



كلية التربية
قسم علم النفس التربوي
والصحة النفسية

ملخص الدراسة باللغة العربية

القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معمو الحلقة الأولى من
التعليم الأساسي وعلاقتها بدوافع العمل وفاعلية الذات

رسالة مقدمة من الطالبة

رانيا إيهاب العالم

للحصول على درجة الماجستير في التربية
(تخصص صحة النفسية)

إشراف

أ.د/مصطفى السعيد جبريل

أستاذ الصحة النفسية المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

مقدمة:

يشهد المجتمع في هذه المرحلة من تاريخه؛ العديد من التطورات، والتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس آثارها على النظام التعليمي في جميع عملياته، فالنظام التعليمي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يفرض عليه أن يتفاعل معها ولكن بحكمة ووعي، وإدارة تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، وفق رؤية واقعية مخططة ومدروسة ذات أهداف محددة.

واحتلت القيادة اهتمام واسع في الدراسات الإدارية والنفسية والاجتماعية، وحرص علماء الإدارة وعلم النفس على تحليل وتفسير ظاهرة القيادة لتحديد مقوماتها والعوامل المساعدة على نموها وأثار ممارستها على المرؤوسين.

ويؤكد علماء علم النفس الاجتماعي على أهمية القيادة، والدور الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، ومن هنا برزت النظرة إلى القيادة كدور ووظيفة اجتماعية وليست كمرکز ومكانة فمن يقوم بدور القيادة يكون له تأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم واستثارة دوافعهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة.

ونظرًا للدور الفعال الذي تلعبه القيادة في المدارس في تحقيق الأهداف، حيث ينسب إليها الكثير من عوامل النجاح أو الفشل، فقد حظا موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين على المستوى العالمي والعربي، فقد اهتم الباحثين بدراسة القيادة وعلاقتها بعدة متغيرات منها على سبيل المثال (اتخاذ القرار - الرضا الوظيفي - التصرف في المواقف التربوية).

فالقائد يحتل المركز ويستخدمه في التأثير على بقية أعضاء الجماعة وفي توجيه وتنسيق جهودهم، فهو المنارة التي تهدي وترشد أعضاء الجماعة وتوجههم إلى الطريق، وكيف ومتى وماذا ولماذا يتم عمل الجماعة وهذا يتوقف على المنظور الذي يرى القائد من خلاله الواقع الاجتماعي.

وهذا التأثير الذي يمارسه القائد يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها يستهدف منها توجيه سلوك ومشاعر ودوافع الآخرين ومن ثم تكون القيادة عملية تفاعل اجتماعي يلزمه إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء الذين يشكلون جماعة يتبلور من خلالها الأدوار القيادية والتي تحدد التأثير والتأثر الذي يتم خلال هذه العمليات.

فالقائد عضو الجماعة الذي يغير فيها عن طريق نشاطه ويعمل على تقوية العلاقات الداخلية بين أفرادها حتى يزيد من تماسكها وصلابتها كما يعمل على تحقيق أهدافها وأصبحت القيادة تلعب دورا هاما في مختلف مجالات النشاط الإنساني، ويعزى إليها النجاح والفشل في تحقيق أهداف الجماعة، ولذلك اهتمت الحكومات والشعوب بالقيادة الإدارية لتحقيق استراتيجياتها وتنميه وازدهار مؤسساتها.

وتركز الاهتمام على القيادة التربوية والتعليمية فهي الركيزة التي يقع عليها عبء الإشراف على تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية وتأثرت دراسة القيادة التربوية بوجهات نظر الفلاسفة والعلماء، فجاءت

المحاولات الأولى مركزة على خصائص القائد وسماته التي تميزه عن مرؤوسيه، ثم تلي ذلك محاولات ثانية بالاهتمام بدور القائد نحو العاملين والعمل، وظهرت نظريات القيادة وتأثيرها في سلوك المرؤوسين ودوافعهم نحو العمل ثم ظهرت القيادة الموقفية فالمواقف والظروف المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من القادة ومن ثم ليس هناك نوع جيد واحد للقيادة ولا مجموعة خصائص واحدة جيدة للقائد الجيد فالقائد الفعال هو الذي يدرك حقيقة الموقف وخصائص تابعيه ودوافعهم وكيف يستثيرها لتحقيق أهداف المنظمة وهو القادر على التنبؤ بسلوكاتهم في المواقف المختلفة.

ويجب على مدير المدرسة الفعال أن يمتلك السلوك القيادي الفعال حتى يكون قادراً على أن يؤثر تأثيراً فعالاً في المعلمين والعاملين من خلال ممارسته للسلوكات القيادية حتى يستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام متبادل وتختلف متطلبات القيادة من وقت لآخر، فإذا اتبع القائد نفس الأسلوب الذي كان متبعاً منذ عشرات السنين فإن ذلك يقلل من فاعلية القيادة، لذا وجب على القائد أن يختار الأساليب القيادية المناسبة للوقت الراهن والتغيرات المتلاحقة والمتزاخمة في جميع جوانب المنظومة التربوية فمع تسارع عمليات التغيير وتنوع مجالاته في المجتمع، وظهور العديد من النداعيات على منظمات المجتمع ومنها منظومة التعليم توجه الاهتمام نحو دراسة التغيير فيها وإدارته بما يحقق البناء والاستمرار والمنافسة، ولذا برزت العديد من النماذج في القيادة الإدارية ومن أهمها القيادة التحويلية والتبادلية كأبعاد قيادية جديدة قادرة على إدارة هذا التغيير.

وتبنى الممارسات الإدارية والقيادية التي تميز القيادة التحويلية والتبادلية لإدارة التغيير والتحول بكفاءة وفاعلية فالقيادة التحويلية والتبادلية مدخلا جديدا وتعد الأمثل لإدارة التغيير والتطوير لما تمتلكه من قدرة على بناء رؤية واستراتيجيات لإدارة هذا التغيير في ضوء أهداف محددة وعلاقات طيبة قائمة على الثواب والعقاب وتعظيم المصالح المتبادلة بين المنظمة وقياداتها والمرؤوسين.

مشكلة الدراسة:

نظرا للدور الفعال الذي تلعبه القيادة التربوية في تحقيق أهداف المنظومة التربوية، وأن تبنى القيادة التربوية لنمط قيادي مهني يتوقف عليه مدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظومة التربوية. وقد استنتجت الباحثة الحالية أن الدراسات السابقة معظمها اتجهت نحو تناول أبعاد القيادة التربوية بطريقة تقليدية (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتسبب) ومن وجهه نظر المدير التربوي (أي كما يدركه المدير نفسه) والقليل من هذه الدراسات ما تناول أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية رغم تأكيد البعض على أهمية ومناسبة هذه الأبعاد لإدارة التغيير والتحديث في المنظومة التربوية.

كما اتضح للباحثة الفروق بين تقديرات العاملين في المديرية لنمط القيادة وفقا للعديد من المتغيرات مثل دراسة (تيسير مغازي، ٢٠٠٩). كما اتضح للباحثة ندرة تناول الدراسات السابقة لأثر متغير الجنس على إدراك المعلم لنمط القيادة المتبع من جانب الإدارة المدرسية، ومن الدراسات التي أشارت إلى

أثر الجنس على اختيار النمط القيادي لدى مديري المدارس (ماجدة الفرا ومازن الخطيب، ٢٠٠٧: ٢٤؛ تيسير مغازي، ٢٠٠٩).

كما أن ما أجرى من هذه الدراسات لم يتناول نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في علاقتهما بدوافع العمل وفاعلية الذات لدى المعلمين، ولكن تم تناولهما في ضوء عوامل أخرى وفي بيئات تنظيمية أخرى غير مصرية وفي مراحل تعليمية أخرى غير مرحلة التعليم الأساسي، ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم وليس كما يدركه المعلم والدراسة الحالية تتناول نمطي القيادة التربوية التحويلية والتبادلية ومن وجهة نظر المعلمين وليس المديرين أي كما يدركها المعلم وهذا اتجاه حديث في قياس النمط القيادي.

نظرًا لأن الدراسات السابقة أغفلت التعرف على تأثير الجنس على مدى إدراك المعلمين للنمط القيادي المتبع من مدير المدرسة ومدى تأثير كل نمط منهما على دوافع المعلمين للعمل وفاعلية الذات لديهم وهذا ما تسعى الدراسة الحالية التعرف عليه.

ويمكن تلخيص مشكله الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

١. هل توجد فروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في كل من أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد القيادة التبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟
٢. هل توجد علاقة بين درجات القيادة التحويلية للمديرين والمدركة من جانب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ودرجات دوافع العمل لدى المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة بين درجات القيادة التبادلية للمديرين والمدركة من جانب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ودرجات دوافع العمل لدى المعلمين؟
٤. هل توجد علاقة بين درجات القيادة التحويلية للمديرين والمدركة من جانب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ودرجات فاعلية الذات لدى المعلمين؟
٥. هل توجد علاقة بين درجات القيادة التبادلية للمديرين والمدركة من جانب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ودرجات فاعلية الذات لدى المعلمين؟
٦. هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها والدرجة الكلية على أبعاد دوافع العمل لدى المعلمين؟
٧. هل يوجد تأثير للقيادة التبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها والدرجة الكلية على أبعاد دوافع العمل لدى المعلمين؟
٨. هل يوجد تأثير للتفاعل بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التبادلية كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها والدرجة الكلية على أبعاد دوافع العمل لدى المعلمين؟
٩. هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها والدرجة الكلية على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين؟

١٠. هل يوجد تأثير للقيادة التبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها والدرجة الكلية على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين؟

١١. هل يوجد تأثير للتفاعل بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيادة التبادلية كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها والدرجة الكلية على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها في الآتي:

١. التعرف على الفروق بين الجنسين (ذكور - إناث) في إدراكهم للنمط القيادي التحويلي والتبادلي.
٢. التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والتحويلي المدرك ودوافع العمل وفاعلية الذات لدى معلمي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.
٣. التعرف على العلاقة بين النمط القيادي التبادلي المدرك ودوافع العمل وفاعلية الذات لدى معلمي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.
٤. التعرف على أثر التفاعل بين النمط القيادي المدرك (التحويلي والتبادلي) على دوافع العمل وفاعلية الذات لدى معلمي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.

أهمية الدراسة:

١. تشجيع مديري المؤسسات التربوية على تبني الممارسات القيادية التحويلية أو التبادلية بغرض تحقيق أهداف المنظومة التربوية وتحسينها وتطويرها تبعاً للتغيير الحادث في المجتمع.
٢. مساعدة مديري المؤسسات التربوية في التعرف على دوافع العمل وفاعلية الذات لدى المعلمين في حالة تبني نمط القيادة التحويلية أو التبادلية من أجل استثارة هذه الدوافع وإشباعها لمساعدتهم على بذل أقصى أداء ممكن.
٣. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في إعداد البرامج التدريبية للقيادات التربوية وفي إرشاد المديرين لتبني الممارسات القيادية التحويلية أو التبادلية.
٤. زيادة وعي مديري المؤسسات التربوية بأهمية وضرورة ممارستهم للقيادة التحويلية والتبادلية لما لها من آثار على دوافع العمل وفاعلية الذات لدى المعلمين.

محددات الدراسة

١. المنهج: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بدوافع العمل وفاعلية الذات).

٢. العينة: أجريت الدراسة الحالية على عينة من معلمي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي ومكونة من (١٦٠) معلم ومعلمة، بلغ عدد الذكور (٥٥) وعدد الإناث (١٠٥) من مدارس التعليم الابتدائي بإدارة المحلة الكبرى محافظة الغربية أثناء العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩.

٣. الأدوات:

- مقياسي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من (إعداد الباحثة).
- مقياس دوافع العمل لدى المعلمين من (إعداد الباحثة).
- مقياس فاعلية الذات لدى المعلمين من إعداد هويدة حنفي (٢٠١٣).
- ٤. الأساليب الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
 - اختبار T.
 - معامل ارتباط بيرسون.
 - تحليل التباين الثنائي الاتجاه.

نتائج الدراسة:

(١) نتائج الفرض الأول:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث في أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث في أبعاد القيادة التبادلية والدرجة الكلية.

(٢) نتائج الفرض الثاني:

- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد القيادة التحويلية بمكوناته الفرعية ودوافع العمل (الاستقلال الذاتي، التطور الشخصي، الاجتماعية، الاستقرار، الإنجاز، تقدير الذات) انحصرت قيمته بين (٠,٢١ ، ٠,٤١) .
- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بعد الاعتبارات الفردية من أبعاد القيادة التحويلية ودافع تحقيق الذات من أبعاد دوافع العمل قيمته (٠,٢٧) .
- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين بعدي الاستثارة الفكرية ، والدرجة الكلية من أبعاد القيادة التحويلية ودافع تحقيق الذات من أبعاد دوافع العمل قيمته (٠,١٩ ، ٠,١٥) على التوالي.
- عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية بمكوناته الفرعية ودافع المادية من دوافع العمل.

- عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين بعدي التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية من أبعاد القيادة التحويلية ودافع تحقيق الذات من دوافع العمل.

(٣) نتائج الفرض الثالث:

- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد القيادة التبادلية بمكوناته الفرعية والدرجة الكلية من ناحية و دوافع العمل (المادية ، الاجتماعية ، الاستقرار) من ناحية أخرى انحصرت قيمته بين (٠,٢٢ ، ٠,٤٣) .
- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين بعد المكافأة المشروطة من أبعاد القيادة التبادلية وبعد الإنجاز من دوافع العمل قيمته (٠,١٧) .
- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين بعدي الإدارة الإيجابية ، والدرجة الكلية من أبعاد القيادة التبادلية ودافع تقدير الذات من دوافع العمل قيمته (٠,١٧ ، ٠,١٥) على التوالي.
- عدم وجود ارتباط بين أبعاد القيادة التبادلية بمكوناته الفرعية والدرجة الكلية من ناحية ودوافع العمل (الاستقلال الذاتي، التطور الشخصي، تحقيق الذات) من ناحية أخرى.

(٤) نتائج الفرض الرابع:

- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد القيادة التحويلية بمكوناته الفرعية و أبعاد فاعلية الذات بمكوناته الفرعية والدرجة الكلية انحصرت قيمته بين (٠,٢٤ ، ٠,٤١) .

(٥) نتائج الفرض الخامس:

- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد القيادة التبادلية بمكوناته الفرعية والدرجة الكلية من ناحية و أبعاد فاعلية الذات (الخبرات البديلة) من ناحية أخرى انحصرت قيمته بين (٠,٣٦ ، ٠,٣٩) .
- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بعد الإدارة الإيجابية من القيادة التبادلية و بعد الإقناع اللفظي من فاعلية الذات قيمته (٠,٢١) .
- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة ، الإدارة السلبية ، الدرجة الكلية) وبعد الإقناع اللفظي من أبعاد فاعلية الذات تراوحت قيمته بين (٠,١٧ - ٠,٢١) .
- وجود ارتباط سالب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين أبعاد القيادة التبادلية بمكوناته الفرعية والدرجة الكلية من ناحية و أبعاد فاعلية الذات (إنجاز الأداء ، الاستثارة الانفعالية ، الدرجة الكلية) من ناحية أخرى انحصرت قيمته بين (٠,٢٢ ، ٠,٤١) .

٦) نتائج الفرض السادس والسابع والثامن:

- بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) القيادة التحويلية على جميع أبعاد دوافع العمل عدا بعد المادية لدى عينة البحث.
- بالنسبة لمتغير القيادة التبادلية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التبادلية على جميع أبعاد دوافع العمل عدا بعد الاجتماعية لدى عينة البحث.
- بالنسبة لمتغير التفاعل: لا توجد تأثيرات دالة إحصائياً للتفاعل بين القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية على أبعاد دوافع العمل عدا بعد للاجتماعية لدى عينة البحث.

٧) نتائج الفرض التاسع والعاشر والحادي عشر:

- بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية: يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على درجات فاعلية الذات لدى عينة البحث.
- بالنسبة لمتغير القيادة التبادلية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التبادلية على درجات فاعلية الذات.
- بالنسبة لمتغير التفاعل: لا توجد تأثيرات دالة إحصائياً للتفاعل بين القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية على درجات المجموع الكلي لفاعلية الذات.

التطبيقات التربوية:

بناء على نتائج الدراسة الحالية قدمت الباحثة بعض التوصيات المتضمنة لبعض أساليب الرعاية والخدمات التربوية والاجتماعية والإرشادية التي يمكن أن تقدم لمديري المدارس بغرض تحسين الممارسات القيادية لهم بما يمكن من توفير الاستثارة والفرص لتعزيز دوافع العمل وتقوية المعتقدات الإيجابية عن الذات لدى المعلمين.