتهم وسلوكهم والقدرة على تحفيزهم على العمل ، وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل وقيادتهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، ويعني ذلك أنه يجب على المدير أن يكون إنساني في تعامله مع رؤوسيه وزملائه ، ويتحسس مشاكلهم ويتفهم حقيقة سلوكهم وتصرفاتهم حتى يتمكن من كسب ثقتهم ويضمن تعاونهم معه لتنفيذ أوامره وتوجيهاته بخصوص العمل . (٣٤)

(٣٣) فتحى محمد أبو ناصر ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط٢ ،

٢٠١٢ م ، ص ٩٧ .

(٣٤) عبد الرحمن تيشوري ، المدير والمهارات التي يحتاج إليها ، مجلة الحوار المتمدن ، العدد ١٣٢٧ ،

تقرير إسترجع من الإنترنت بتاريخ : ٢٤ - ٩ - ٢٠٠٥ م ، من الموقع :

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

والمقومات الإنسانية أيضا تعني : قدرة القائد في التعامل مع مرؤوسية ، وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، والفهم المتبادل بينهم ، وتنصب هذه المهارات في العلاقات الشخصية بين المدير والمعلمين ، والمدير والطلبة ، والمدير والمجتمع المحلي ، والمدير والجهات القيادية في الوزارة. (٣٥)

وتتصل المهارات الإنسانية ، بالفهم الجيد والثقة المتبادلة بالنفس وبالآخرين ، بالإضافة إلى الفهم الجيد لمطالب الآخرين ، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل معهم بما يحبهم إلى عملهم وفي مدرستهم. (٣٦)

والمهارات الإنسانية التي يحتاجها مدير المدرسة الثانوي في ضوء

القيادة التحويلية : (٣٧)

- ✓ إحترام شخصية الآخرين ودفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أوإجبار ، فيكونون أسرة واحدة متحابية .
- ✓ الاستقامة وتكامل الشخصية .
- ✓ إدراكه الواعي لميول واتجاهات المرؤوسين .
- ✓ الصبر والتريث في مواجهة التحديات. (٣٨)
- ✓ فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم .

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=46283>

(٣٥) محمد مطير مجبل الشريعة ، مرجع سابق، ص ٢٢ .

(٣٦) قاسم بن عائل الحرى ، مرجع سابق، ص ٨٤ .

(٣٧) المرجع السابق ، ص ٨٥ .

(٣٨) الأكاديمية المهنية للمعلم ، برنامج تطبيقات الإدارة التربوية لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية ، ٢٠١٣

م ، ص ٥٠ .

١- تقبله لاقتراحات مرؤوسية وانتقاداتهم البناءة .

ثالثا : المقومات الإدراكية (التصورية) :

المقومات الإدراكية أو التصورية يقصد بها كفاءة مدير المدرسة في إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء ، وهذه المهارات التصورية لازمة وضرورية لمساعدة المديرين على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل . (٣٩)

رابعا : المقومات الفنية :

يحتاج مدير المدرسة الثانوي إلى مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع أن يفهم الجوانب الدقيقة في عمله، وأيضا التعامل مع أعضاء إدارته ، والبيئة المحيطة بالمدرسة .

ويقصد أيضاً بالمقومات الفنية: "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، وتتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها". (٤٠)

خامسا : المقومات التنظيمية : (٤١)

وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي ، وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام ، والواجبات والمسؤوليات ، وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها .

ولما كان مدير المدرسة الثانوية يطلب منه القيام بمجموعة متكاملة من الأدوار تنطلق من من الواجبات والمسؤوليات المنوطة بوظيفته ، وتتصل بجميع مجالات العمل المدرسي داخل حدود المدرسة التي يديرها ، وفي إطار البيئة المحيطة والمجتمع المحلي لها ، فإن الحاجة ماسة لإستخدام مدير لمهاراته وخبراته لتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والنجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية .

(٣٩) أسامه أحمد بانده ، المهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس ، تقرير إسترجع من الإنترنت بتاريخ ١٩-٣-١٤٣٠ من الموقع :

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2380>

(٤٠) محمد مطير ، مرجع سابق ، ص ٢٣

(٤١) يسرى رسمى عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص ٣٩ .

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

المعوقات التي تعوق مدير المدرسة الثانوي عن تحقيق النجاح الوظيفي :

يصطدم مدير المدرسة الثانوية بعقبات كثيرة تعوقه عن تحقيق النجاح الوظيفي ، بعضها فرضته ظروف البيئة المحيطة ، والبعض الآخر فرضته اللوائح والقوانين ، والبعض مرتبطه بذاته، أو بنمط قيادته، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاث أصناف كما وضحها (عابدين) : (٤٢)

١- المعوقات الشخصية : وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل : التردد في إتخاذ القرار، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي ، والخوف من الجديد ، وصراع الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات وعدم الطموح والإحباط وعدم الإستقرار النفسي والضغط النفسي ، وإنعدام روح المخاطرة والمبادرة والتواكل .

٢- المعوقات التنظيمية : وهي معوقات متداخلة أيضاً ترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل : إتخاذ نمط الإدارة التسلطي ، والمركزية ، والمناخ التنظيمي السلبي ، وسوء نظام الإتصالات ، وغياب التخطيط والتنسيق، وإنعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ ، والمغالاة أوالتعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية ، وغياب تدفق المعلومات وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والتوقعات ، وعدم توازن السلطات مع المسؤوليات وتضاربها ، والجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.

٣- المعوقات الاجتماعية : وهي معوقات مرتبطة بالإتجاهات والقيم والنظم السائدة في المدرسة وتشمل : عدم إحترام النظام وقلة الإنضباط ، والفساد الأخلاقي والأنانية والحسد والتباغض ، والتسويق وسوء إستخدام الوقت أوعدم تقديره والمحسوبية والسخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة والتربية والإستخفاف بأهميتها ، وإنعدام ثقة المجتمع بالمدرسة ، وإنشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة .

(ش٤٢) سماهر مرزوق أحمد، مرجع سابق ، ص ٨٩ : ٩٠

نتائج الدراسة الميدانية :

أولاً: أدوات الدراسة :

- استخدمت الباحثة في دراستها استبانة من إعدادها لجمع البيانات التي تتطلبها متغيرات الدراسة الميدانية. واتبعت الباحثة الخطوات التالية في إعداد الاستبانة :
- ١- قامت الباحثة بإعداد عبارات الاستبانة من خلال قرائتها للدراسات السابقة العربية و الأجنبية و كتب القيادة التحويلية، العربية والمترجمة ، المتصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الإطار النظري للدراسة ، وقد راعت الباحثة في صياغتها لعبارات الاستبانة أن تتسم بالموضوعية و البساطة .
 - ٢- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة .
 - ٣- صياغة العبارات التي تقع تحت كل محور .
 - ٤- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت على (١٢٥) عبارة ، وتتم الإستجابة على كل عبارة وفقاً لتدرج ثلاثي وهو : (موافق ٣ درجات ، غير موافق درجتين ، موافق إلى حد ما درجة واحدة) .
 - ٥- تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزئين هما :
- الجزء الأول :** بيانات شخصية تتمثل في الاسم ، المؤهل ، اسم المدرسة ، الإدارة .
- الجزء الثاني :** يتضمن عبارات تقيس مدى توافر مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية في محافظة أسيوط ، وقد جاءت العبارات في أربعة محاور أساسية وهي :
- **المحور الأول :** خاص بمقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلي القائم على الثقافة التنظيمية .
 - **المحور الثاني :** خاص بمقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلي القائم على ثقافة التغيير .
 - **المحور الثالث:** خاص بمقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلي القائم على السمات الشخصية .

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

• المحور الرابع : خاص بمقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء

نمط القيادة التحويلي القائم على التفكير الإستراتيجي .

٦- عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء من أجل مدى إختيار ملائمتها لجمع البيانات .

٧- تعديل الإستبانة بشكل أولى حسب رأى الخبراء .

٨- قامت الباحثة بتقنين الإستبانة حيث حسبت صدق الإستبانة و ثباتها على النحو التالي :

صدق الإستبانة :

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الإستبانة على صدق المحكمين ، حيث عرضت الإستبانة في صورتها الأولية ، على عينة من أعضاء هيئة التدريس - والبالغ عددهم (٣١ عضواً) - بكليات التربية بأسسيوط ، حلوان ، سوهاج ، كلية التجارة بجامعة أسيوط ، وذلك لإبداء الرأي والملاحظات حول مدى إرتباط ومناسبة كل عبارة للبعد الذى تنتمي إليه ، ومدى ملائمتها لقياس مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية ، ويعد تحليل استجابات المحكمين إتضح وجود درجة عالية من الاتفاق بينهم حول صلاحية الإستبانة لقياس ما وضعت لقياسه ، وإن كان هناك بعض الملاحظات والأراء التي أبدأها المحكمين و التي تتعلق بالصياغة و ترتيب العبارات ، وقامت الباحثة في ضوء الأراء والمقترحات بتعديل صياغة بعض العبارات ، وحذف وإضافة عبارات أخرى ، فأصبح عدد عبارات الإستبانة (٦٠) عبارة موزعة على المحاور الآتية :

• المحور الأول : مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على الثقافة

التنظيمية ويشمل العبارات من (٢٠-١) .

• المحور الثاني : مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على ثقافة

التغيير ويشمل العبارات من (٢١ - ٣٤) .

• المحور الثالث : مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على السمات

الشخصية ويشمل العبارات (٣٥ - ٤٩) .

• المحور الرابع: مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على التفكير الإستراتيجي ويشمل العبارات (٥٠ - ٦٠).

ثبات الإستبانة :

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاحتمال المنوالي وذلك على النحو التالي :

(١) حساب ثبات كل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام المعادلة التالية : (٤٣)

$$ث = \frac{ن}{١ - ن} (ل - \frac{١}{ن})$$

• حيث (ن) عدد الاختيارات للعبارة الواحدة .

• وحيث (ل) الاحتمال المنوالي و هو = أكبر تكرار

عدد أفراد العينة

(٢) حساب ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة من خلال حساب الوسيط لمعاملات العبارات المكونة لها ، كما يتضح من الجدول رقم (١) .

(٣) حساب ثبات الاستبانة ككل وذلك بحساب الوسيط لمعاملات ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة، حيث أسفر ذلك عن أن معامل الثبات للإستبانة (.٠٦٤٥) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١) و هي درجة مناسبة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة.

(٤٣) فؤاد البهى السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة : دار الفكر العربي ، ط ٣

١٩٧٩، ص ٦٥٠ .

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

جدول رقم (١)

معاملات ثبات الاستبانة

المحور الأول: مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلى القائم على الثقافة التنظيمية		المحور الثانى: مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلى القائم على ثقافة التغيير		المحور الثالث: مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلى القائم على السمات الشخصية		المحور الرابع: مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلى القائم على التفكير الإستراتيجى	
رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات	رقم العبارة	معامل الثبات
١	٠.٩٨	٢١	٠.٧٠	٣٥	٠.٧٥	٥٠	٠.٦٨
٢	٠.٩٢	٢٢	٠.٦٥	٣٦	٠.٨٦	٥١	٠.٦٥
٣	٠.٩١	٢٣	٠.٤٥	٣٧	٠.٦٨	٥٢	٠.٢٧
٤	٠.٧٣	٢٤	٠.٤٢	٣٨	٠.٧٥	٥٣	٠.٦٧
٥	٠.٦١	٢٥	٠.٥٩	٣٩	٠.٧٥	٥٤	٠.٤٩
٦	٠.٧٩	٢٦	٠.٦٢	٤٠	٠.٧٥	٥٥	٠.٦٧
٧	٠.٢٧	٢٧	٠.٦٥	٤١	٠.٩٥	٥٦	٠.٦٥
٨	٠.٤٣	٢٨	٠.٥٣	٤٢	٠.٦٥	٥٧	٠.٤٣
٩	٠.٨٤	٢٩	٠.٦٤	٤٣	٠.٥٩	٥٨	٠.٥٦
١٠	٠.٤٨	٣٠	٠.٤٠	٤٤	٠.٥٧	٥٩	٠.٧٢
١١	٠.٧٠	٣١	٠.٤٥	٤٥	٠.٧٠	٦٠	٠.٧٩
١٢	٠.٥٧	٣٢	٠.٣٢	٤٦	٠.٦٤		
١٣	٠.٦٤	٣٣	٠.٥٤	٤٧	٠.٧٦		
١٤	٠.٣٧	٣٤	٠.١٠	٤٨	٠.٦٤		
١٥	٠.٦٤			٤٩	٠.٧٣		
١٦	٠.٧٥						
١٧	٠.٤٠						
١٨	٠.٤٩						
١٩	٠.٦٤						
٢٠	٠.٤٠						
ثبات البعد	٠.٦٤	ثبات البعد	٠.٥٤	ثبات البعد	٠.٧٣	ثبات البعد	٠.٦٥

والاستبانة في صورتها النهائية تتضمن جزئين هما :

الجزء الأول : بيانات شخصية تتمثل في الاسم، سنوات الخبرة ، المؤهل ، الجنس ، بيئة

المدرسة . لا

- الجزء الثاني : ويشتمل على (٦٠) عبارة موزعة على أربعة محاور وذلك كما يلي :
- المحور الأول : مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على الثقافة التنظيمية ويشمل العبارات من (٢٠-١) .
- المحور الثاني : مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على ثقافة التغيير ويشمل العبارات من (٣٤-٢١) .
- المحور الثالث : مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على السمات الشخصية ويشمل العبارات من (٤٩ - ٣٥) .
- المحور الرابع : مقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلي القائم على التفكير الاستراتيجي ويشمل العبارات من (٦٠ - ٥٠) .
- ثانيا : عينة الدراسة و خصائصها :

قامت الباحثة بإختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية البسيطة ، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٧٦٧) ، وهى عينة ممثلة لأعضاء إدارة المدارس الثانوية (المعلمين - الإداريين - الأخصائيين) في إدارات محافظة أسيوط ، وقد تم إختيار العينة لتمثل معظم إدارات محافظة أسيوط (إدارة ديروط - إدارة القوصية - إدارة منفلوط - إدارة أسيوط - إدارة إبنوب - إدارة صدفا - إدارة الفتاح - إدارة البدارى) هذا وقد طبقت الدراسة الميدانية على العينة في العام الدراسى ٢٠١٢ / ٢٠١٣ م ، والجدول التالى يوضح خصائص العينة :

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة الميدانية

م	الإدارة	إسم المدرسة	العينة	إجمالي
١	إدارة منفلوط	أم القصور الثانوية المشتركة	٤١	٩٣
		الحواتكة الثانوية بمنفلوط	٢٥	
		عثمان أحمد الثانوية المشتركة بنزة	٢٧	
٢	إدارة أنبوب	المهندس عيد محمد إبراهيم الثانوية للبنات	٤٥	٨١
		أنبوب الثانوية للبنين	٣٦	
٣	إدارة القوصية	مير الثانوية المشتركة	٤٧	٢٢٦
		القوصية الثانوية بنين	٤٧	
		دير القصير الثانوية المشتركة	٢١	
		نزالي جانبوب الثانوية	٣٥	
		المشاة الكبرى الثانوية المشتركة	٥١	
المنشاة الجديدة الثانوية	٢٥			
٤	إدارة البداري	العقال البحري الثانوية المشتركة	١٨	١٨
٥	إدارة ديروط	النصر الثانوية المشتركة بصنبو	١٨	١٠٦
		ديروط الثانوية للبنين	٢٧	
		يحيى كيلاني الثانوية بنات	١٤	
		فاطمة الزهراء الثانوية للبنات	١٧	
		أحمد قرشي الثانوية بنين	١٩	
		دكتور عبد الرحمن على الثانوية المشتركة	١١	
٦	إدارة أسبوط	الزاوية الثانوية المشتركة	٦٤	١٤٦
		الثانوية بنات بأسبوط	٢٣	
		ناصر الثانوية بنين بأسبوط	٥٩	
٧	إدارة صدفا	أولاد إلياس الثانوية المشتركة	١٥	٣٦
		صدفا الثانوية بنات	٢١	
٨	إدارة الفتاح	الواسطي الثانوية المشتركة	٦١	٦١
	الإجمالي		٧٦٧	

ثالثا : المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة :

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة على حدة ويرمز لهذه التكرارات بالرمز (ك) .
- إعطاء درجة وزنية (د) قدرها (٣موافق، ٢ غير موافق ، ١ موافق إلى حد ما) لكل عبارة من عبارات الاستبانة و ذلك لان جميع عبارات الاستبانة إيجابية .
- ضرب عدد تكرارات الاستجابة (ك) في الدرجة الوزنية (د) لكل عبارة من عبارات الاستبانة .
- جمع حاصل ضرب عدد التكرارات (ك) في الدرجة الوزنية (د) لكل عبارة من عبارات الاستبانة للحصول على مج (ك × د) .
- الحصول على المتوسط الوزني (م و) لكل عبارة من عبارات الاستبانة ، وذلك بقسمة حاصل الجمع السابق على مج (ك × د) على عدد أفراد العينة (ن) .
- الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة و لكل بعد من عبارات و أبعاد الإستانة (الوزن النسبي) وذلك بقسمة المتوسط الوزني على عدد احتمالات الإجابة وهي (٣) وذلك كما يتبين من العلاقة التالية: (٤٤)

$$\text{الوزن النسبي} = ١ك \times ٣ + ٢ك \times ٢ + ٣ك \times ١$$

ن٣

حيث :

$$\begin{aligned} ١ك &= \text{عدد تكرارات (موافق)} \\ ٢ك &= \text{عدد تكرارات (إلى حد ما)} \\ ٣ك &= \text{عدد تكرارات (غير موافق)} \\ ن &= \text{عدد أفراد العينة .} \end{aligned}$$

(٤٤) عبد الله السيد عبد الجواد ، " المؤشرات التربوية و استخدامالرياضيات في العلوم الانسانية" ، اسبوط مكتبة جولدن فنجرز، ١٩٨٣ م، ص ٢٠٥ .

د / أحمد حسين عبد المعطى

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

* لتحديد درجة توافر نمط القيادة لدى مديري المدارس اتبعت الباحثة الخطوات الآتية :

١ - تقدير نسبة متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة كما يلي :

الدرجة الوزنية لاعلى درجة موافقة - الدرجة الوزنية لاقبل درجة موافقة

نسبة متوسط شدة الاستجابة = عدد إحتتمالات الاستجابة

$$= (3 - 1) / 3 = 67 . .$$

٢ - حساب الخطأ المعياري لمتوسط شدة الاستجابة طبقاً للقانون : (٤٥)

$$\sqrt{\frac{م . خ}{ن}} = ١ \times ب$$

حيث ١ = نسبة متوسط شدة الموافقة = ٦٧ ، . ، ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة = ٣٣ . .

(لان ١ + ب = ١) ، ن = عدد أفراد العينة وهذا يختلف من مجموعة لاخرى .

ج - تعيين حدى الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة عند درجة ثقة ٩٥ ،

وذلك من القانون: (١)

حدى الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة = نسبة متوسط شدة الاستجابة ±

١,٩٦ × الخطأ المعياري (خ . م) مع الأخذ في الإعتبار أن حدى الثقة سوف يختلف

باختلاف عدد أفراد العينة

(٤٥) فؤاد البهى السيد ، مرجع سابق ، ص ٤٣١ .

وقامت الباحثة بتحديد حدود الثقة لدرجات أفراد العينة بمدى توافر أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من منظور أعضاء الإدارة ، ومن ثم ترتيب نتائج استجابات أفراد العينة وفقا لحدود الثقة التي يتم توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح حدود الثقة لعينة الدراسة

العينة	الحد الأدنى	الحد الأقصى
العينة الكلية	٦٣٦,	٧٠٢,
إدارة اسيوط	٥٩٤,	٧٦٤,
إدارةالفتح	٥٥٢,	٧٨٧,
إدارة أبنوب	٥٦٧,	٧٧٢,
إدارة منفلوط	٥٧٤,	٧٦٥,
إدارة القوصية	٦٠٨,	٧٣١,
إدارة ديروط	٥٨٠,	٧٥٩,
إدارة صدفا	٥١٦,	٨٢٣,
إدارة البداري	٤٥٢,	٨٨٧,

أولا : خلاصة نتائج الدراسة الميدانية :

١- إجماع العينة الكلية للدراسة على توافر مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية القائم على الثقافة التنظيمية بدرجة إيجابية كبيرة ، حيث إحتل المرتبة الأولى وبلغ الوزن النسبي لها (٧٨,) وهو أكبر من الحد الأعلى للثقة ، كما تراوحت الأوزان النسبية لإدارات محافظة اسيوط لنمط الثقافة التنظيمية ما بين (٧٩ , - ٩٦ ,) ومعظم هذه القيم أكبر من الحد الأعلى للثقة ، وهذا يؤكد مدى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية الثقافة التنظيمية وبدورها في تحقيق النجاح الوظيفي والوصول لأعلى أداء من خلال ما تحمله من قيم وسلوكيات وممارسات

٢- إجماع العينة الكلية للدراسة على توافر مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية القائم على ثقافة التغيير بدرجة إيجابية، والذي إحتل المرتبة الثالثة من منظور العينة الكلية للدراسة بنسبة وزنية وصلت إلى (٧٢٢,)

د / أحمد حسين عبد المعطي

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

وهي أكبر من الحد الأعلى للثقة ، وينفس المرتبة جاءت إدارات منفلوط والقوصية وديروط ، بوزن نسبي (٧٧٨ ، - ٧٦٤ ، - ٧٦٢) وهذه القيم أكبر من الحد الأعلى للثقة ، وهذا يدل على وعي بعض مديري المدارس الثانوية بثقافة التغيير كأحد أهم مقومات النجاح الوظيفي وبكيفية إدارته والانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة ومشاركة مع أعضاء الإدارة والتي يتم من خلالها عمل تغييرات وإكتشاف مسارات جديدة للتغيير والتطوير وذلك بالشكل الذي يمكنهم من مواكبة المتغيرات العصرية والنتائج المترتبة عليها في البيئة المدرسية

٣- إجماع العينة الكلية للدراسة على توافر مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية القائم على السمات الشخصية بدرجة إيجابية كبيرة والذي إحتل المرتبة الأولى من منظور عينة إدارات (الفتح وأبنوب والقوصية وصدفا) بوزن نسبي (٨٣٣ ، - ٧٥٥ ، - ٨٣٠ ، - ٨٣٥) وهذه القيم أكبر من الحد الأعلى للثقة ما عدا إدارة أبنوب فجاءت متوسطة، بينما جاءت في المرتبة الثانية من منظور العينة الكلية ومن منظور عينة إدارة أسيوط وإدارة منفلوط وإدارة ديروط وإدارة البداري ، حيث بلغ الوزن النسبي للعينة الكلية (٧٨١) والوزن النسبي في إدرات أسيوط (٧٩١ ، - ٨٢٥ ، - ٨٢٥ ، - ٩٢٢) وجميع هذه القيم أكبر من الحد الأعلى للثقة من منظور العينة الكلية وإدارات أسيوط

٤- إجماع العينة الكلية للدراسة على توافر مقومات النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على التفكير الاستراتيجي بدرجة متوسطة وإن كان يأتي في المرتبة الأخيرة من منظور العينة الكلية

٥- إجماع العينة الكلية للدراسة على أن هناك تباين في توافر مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية في محافظة أسيوط ، حيث يأتي نمط القيادة التحويلية القائم على الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بنسبة تصل إلى ٧٨٢ ، ، بينما يأتي نمط القيادة التحويلية القائم على السمات الشخصية في المرتبة الثانية بنسبة تصل إلى ٧٨١ ، ، بينما يأتي نمط القيادة التحويلية القائم على ثقافة التغيير في المرتبة الثالثة بنسبة تصل إلى ٧٢٢ ، ، بينما يأتي نمط القيادة التحويلية القائم على التفكير الاستراتيجي في المرتبة الرابعة بنسبة تصل إلى ٦٤٥ ، ، وهذا التباين يشير إلى وجود قصور

التصور المقترح :

في هذا الجزء يتم عرض التصور المقترح لتحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء أنماط القيادة التحويلية ، وقد تم بناء التصور المقترح في ضوء ما تم عرضه من نتائج الدراسة الميدانية ، وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة والذي ينص على ما التصور المقترح لتحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء أنماط القيادة التحويلية ؟

فلسفة التصور المقترح:

إن فلسفة التصور المقترح التي تقترحها الباحثة تنطلق من واقع التحديات والتغيرات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في الوقت الحاضر ، من إنفجار معرفي وثورة التكنولوجيا والمعلومات، وثورة المعرفة والاتصالات والظروف البيئية المتغيرة ، هذه التحديات والتغيرات فرضت على مديري المدارس الثانوية ضرورة الأخذ بأنماط القيادة التحويلية والتي تساير التطورات الجديدة والمتغيرات العصرية . وتزودهم بالمعلومات الحديثة والقدرات والمهارات ، لذا فقد أصبح تحقيق النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية أمراً ضرورياً للخروج من موقع التقليد والقيود والروتين إلى موقع الإنفتاح والتنمية والتغيير بما يحقق مقومات النجاح الوظيفي لهم في ضوء أنماط القيادة التحويلية .

أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى :

- ✓ تقديم أفضل ممارسات أنماط القيادة التحويلية كمنط قيادي يحقق لمديري المدارس الثانوية قدرة عالية من الأداء يتفق و متغيرات العصر .
- ✓ تدعيم مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية بوجه عام .
- ✓ تدعيم مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على الثقافة التنظيمية.
- ✓ تدعيم مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على ثقافة التغيير.

د / أحمد حسين عبد المعطى

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

✓ تدعم مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على السمات الشخصية.

✓ تدعم مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية القائم على التفكير الإستراتيجي.

الأسس التي يركز عليها التصور المقترح :

تستند فلسفة التصور المقترح على بعض الأسس لتحقيق مقومات النجاح

الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية وهى :

١- الأساس الإنساني للتصور المقترح :

٢- الأساس النفسي للتصور المقترح :

٣- الأساس الثقافي للتصور المقترح :

٤- الأساس الإقتصادي للتصور المقترح :

إجراءات تنفيذ التصور المقترح للدراسة:

يعد النجاح الوظيفي مطلباً أساسياً ويشكل كل عنصر من هذه العناصر محوراً من

محاور التصور المقترح والذي يمكن تحقيق النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية من

خلال الإهتمام بعدة أليات هى :

أ - إجراءات تنفيذ المحور الخاص بمقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلية القائم

على الثقافة التنظيمية :

ب- إجراءات تنفيذ المحور الخاص بمقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلية القائم

على ثقافة التغيير :

ج- إجراءات تنفيذ المحور الخاص بمقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلية القائم

على السمات الشخصية :

د- إجراءات تنفيذ المحور الخاص بمقومات النجاح الوظيفي لنمط القيادة التحويلية القائم

على التفكير الاستراتيجي :

توصيات الدراسة :

- في ضوء أهداف البحث ونتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ، تمكنت الباحثة من رصد مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي :
- ✓ الاهتمام بتقديم محتوى كامل عن القيادة التحويلية ضمن برامج تدريب مديري المدارس الثانوية لإكسابهم مهارات القيادة التحويلية لمواجهة المستجدات الحديثة والتغيرات العصرية .
 - ✓ ضرورة التأكيد على تضمين أنماط القيادة التحويلية وممارساتها ، ومهاراتها ، وأبعادها في محتوى برامج تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية نظراً لأهميتها في تحقيق النجاح الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية وتطوير العمل التربوي داخل المدرسة الثانوية
 - ✓ الاهتمام بتنمية مديري المدارس الثانوية وتدريبهم على كيفية قيادة التغيير وإدارته ، حيث أن التغيير يحتاج إلى فهم دوافعه وعملياته ونواتجه ، وفهم أسباب مقاومة التغيير ومبرراته ، حتى يتم تطبيق التغيير تدريجياً ، وتحقيق جودة التعليم .

المراجع :

د / أحمد حسين عبد المعطى

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ/ غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

أولا المراجع العربية :-

١. جون ستيوارت ، "الأسرار المائة للنجاح " ترجمة: عادل أبو الفوح ، الاسكندرية : دار الكنوز للنشر و التوزيع ، ٢٠١٠ م .
٢. خالد يوسف الفندى وغازى اسماعيل ربايعه ، أسس الإدارة الدولية ، إربد - الأردن : المركز القومى للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ م .
٣. حسن محمد حسان و محمد حسنين العجمى ، الإدارة التربوية ، ط ٢ ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ م .
٤. ديل كارينجى ، أكتشف القائد الذى بداخلك ، ترجمة مكتبة جرير ، السعودية : دار مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ م .
٥. ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة ، ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية : مكيبية جرير للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ م .
٦. سلامه عبد العظيم حسين وطه عبد العظيم حسين ، الذكاء الوجدانى للقيادة التربوية ، الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ٢٠٠٦ م .
٧. سمر العربى ، فن القيادة ، القاهرة : دار الهدى للنشر و التوزيع ، ٢٠١٢ م .
٨. صابر سيد تغلب ، إتخاذ القرارات الإدارية ، عمان : دارالفكر للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ م .
٩. طارق إلياس ، الذكاء العاطفي و تطبيقاته في بيئة العمل و علم التفاوض، القاهرة : بوك سيتى للنشر و التدريب و الاستشارات الادارية ، ٢٠٠٨ م .

١٠. طارق عبد الحميد البدرى ، الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ م .
١١. عباس الخفاجى ، الإدارة الإستراتيجية المدخل و المفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م .
١٢. عبد الرحمن محمد العيسوى ، المدير الناجح : سماته و قدراته و خبراته ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعى ، ٢٠٠٧ م .
١٣. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، إدارة الاستراتيجية ، القاهرة: دار المعارف ، ٢٠١٢م.
١٤. أحمد طه محمد عبد التواب ، العلاقة بين الذكاء الوجدانى و القيادة التربوية لمديرى المدارس و نظارها ووكلائها كما يدركها المعلمون ، مجلة كلية التربية بالفيوم ، تصدر عن كلية التربية بالفيوم ، العدد الثالث ، ٢٠٠٥ م ، ص ص ١ - ٦٥ .
١٥. آدم غازي العتيبي ، محددات النجاح الوظيفي لدى شاغلى وشاغللات الوظائف الاشرافية في القطاع الحكومى في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، تصدر عن جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمى ، المجلد ١٦ ، العدد ١ ، ١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢م، ص ص ١١٣ - ١٤٧ ،
١٦. إبراهيم باسل أبو عمشة ، الذكاء الاجتماعى و الذكاء الوجدانى و علاقتهما بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر - غزة ، ٢٠١٣ م ، ص ٣٧ .

د / أحمد حسين عبد المعطى

د / نعمات عبد الناصر أحمد

أ / غادة رياض عبد الحكيم

مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس

١٧. أحمد جلال حسن إسماعيل ، "تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء بعض النماذج الحديثة للإدارة" ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بسوهاج ، جامعة جنوب الوادى ، ٢٠٠٠ م .

١٨. أحمد صادق محمد الرقب ، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر بغزة ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٠ م .

١٩. أحمد عيسى أحمد الهبيل ، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٨ م ، ص ٣٥ .

٢٠. أحمد محمد حسن ، ضغوط العمل الإدارى و علاقتها بأداء القيادات الإدارية في المدارس الثانوية الخاصة ، رسالة ماجستير ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ م ، ص ٤٢ .

٢١. أحمد محمد عبد العزيز محمد ، تحسين أداء مديري المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل المعايير القومية للتعليم في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية البنات - جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ م ، ص ٣٧ .

٢٢. أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل ، فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٩ م .

المراجع الأجنبية :

- 1- Amoroso, Paul. F. "The impact of principals transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction" . Unpublished doctoral dissertation . Seton Hall University. (.2002)
- 2- Barling. J., Slater, F., Kelloway, E. K., "Emotional Intelligence and transformational Leadership," leadership and Organization Development Journal,v21,pp157:161. (2000)
- 3- Busso, L. "The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance as influenced by job Satisfaction and Control Orientation" Adissertation Alliant International University, San Diego. (2003)
- 4- Bretz, Robert D. Jr., and Judge Timothy A. Person-organization Fit and Theory of the Work Adjustment:"Implications for Satisfaction, Tenure and Career Success". Journal of Vocational Behavior, 44, 32-54(1994)