

واقع تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسة

دراسة حالة مديرية التربية بسكرة

The reality of implementing transformational leadership in the institution: Case study of the Directorate of Education in Biskra

د. نوال شنافي¹ / جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، chenafi.naoual@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/09/28

تاريخ الاستلام: 2021/05/31

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع القيادة التحويلية بمديرية التربية بسكرة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة عشوائية بسيطة حجمها 65 عامل إداري تم توزيع الاستبيانات عليهم استرد 60 استبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها باستخدام برنامج spss19 الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق للقيادة التحويلية بمديرية التربية، وذلك من خلال تنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين. لذلك أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة داعمة للسلوك القيادي التحويلي في المؤسسة لدورها الفعال في تنمية روح الفريق.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، القيادة الإدارية.

تصنيف JEL: M12 ; M54.

Abstract:

This study aimed to highlight the reality of transformational leadership in the Directorate of Education in Biskra, where the questionnaire was relied on as a basic tool for data collection, and it was distributed to a simple random sample of 65 administrative workers. Questionnaires were distributed to them to retrieve 60 valid questionnaires for analysis to be analyzed using the 19 spss statistical program. The study found that there is an application of transformational leadership in the Directorate of Education, by activating interactive relationships between the leader and subordinates. Therefore, the study recommended the necessity of building a culture that supports transformational leadership behavior in the organization for its effective role in developing team spirit.

Keywords: Eadership, Transformational Leadership, Administrative leadership

Jel Classification Codes : M12 ; M54

¹ المؤلف المرسل: نوال شنافي، الإيميل: chenafi.naoual@gmail.com

I - تمهيد :

في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يعرفها محيط المؤسسات، واجهت هذه الأخيرة العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواجهتها وطريقة التكيف معها. ولأن القدرة على التعامل مع التغيرات المتلاحقة يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المنظمة، برزت رؤية فلسفية جديدة في أنماط القيادة والمتمثلة بالقيادة التحولية- بوصفها حلاً لمواجهة تلك التحديات- وبما تقوم عليه من فلسفة جديدة، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق الأهداف وبمستويات أداء عالية تفوق المتوقع.

تعد القيادة التحولية مورداً مهماً للمنظمات فهي إحدى الفلسفات السائدة والمرغوبة لما لها من تأثير في سلوك العاملين والعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة. فهي إحدى معايير التميز لها يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له ، ورفعهم ليكونوا قادة، والارتقاء بهم ودعمهم فهذا النوع من القيادة تكون راسخة في السلوكيات، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، لتحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة لبلوغ الأهداف المشتركة وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة

1.I- إشكالية البحث :

تعتبر القيادة التحولية من أهم الأساليب الإدارية الحديثة في نجاح أعمال المنظمات حيث تستمد أهميتها من العاملين واستخدام أنماط قيادية فعالة وتتلائم مع الظروف الفعلية للعمل في المؤسسة. لذا فقد تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

-التساؤل الرئيسي:

ما هو واقع تطبيق القيادة التحولية بمديرية التربية بسكرة ؟

-التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الاهتمام بتطبيق القيادة التحولية بمديرية التربية بسكرة؟

-هل هناك تطبيق للتأثير المثالي بمديرية التربية بسكرة؟

- هل هناك تطبيق للحفز الإلهامي بمديرية التربية بسكرة؟

- هل هناك تطبيق للاستثارة الفكرية بمديرية التربية بسكرة؟

- هل هناك تطبيق للاعتبار الفردي بمديرية التربية بسكرة؟

2.I - فرضيات البحث :

تقوم هاته الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تطبق القيادة التحولية بأبعادها المجتمعة بمديرية التربية بسكرة.

الفرضيات الفرعية: تتمثل في:

- يطبق التأثير المثالي بمديرية التربية بسكرة.

- يطبق الحفز الإلهامي بمديرية التربية بسكرة.

- تطبق الاستثارة الفكرية بمديرية التربية بسكرة.

- يطبق الاعتبار الفردي بمديرية التربية بسكرة.

3.I. - أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها:

-معرفة الخلفية النظرية للقيادة التحولية.

-التعرف على مستوى القيادة التحويلية السائد بمديرية التربية بسكرة.
-الوصول إلى نتائج الدراسة والتي من خلالها تقدم بعض التوصيات.

4.I. أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من أهمية متغير الدراسة والمتمثل في القيادة التحويلية، باعتبار القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين، وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من الجهود لصالح المنظمة لغرض الارتقاء بالأداء، فهي قيادة تساهم في اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

5.I. الدراسات السابقة:

-دراسة (م.م عالية جوادعالية، 2012) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد. هدفت هاته الدراسة إلى إبراز مدى تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد. واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من خلال عينة عشوائية حجمها 30 عامل إداري. وقد توصلت الدراسة إلى أن اعتماد سياسات التحفيز المختلفة وفي مختلف المناسبات وبما تلائم مع جهود المرؤوسين المبذولة في العمل يزيد من ولاء المرؤوسين لمنظمتهم فضلاً عن الاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق مستوى أفضل لمنظمتهم. دراسة (احمد بدح، 2013) بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاص في الأردن، هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاص في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من 185 عضو هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات المجتمع الخاصة في الأردن، كما أوصت بضرورة عمل الجهات المشرفة على كليات المجتمع الخاصة بتطبيق ممارسة القيادة التحويلية ورفع مستوى الثقافة التنظيمية فيها باتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على تفعيلها بتحويلها من كليات أكاديمية إلى كليات مجتمع تقنية تخدم سوق العمل الأردني.

-دراسة (محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، 2016) بعنوان: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، وكذا مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية.

وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة والبالغ عددهم (9495) ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (370) . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية ومستوى ممارسة القيادة التحويلية بوزارة الصحة كان متوسط. كما أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر ايجابياً على جودة الحياة الوظيفية.

-دراسة (نوفل عبد الرضا علوان، 2017) بعنوان: العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

هدفت هاته الدراسة إلى بحث العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية من قبل المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى وتأثير هذه العلاقة على الفاعلية التنظيمية لهذه

الفنادق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية في الدراسة، وأداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث طبقت على عينة عشوائية مختارة حجمها (131) شخصا في جميع الفنادق. ومن خلال تحليل آراء العينة المختارة توصلت الدراسة إلى أن عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً لدى الأفراد في تحديد كيفية تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق المبحوثة. -ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

كون جل الدراسات السابقة التي تناولناها أكدت على أهمية ممارسة القيادة التحويلية كأسلوب قادر على الاستجابة والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة تنافسية، جاءت هذه الدراسة كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة. حيث تم الاستفادة من هذه الأخيرة في صياغة الإشكالية وفرضيات البحث، وبناء أداة الدراسة (صياغة عبارات الاستبيان). وإن اختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة ينحصر أساساً في الأبعاد التي تم التركيز عليها، إضافة إلى إجراء هذه الدراسة في بيئة تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة.

II- ماهية القيادة التحويلية :

II-1- مفهوم القيادة التحويلية :

مع تزايد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها بجعل القادة أكثر تأثيراً على مبادئ وأفعال رؤوسهم، ظهرت القيادة التحويلية كأسلوب يمكنهم من زيادة تطلعهم إلى المستقبل، وزيادة ثقمتهم في أنفسهم، والتعبير بوضوح عن رؤيتهم الإستراتيجية لمستقبل المؤسسة و التي تجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة (Brown, 1993, PP 8-13). حيث يرى Burns أن القادة يجب يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد، لهذا فالقيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى حيث يقوم أسلوب القيادة ، مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم (نجم عبود نجم، ص2010، ص18)، فهي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (العتيبي، 2015، ص6).

يوضح (Feenan, 2004) أن القيادة التحويلية لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويض للصلاحيات وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم، لذا فقد عرفها beach على أنها "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة" (حيدر علي، 2010، ص ص42-78)، أما H. C. O'donnell koontz فعرفاها بأنها "الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة" (H. koontz .C. O'donnell, 1980, p140). ويقول Tead أن القيادة التحويلية هي "ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجهات مطلوبة لتحقيق الأهداف (العميان، 2012، ص257) ويعتبرها القويوتي " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد (مفلح العتيبي، 2008، ص15).

دائماً وفي نفس السياق عرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يعزز بواسطتها القائد الالتزام الفعال لأعضاء المنظمة عن طريق توجيههم نحو تغيير مواقفهم وافترضايتهم بخصوص العمل. (Simons, T.L, P90, 1999)، بمعنى آخر هي " القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما انه تعمل على تقييم أداء

المؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة (الشنطي، 2016، ص ص 31-57).

القيادة التحويلية أيضا هي "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية (فاضل أحمد، 2008، ص ص 97-117).

إذن فالقيادة التحويلية هي نمط قيادي يعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المؤوسين وتنميتها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التأثير في سلوكياتهم وتحفيزهم بتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وإشعارهم بأهميتهم في المنظمة.

ومما سبق نستنتج أن القائد التحويلي يتميز بعدة خصائص من أهمها (المعاني، 2013، ص ص 225-258):

- القدرة على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصالها بطريقة تستثير المؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.

- التمتع بثقة ذاتية عالية ويرى أن مبرر وجوده نقل الموظفين نقلة حضارية..

- التمتع بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم، فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة.

- مشاركة الموظفين مشكلا تهم وتقديم الحلول المناسبة لهم.

- القدرة العالية على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة.

- السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم.

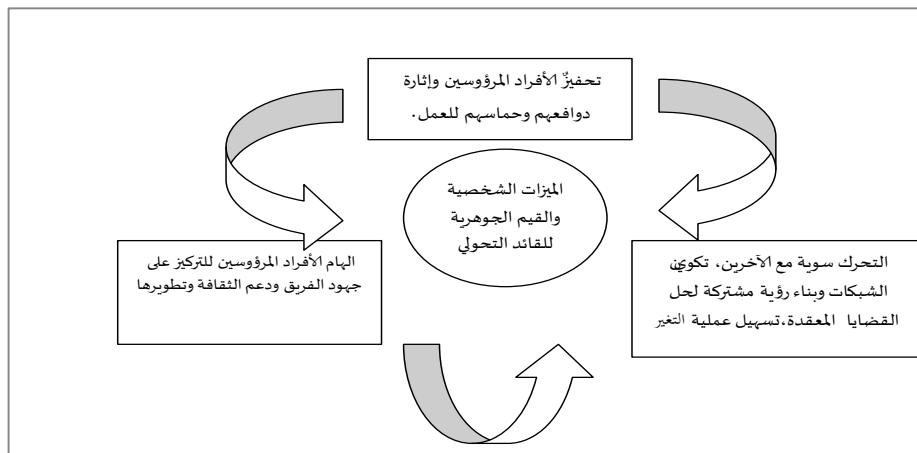
- روح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دوماً إلى التحسين والتطوير ولا يخشى من الفشل

الذي يفيد منه في تقويم وتطوير ممارساته..

- التمكن من مهارات الاتصال والقدرة على الإقناع والتفاوض والتأثير في الآخرين.

ولقد لخص Metcalfe & Alban أهم خصائص وادوار القائد التحويلي في المخطط التالي:

الشكل (01): دور ومهام القائد التحويلي



المصدر: م.م عالية جواد عالية، 2012، ص 120

إذن يؤكد (Podsakoff, 1996) أن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي تكوين لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المؤسسة.

II-2- أهمية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد مزيد من الاهتمام والإدراك والقبول لغرض ورسالة المؤسسة من قبل المرؤوسين (التلواني، بدير، الرقب، 2013، ص 734-774). وتبرز أهمية القيادة التحويلية في (م.م عالية جواد عالية، 2012، ص 112-134):

-أنها ذات فاعلية أكبر للمنظمة ورضا أكبر للعاملين وتقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو أكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها.

- القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المنظمة وبقائها .

-تعد القيادة التحويلية متغيرا مهما في فاعلية إدارة التغيير والإبداع .

-أنها مهمة ومفيدة للمرؤوسين ومنظماتهم بغض النظر عن الموقف.

-أنها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين وتساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية للمرؤوسين، ذلك انه عندما يقوم القادة بالتحدي والتحفيز والتمكين والنمذجة والتشجيع فهم يؤثرون بمواقف المرؤوسين و يوجهونهم نحو التعاون عن طريق إظهار التزام أكبر بالمنظمة.

-القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

-تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

إذن القيادة التحويلية تسهم في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومترا بط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيما للمنظمة وتدعمها وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها.

II-3- مبادئ القيادة التحويلية:

أورد Koehler & Pankow ski مبادئ للقيادة التحويلية وهي (الغامدي، 2011، ص22):

-النظر للمنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية.

-إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل.

-إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة .

-تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم.

تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

-تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

-التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

-بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

II-4-متطلبات القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مجموعة من المتطلبات منها:

- ✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
- ✓ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- ✓ استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- ✓ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين.
- ✓ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

II-5-أبعاد القيادة التحويلية:

شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات Bass bernard عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي و الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، وفي سنة 1991 راجع كل من (Bass & Avolio) نظرية القيادة التحويلية وقاموا بتنقيحها وأضافوا مكونا رابعا أطلقوا عليه التحفيز الإلهامي.

II-5-1-التأثير المثالي: هو السلوك الذي يشجع الرؤوسيين في النظر إلى القادة كونهم نماذج للدور الذي يقومون به ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين (التلباني، بدير، الرقب، 2013، ص 734-774). والتأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم (الكاريزما) ومعناه مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي بمقتضاها يصبح القادة مثلا عليا يقتدى بها من المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محال أعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم (علوان، 2017، ص 1012-1055).

II-5-2-الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (م.م عالية جواد عالية، 2012، ص 112-134).

يشير الحفز الإلهامي إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد، وتولد في التابعين حب التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة، والتحدث عن المنظمة بتفاؤل وحماس. فهذا البعد يشير إلى قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية تحفز الأفراد العاملين في المنظمة على الأداء بما هو أبعد من التوقعات.

II-3-5-الاستثارة الفكرية: وفيها يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد العقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجو الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبول الأفكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره. (بدح، 2013، ص ص 1-23).

II-4-5-الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الخاصية من خلال القادة الذين يصغون للتابعين بشكل جيد، ويعطون اهتمامًا خاصًا لحاجاتهم في النمو، وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين والثناء عليهم. (الكبابسة، الفاعوري، كفاية، 2009، ص ص 19-45)

III- منهجية الدراسة الميدانية:

III-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال الإداريين بمديرية التربية بسكرة، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة حجمها 65 عامل إداري، تم توزيع الاستبانات عليهم استرد 60 استبانة صالحة للتحليل، ليتم تحليلها إحصائياً.

III-2- منهج الدراسة: المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يمكن من جمع البيانات وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها للوصول إلى نتائج معينة.

III-3- أداة الدراسة، اختبار صدقها وثباتها:

يهدف اختبار مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق القيادة التحويلية بها تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. حيث احتوت على 20 عبارة تغطي متغير الدراسة وأبعاده. ولحساب معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان إذ بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.923 وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات. كما أن معامل الصدق بلغ 0.851

الجدول (01): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه

| معامل الصدق | معامل الثبات الفاكرونباخ. | عدد العبارات | |
|-------------|------------------------------|--------------|-------------------|
| 0.495 | 0.704 | 4 | التأثير المثالي |
| 0.641 | 0.801 | 5 | الحفز الإلهامي |
| 0.643 | 0.802 | 6 | الاستثارة الفكرية |
| 0.717 | 0.847 | 5 | الاعتبار الفردي |
| 0.851 | 0.923 | 20 | القيادة التحويلية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

III-4- تصورات المبحوثين حول مستوى القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة:

لمعرفة مستوى تصورات المبحوثين حول واقع القيادة التحويلية بمؤسستهم، نستدل بالجدول التالي.

الجدول (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية.

| مستوى القبول | الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
|--------------|---------|-------------------|---------------|-------------------|
| مرتفع | 1 | 0.923 | 3.595 | التأثير المثالي |
| متوسط | 4 | 1.020 | 3.377 | الحفز الإلهامي |
| مرتفع | 2 | 0.993 | 3.562 | الاستثارة الفكرية |
| مرتفع | 3 | 0.998 | 3.471 | الاعتبار الفردي |
| مرتفع | - | 0.577 | 3.501 | القيادة التحويلية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

من نتائج التحليل الإحصائي تبين أن مستوى القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة بالمؤسسة محل الدراسة تقع في درجة الموافق، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.501 وانحرافها المعياري 0.577. معنى ذلك أن أبعاد القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة بالمؤسسة. ولقد جاء بعد التأثير المثالي بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له بمتوسط حسابي 3.595 وانحراف معياري 0.923 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة الموافق، حيث أن معظم الإجابات تركزت حول عبارة يتصرف رئيسي بالطرق التي تؤدي إلى احترام الآخرين، أما في المرتبة الثانية فقد حل بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي 3.562 وانحراف معياري 0.993 وهو يقع ضمن فئة الموافق. وتركزت إجابات المبحوثين حول عبارتي يعمل رئيسي على حث العاملين على النظر للمشكلات من جوانب مختلفة، يشجع رئيسي على اقتراح طرق جديدة لانجاز العمل. في حين بعد الاعتبار الفردي جاء بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.471 وانحراف معياري 0.998 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة الموافق.

أما بعد الحفز الإلهامي فقد حل بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة بمتوسط حسابي 3.377 وانحراف معياري 1.020، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة المحايد.

إذن ما يمكن قوله أن مديرية التربية لولاية بسكرة تحاول تطبيق القيادة التحويلية بمختلف أبعادها المجتمعة إدراكا منها لأهميتها في مواجهة مشكلات العمل وتوفير معاني للعمل، والقدرة على بناء علاقات قوية مع المرؤوسين من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية، مع الأخذ بمقترحات المرؤوسين.

IV- تحليل نتائج:

IV-1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية ومناقشتها:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية :

الجدول (03): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| القيمة الاحتمالية (sig) | قيمة T المحسوبة | الوسط الحسابي | |
|-------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| 0.000* | 6.733 | 3.501 | القيادة التحويلية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0,05$.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (3.501) وقيمة T المحسوبة بلغت 6.733 وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه تطبق القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة بمديرية التربية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$. وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية تطبيق القيادة التحويلية كأسلوب قيادي قائم على تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين فيها لتحقيق الأهداف. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (م.م عالية جواد عالية، 2012)، ودراسة بدح (2013)، التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تزيد من ولاء المرؤوسين لمنظمتهم فضلا عن الاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق مستوى أفضل لمنظمتهم.

IV-2- تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها:

سنحاول اختبار الفرضيات الفرعية التالية والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (04): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| المتغير | قيمة T المحسوبة | القيمة الاحتمالية (sig) | مستوى الدلالة المعتمد |
|--|-----------------|-------------------------|-----------------------|
| الفرضية الفرعية الأولى: يطبق التأثير المثالي بمديرية التربية بسكرة | | | |
| التأثير المثالي | 5.002 | 0.000 | 0.05 |
| الفرضية الفرعية الثانية: يطبق الحفز الإلهامي بمديرية التربية بسكرة. | | | |
| الحفز الإلهامي | 3.665 | 0.000 | 0.05 |
| الفرضية الفرعية الثالثة: تطبق الاستشارة الفكرية بمديرية التربية بسكرة. | | | |
| الاستشارة الفكرية | 4.387 | 0.000 | 0.05 |
| الفرضية الفرعية الرابعة: يطبق الاعتبار الفردي بمديرية التربية بسكرة. | | | |
| الاعتبار الفردي | 2.864 | 0.000 | 0.05 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.19.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا وجود اهتمام بتطبيق كل من التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي بمديرية التربية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ وذلك لأن قيم T المحسوبة بلغت على التوالي (5.002، 3.665، 4.387، 2.864) وبقية احتمالية بلغت على التوالي (0.000، 0.000، 0.000، 0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$).

وعليه نقبل الفرضيات الفرعية البديلة الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة. ونقول أن مديرية التربية بسكرة تطبق كل أبعاد القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$. إذن ومن خلال نتائج الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) تبين أن المؤسسة محل الدراسة ومن خلال اهتمامها بتطبيق القيادة التحويلية فهي تدرك أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية والأداة المحركة للعمل، وعامل رئيسي من عوامل نجاح أي تنظيم إداري، فهي عملية المشاركة التي ينسق من خلالها القادة والمرؤوسين جهودهم للوصول إلى تحقيق أهدافهم التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة علوان (2017) ودراسة بدح (2013) التي وجدت جميعها أن القيادة التحويلية وبأبعادها الفرعية أصبحت عنصر رئيسي في نجاح المؤسسات و تحقيق الفاعلية التنظيمية. لذلك لا بد من التأكيد على نشر ثقافة القيادة التحويلية وتعريف الأفراد العاملين بأبعادها وأهميتها في الارتقاء بمستوى الأفراد من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل.

V- الخاتمة :

في ظل التحديات والتحول المتسارعة وتوسع الأعمال في عالم متنوع الموارد البشرية وتعقد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات، وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة في منظمات الأعمال بتوجيه وترشيد سلوك العاملين في المؤسسة وتحريكهم للعمل، وإحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناعهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة وهو ما تجلّى في القيادة التحويلية. تتميز القيادة التحويلية بتركيزها على تقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة عليها.

V-1- نتائج البحث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها لمعرفة أهمية القيادة التحويلية بمديرية التربية بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يعرّى حرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي للأفراد التابعين مما يجعلهم فاعلين في مجالات مهاراتهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال.
- يوفر القادة التحويليون محفزات غير اعتيادية لمؤوسمهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم.
- أن مستوى القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة بالمؤسسة محل الدراسة تقع في درجة الموافق، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.501 وانحرافها المعياري 0.577.
- تطبق القيادة التحويلية وبمختلف أبعادها بمديرية التربية بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$.

V-1- مقترحات البحث:

على ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- زيادة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي قدراتهم.
- تشجيع العمل الجماعي لدوره الفعال في إثراء العاملين.
- ضرورة نشر ثقافة داعمة للسلوك القيادي التحويلي في المؤسسة لما له من دور فعال في تنمية روح الفريق وتعزيز المناخ التنظيمي.

-ضرورة تكوين الرؤساء المباشرين على كيفية استثارة أفكار رؤوسهم وتشجيعهم على طرح الأفكار المبدعة والطرق الجديدة لحل مشاكل العمل.

V-3-آفاق البحث:

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة واستكمالاً لها يمكننا اقتراح البحوث التالية:
-اثر القيادة التحويلية على تنمية المهارات البشرية.
-القيادة التحويلية وأثرها على فعالية اتخاذ القرار.

VI-الإحالات والمراجع :

VI-1-المراجع باللغة العربية:

- بدح ، أحمد ، (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاص في الأردن،المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، العدد34 ، الصفحات 1-23.
- المعاني،أيمن عوده محمود ،(2013)، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية:دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،العدد2، المجلد9،الصفحات225-258.
- حيدر علي، حيدر،(2010)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون،المجلد 7، الاصدار26،الصفحات42-78.
- العتيبي،سعد بن مرزوق ،(2015)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث:إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود،المملكة العربية السعودية،18-19 صفر؛
- فاضل أحمد،شهبيناز ،(2008)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد،، العدد 73 :الصفحات97-117.
- الغامدي،عبد المحسن بن عبد الله بن علي،(2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية؛
- عالية،م.م عالية جواد،(2012)،تأثير القيادة التحويلية في تحفيز الرؤوسين في المنظمات دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18 ، العدد69،الصفحات 112-134
- الكبابسة،محمد مفضي ، الفاعوري،عبير حمود ،(2009)، وكفاية محمد طه عبدالله،تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 05، العدد01،الصفحات19-45.
- العميان،محمود سلمان ،(2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012؛

- الشنطي، محمود، عبد الرحمن إبراهيم، (2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد12، العدد1، الصفحات31-57.
- نجم عبود، نجم، (2010)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن:
- التلواني، نهاية، رامز، بدير، الرقب، حمد، (2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد(27)، العدد(04)، الصفحات734-774.
- العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح، (2008)، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية:
- علوان، نوفل عبد الرضا علوان، (2017)، العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد14، العدد3، الصفحات1012-1055.

VI-2-المراجع باللغة الأجنبية:

- Brown , J.(1993), *Leadership for improvement, Emergency Librarian, Vol. (20) No (3). pp8-13*
- H. koontz .C .O'donnell,(1980), *Management : principes et méthodes de gestion, McGraw-Hill, Montréal Canada,*
- Simons, T.L,(1999), *Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, Journal of organization change management, vol12, No.2,pp1-90*