

## الإسهام النسبي لمستوى الطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ بفعالية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

إعداد

د. سالي صلاح عنتر قاسم\*

المستخلص: يهدف البحث الحالي إلى اكتشاف العلاقة بين فعالية القيادة التحويلية ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي لدى مديري المدارس، والتعرف على مدى إسهام كل من مستوى الطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ بفعالية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي التنبؤي)، وتكونت عينة الدراسة من عينة التحقق من الخصائص السيكومترية اختيرت بطريقة عشوائية وكان عددهم (٣٠)، وعينة البحث الأساسية اختيرت بطريقة عشوائية من مديري المدارس بالإدارة التعليمية شمال وجنوب الإسماعيلية وإدارة فايد وإدارة التل الكبير بمحافظة الإسماعيلية، وكان عددهم الكلي (١٤٥) منهم (٥٧) ذكور و(٨٨) إناث، وتم استخدام مقياس القيادة التحويلية إعداد الباحثة، ومقياس الطموح إعداد محمد الحيدري (٢٠١٢) ومقياس السلوك التوكيدي إعداد الباحثة، وأشارت نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الطموح قيمته (٠.٨٨٩) وبين القيادة التحويلية والسلوك التوكيدي قيمته (٠.٧٤٣)، وأن كل من مستوى الطموح والسلوك التوكيدي يسهمون في التنبؤ بفاعلية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة - فعالية القيادة التحويلية - الطموح - السلوك التوكيدي - مديري المدارس.

### مقدمة البحث:

إن العصر الحالي يشهد العديد من التطورات المتلاحقة نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي؛ مما جعل المؤسسات التعليمية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبة هذه التطورات (Robbins & Judge, 2015)، فمن هنا برزت أهمية القيادة وأنماطها المتعددة في تحقيق التكيف للمؤسسة التعليمية مع الأوضاع الجديدة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين، وهنا اتضحت أهمية فهم القائد للعوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعد على تحقيق التوافق بين سلوك العاملين وأهداف

\*أستاذ مساعد بقسم الصحة النفسية بكلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس.

المؤسسة. كما أشارت غادة رياض (٢٠١٥) أن النمط القيادي هو العامل الأساسي في نجاح مدير المدرسة أو فشله، لما له من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين والعاملين بالمؤسسة التعليمية ومن ثم المستوى العلمي للطلاب، وهناك أنماط قيادية تقليدية كالقيادة الديمقراطية والأوتوقراطية، لها الكثير من المآخذ، مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من أهمها القيادة التحويلية التي تقوم على أساس وجود علاقة مشتركة بين كل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي يستطيع تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، واستثارة دافعية الأفراد بالمؤسسة وتحفيزهم الدائم من أجل تجويد أدائهم والتوصل لحلول مبدعة للمشكلات التي تواجه مؤسساتهم، كما أن القيادة التحويلية لها قدرة على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات السريعة من خلال التأثير على الرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسة التعليمية، وتحفزهم لاكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وإمكانات، وتعمل على إيجاد مناخ عمل مناسب قائم على روح الفريق وتهتم بالقيم الإنسانية، وتمنحهم الفرصة للتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم وفتح المجال لهم للابتكار والإبداع، كما أن للقيادة التحويلية وظيفة في غاية الأهمية وهي التوازن بين الجانب الإداري التنظيمي والجانب التربوي التعليمي.

لذا هدفت الباحثة لتحديد المتغيرات ذات العلاقة بهذا النوع من القيادة بشكل خاص، وفي ضوء تلك العلاقة الارتباطية بيان هل يمكن التنبؤ بفاعلية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس. حيث أن القيادة بشكل عام سبباً أساسياً لتطور المجتمعات، والقائد هو المنوط به توجيه الأعضاء والسيطرة عليهم والتأثير في سلوكهم والأخذ بزمام الأمور وتنظيم عمل الأفراد إلى جانب القيام بعملية تنسيق الآراء والمقترحات المتعارضة، وتزداد أهمية القائد عند ظهور عوامل تؤثر على استقرار عمل الجماعة وشكل العلاقة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، فيسارع القائد إلى إيجاد الحلول واتخاذ القرار في الوقت المناسب. وأن نمط القيادة التحويلية يعد من الأنماط القيادية التي أوجدها التطور والتقدم العلمي التي تحدث عندما يقوم شخص بالالتحام مع الآخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم لبعض لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (إبراهيم احمد أبو رحمة، ٢٠١٨)، حيث عرفت القيادة التحويلية بأنها العملية التي يسعى القائد والتابعين من خلالها إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (كمال برياوي وآمنة قناشي، ٢٠١٩).

والقيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام عدد كبير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها أحد الفلسفات المرغوبة والسائدة في الفترة

الراهنة لما لها من تأثير كبير على سلوك العاملين والعمل معاً، وذلك من أجل تحسين رأس المال البشري للمنظمة (ياسر احمد جنة ووجيه عبد الستار نافع، ٢٠٢٢)، كما اتفق (Hagemann, 2022) أن القيادة التحويلية هي الأكثر فعالية، وهي الأسلوب المفضل لدى العديد من القادة حيث تتضمن أنشطة متعددة مثل التوجيه نحو الهدف والدافع الملهم، وتعد أحد أهم عناصر إدارة المعاملات.

والإنسان بشكل عام والقائد بشكل خاص يزداد تقديره لذاته واحترامه لذاته إذا حقق مستوى طموحه أو أقرب منه، فمستوى طموح الفرد وثيق الصلة بمنظور الفرد عن نفسه وبمكانته الاجتماعية ورغبته في نيل احترام الآخرين، وإن شعور الفرد بالنجاح في دوره يزيد مستوى الطموح لديه في حين أن الشعور بالفشل ينتج عنه الإحباط ويشكل عقبة أمام طموحات الفرد (زياد بركات , ٢٠٠٨). حيث يولد الطموح لدى الفرد الطمأنينة والاستقرار النفسي (مهنا بشير عبد الله , ٢٠١٠).

ولقد أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة هناء عبد الوهاب بدر(٢٠٢٢) على وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين مهارات القيادة للشباب ومستوى الطموح لديهم وأن الذكور أعلى من الإناث في كل من مستوى الطموح ومهارات القيادة، ودراسة (Sanchez, Sandoval, Rodriguez & Casani, 2020) التي درست الطموح المهني كمؤشر لأسلوب القيادة المسؤولة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وأوضحت العلاقة بين القيادة المسؤولة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وتوصلت هذه الدراسة التي أجريت على ١٨٣٣ طالب جامعي في إدارة الأعمال في ستة مدن أمريكية أن هناك ثلاثة أنواع للطموح متبعة للقيادة المسؤولة: أسلوب العلاقات المرتبط بالتعاون مع الآخرين- أسلوب موجه لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية - وأسلوب فردي من دافع الفرد للإنجاز الشخصي، وأكدت تحليلات الانحدار العلاقة بين أسلوب العلاقات المرتبط بالتعاون مع الآخرين والمسؤولية الاجتماعية للشركات والفاعلية في الإدارة وتحقيق الإدارة الأخلاقية، بينما أظهر الأسلوب الفردي ارتباطاً سلبياً بالمسؤولية الاجتماعية والإدارة أو القيادة. كما أكدت دراسة (Jennings & Hannah, 2011) أن هناك ضرورة لتحقيق التوازن بين كل من الالتزام والطموح لتحقيق القيادة الأخلاقية والقيادة العسكرية النموذجية.

ومن الجوانب الشخصية التي تبين ارتباطها بالنجاح أو الفشل في عمليات القيادة والعلاقات الاجتماعية، ما يعرف بالتوكيدية Assertiveness (عبد الستار إبراهيم، ١٩٩٨،

(٢٩١). فالإنسان ذو السلوك التوكيدي يتسم بالفعالية الشخصية وبحسن توظيف إمكاناته، كما أنه يتمتع بكفاءة ملحوظة في الاستفادة من الوقت وحسن إستغلاله في اتجاه تحقيق الذات وتحقيق القيادة الفعالة، فهو يجيد توظيف طاقاته على النحو الأمثل مما يجعله فعالاً في نطاق ومحيط تعاملاته مع الآخرين ويجعله يتمتع بقدر كبير من الصحة النفسية الإيجابية (عادل صلاح عمر عبد الجبار، ٢٠٠٢).

ومديري المدارس عندما يستشعرون قدرتهم على توكيد الذات، ويكون لديهم طموحات لتحقيق النجاح في موقعهم المهني عن طريق تحقيق المكانة الاجتماعية الإيجابية التي تمنح للفرد القيمة والأهمية وتساعد على التعامل الحر مع الآخرين، فمن المتوقع أن ينجح في قيادته للمؤسسة، كما يتيح العمل القيادي فرصة كبيرة للتعبير عن الميول والقدرات والمواهب والطموحات إلى جانب ما يقدمه للفرد من إشباع للحاجات المادية فيتحقق له الاستقلال النفسي وتتحطم التبعية مما ينعكس عليه بالاستشعار بالرضا والسعادة (كاميليا ابراهيم عبد الفتاح ، ١٩٩٠ ، ١٤٦).

وقد أشار زياد هاشم إبراهيم (١٩٩٠) إلى الدور الإيجابي للتدريب على السلوك التوكيدي في تنمية فعالية القيادة. وقدم المعهد الوطني للتدريب التربوي بفلسطين (٢٠١٠) برنامج القيادة التربوية لمديري المدارس متضمناً تدريباً على قيادة الذات وتنمية السلوك التوكيدي لتحقيق تقدماً في مجال القيادة لدى مديري المدارس، كما أشار مصلح مسلم المجالي (٢٠١٨) إلى فاعلية التدريب التوكيدي في تحسين مهارات السلوك القيادي لدى طلبة الفرق والأنشطة الطلابية، كما أشارت عادة عادل عطية ومصطفى صلاح المقدم (٢٠١٨) إلى أن اللغة الدافعة كأحد سمات التوكيديين لها دور وسيط بين القيادة الخادمة وكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتزام التابعيين نحو القائد.

كما توصل كل من ياسر احمد جنة ووجيه عبد الستار نافع (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التحويلية ذات تأثير إيجابي على إدارة المواهب من حيث جذب تلك المواهب، وإدارة أداء المواهب، وتطوير هذه المواهب والاحتفاظ بها، وأنه لا يتثنى للقائد أن يدير تلك المواهب وينجح في استخدام القيادة التحويلية في تحقيق ذلك إلا إذا كان يمتلك سلوكاً توكيدياً فعالاً، ويمتلك من السمات الشخصية ما يؤكد طموحه وسعيه للوصول لأفضل أداء للمؤسسة التي يقودها، فمن هنا هدفت الباحثة إلى دراسة مدى إسهام كل من مستوى الطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ بفعالية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

## مشكلة البحث:

إن مديري المدارس يكونوا مسئولين عن تربية أجيال من النشء؛ وذلك يتطلب منهم أن يتمتعوا بمستوى مرتفع من التوافق مع الذات ومع الآخرين؛ وبخاصة المعلمين والإداريين والتلاميذ الذين يتفاعلون معهم بشكل مباشر وغير مباشر، ويمثلون بالنسبة لهم قدوة ومثلاً أعلى فيقتبسون منهم الخلق إلى جانب العلم والمعارف؛ كما ينعكس عليهم طموح مديريهم وقدرتهم على التعبير عن الانفعالات وتوكيدهم لذواتهم.

ولما كانت القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة التي يمكن أن يتبعها القائد أو المدير في قيادة مؤسسته، والتي تعد من أهم أنماط القيادة التي أثبتت فاعلية في إحداث التطوير في مجال الإدارة، فعلى سبيل المثال أوضحت دراسة (Ghorbani, Mohammadi, Rooddehghan, Bakhshi, & Nasrabadi, 2023) فاعلية القيادة التحويلية في تطوير التعليم التحويلي بمدارس التمريض، حيث ساعدت القيادة التحويلية المديرين التربويين والمعلمين والطلاب لاكتساب نظرة ثاقبة على تنفيذ البرامج التحويلية التربوية، وأثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية مفهوم أساسي يتضمن أربعة مفاهيم فرعية هي الإدارة التحويلية، متطلبات السياسة التعليمية، توفير منصة تعليمية و توفير التعليم المرتكز على المجتمع، وأشارت الدراسة إلى احتياج مديري المدارس لتحقيق بعض الكفاءات والقدرات الشخصية لتنفيذ القيادة التحويلية ومن ثم تحقيق التعليم التحويلي بمدارس التمريض. كما أكدت دراسة (Delgado, & Gahona, 2022) أن القيادة التحويلية سبباً في استشعار المعلمين بالرضا الوظيفي وتحقيقهم درجة عالية من الكفاءة المهنية، كما أشارت دراسة (Salam, Dumit, Clinton, & Mahfoud, 2023) إلى أن المرونة العالية تزيد من قدرة الأفراد على التعامل مع الضغوط وبالتالي تزيد من فعالية القيادة التحويلية لديهم وتمكنهم من قيادة المؤسسة المكلفين بها، وقد تمت تلك الدراسة على عينة من الممرضات بثلاث مستشفيات ببلدان قوامها ٢٤٠ ممرضة، وأوضحت نتائج الدراسة القيمة التنبؤية للمرونة العالية في التنبؤ بفعالية القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لديهم. وأشارت دراسة غادة رياض (٢٠١٥) أن نمط القيادة التحويلية له دور كبير في تحقيق مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، كما أكدت دراسة (Lopez, Pulido, & Cortes, 2022) أن كل من القيادة التقليدية والقيادة التحويلية تحفز النشاط في العمل لدى العاملين ، وأن كل منهما تنطوي على سلوك أخلاقي يمكن أن يخفف من الميل نحو المشاركة المنخفضة في العمل، ولكن القيادة التحويلية تتفوق في كونها مصدر وظيفي ذو تأثير على مشاركة الموظفين

كوسيلة لتسهيل أهداف العمل وتقلل من متطلباتهم الوظيفية، حيث تحفز القيادة التحويلية حيوية الموظف وبناءه العاطفي وتزيد مشاركته في العمل كنتيجة تحفيزية، علاوة على ذلك فإن طموح الموظف يعد متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والمشاركة في العمل، حيث يؤثر الطموح على حيوية الموظف مما يزيد من مشاركته الإيجابية في العمل، كما أن البعد العاطفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمشاركة، أي أن القيادة التحويلية تخلق مناخاً من الطاقة يعمل كمورد لتعزيز نشاط الموظفين في العمل والمشاركة فيه. كما أشارت دراسة ( Yuwono & Eliyana, 2023) التي أجريت على ٢٢٤ ضابط من ضباط السجون بأندونيسيا إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبدرجة عالية وبشكل مباشر وغير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال التنظيم العاطفي والرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية للموظفة كمتغيرات وسيطة لذلك التأثير.

ومما سبق تنبثق مشكلة الدراسة الحالية من استشعار الباحثة لأهمية القيادة التحويلية، وبالرغم من تلك الأهمية إلا أن هناك ندرة نسبية للدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية بشكل خاص ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي، بالرغم من أن تلك المتغيرات كانت وثيقة الصلة بمفهوم القيادة بشكل عام وحرصت العديد من الدراسات مثل (هناك عبد الوهاب بدر، ٢٠٢٢؛ Sanchez, et al., 2020؛ زياد هاشم إبراهيم ١٩٩٠؛ المعهد الوطني للتدريب التربوي بفلسطين، ٢٠١٠؛ مصلح مسلم المجالي، ٢٠١٨؛ ياسر احمد جنة ووجيه عبد الستار نافع، ٢٠٢٢) على إنماءها لدى المديرين والقادة من أجل تحقيق كفاءة أعلى في أداء القادة وكفاءتهم وفعاليتهم، لذا هدفت الباحثة إلى دراسة العلاقة بين مستوى طموح الفرد وسلوكه التوكيدي وبين فاعلية القيادة التحويلية، ومدى إسهام مستوى الطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ بفاعلية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بشكل خاص، حيث أن هناك ندرة نسبية أيضاً للدراسات التي تعرضت للجوانب النفسية والشخصية المتعلقة بمديري المدارس الذين يمثلون شريحة عريضة ومهمة من المجتمع.

وعليه فإن الدراسة الحالية تمثل محاولة من جانب الباحثة للتغلب على هذا القصور في الدراسات السابقة وذلك من خلال ما يمكن أن تسفر عنه نتائج الدراسة الحالية، والتي يمكن أن تتبلور مشكلتها في التساؤلات التالية:

١- هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة التحويلية وكل من (مستوى الطموح

والسلوك التوكيدي) لدى مديري المدارس؟

٢- هل يمكن التنبؤ بالقيادة التحويلية من خلال (مستوى الطموح والسلوك التوكيدي) لدى

مديري المدارس؟

## أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١- اكتشاف العلاقة بين (فعالية القيادة التحويلية ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي) لدى مديري المدارس.

٢- التعرف على مدى إسهام (مستوى الطموح والسلوك التوكيدي) في التنبؤ بفعالية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.

## أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

١- في ضوء ما تشهده مصر من تغيرات مجتمعية فإن دراسة فعالية القيادة التحويلية خطوة هامة في تتبع أثر تلك التغيرات على العملية التعليمية والقائمين عليها.

٢- دراسة فعالية أنماط جديدة للقيادة كالقيادة التحويلية، ومدى ارتباطها بتغيرات شخصية لدى القادة في المؤسسات التعليمية.

٣- تحديد مدى إمكانية الاعتماد على بعض المتغيرات الشخصية كالطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ بفعالية القادة في القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

١- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد بعض المحركات الأساسية لاختيار مديري المدارس.

٢- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في الإشارة إلى بعض المتغيرات التي إذا ما تم تنميتها والتدريب عليها نتج عنها تنمية فعالية القيادة التحويلية.

## مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية **Transformational Leadership**: هي قيادة التغيير التي تركز على الأهداف بعيدة المدى وتهدف لتحفيز العاملين لتحقيق أقصى ما يمكن من قدراتهم في العمل، وتفضيل مصلحة العمل على المصالح الشخصية، والحصول على نتائج مبتكرة غير تقليدية، والوصول بكل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق عن طريق استخدام الرؤى المشتركة وتطوير وتشجيع القائد لجماعته وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار.

مستوى الطموح **Level of Aspiration**: سمة ثابتة نسبياً تميز بين الأفراد ويعبر عن مستوى الإنجاز الذي يطمح الفرد لتحقيقه في حياته بشكل عام، وفي ضوء قدراته وإمكاناته وما مر به

من خبرات فشل ونجاح، وأن المستوى المناسب منه مع القدرات والإمكانات الشخصية تعد دافعاً لإنجاز المهام الحياتية.

السلوك التوكيدي: **Assertive Behavior** : القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء ووجهات النظر والمشاعر بالإضافة إلى القدرة على الدفاع عن النفس والحقوق الشخصية بشكل مقبول وبدون قلق ودون إنكار لحقوق الآخرين مع احترام آراءهم ووجهات نظرهم.

الإطار النظري ودراسات سابقة:

أولاً: القيادة التحويلية **Transformational Leadership**:

بدأت القيادة التحويلية على يد Burns الذي عرفها بأنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المؤسسة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المؤسسة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير بالمؤسسة ( Yuki, 2004). ثم ازداد الاهتمام بها بعد منتصف الثمانينات على يد (Bass, 1994) الذي أشار للقيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على تحويل الرؤية إلى واقع، وتحفيز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة مما يشعروهم بالثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين قائدهم ويدفعهم لإنجاز الأعمال أكثر من المتوقع.

وهي قدرة القائد على تشجيع القدرات الإبداعية وإيصال رؤية المؤسسة للعاملين من خلال ممارسة القائد لسلوكيات أخلاقية؛ من أجل بناء الثقة والاحترام بين جميع الأطراف، ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيرات الإيجابية في طريقة العمل، وأكدت ذلك مروة أبو النور (٢٠١٢) بأن القيادة التحويلية تعمل على تغيير الأفراد وتطويرهم ليعملوا كما يعمل القادة وتشجع على إبراز القدرات والإمكانات في العمل واستغلال كافة الطاقات لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم في نطاق قيمي وأخلاقي. وعرّفها (Bass, 2001, 56) بأنها تحث العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم وتزيد فاعلية العاملين بالعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وفيها يتم التركيز على المستقبل واكتشافه وتحديد العائد عليه، وبذلك تتسم القيادة التحويلية بأنها ذات حركة مستمرة ورغبة في التحدي والسعي باستمرار نحو الجديد وغير المألوف، ويعرفها (Bouwman, Runhaar, Wesselink, & Mulder, 2017) بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً على تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة الخاصة بالمؤسسة. ولقد أوضح رافد عمر الحريري (٢٠١٠) أن القيادة التحويلية عمل جماعي يقوم على المشاركة واحترام وتبادل الآراء وتقدير جهود العاملين، وترى أن العمل الإداري مزيج من العلم والعقل وأن عناصر القيادة تتحدد



بثلاث أمور هي: القوة والنفوذ أو التأثير والسلطة؛ ويقصد بالقوة المشاركة في صنع واتخاذ القرار والقدرة على التأثير في الآخرين، والتأثير يعني الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في الآخرين، والسلطة تتعلق بالأدوات الرسمية التي تعمل القيادة في إطارها وفق ضوابط يفرضها النظام المعمول به في المؤسسة، كما يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ينطوي على تقديم رؤية تنظيمية واضحة وملهمة للعاملين، والعمل نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال إقامة اتصالات جادة بالعاملين، وفهم احتياجاتهم بالصورة التي تمكن القائد من دفع المرؤوسين إلى مستويات عليا من الدافعية والإخلاص، وفيها القائد يستخدم جاذبيته وصفاته الشخصية ليرفع من تطلعات المرؤوسين (رانيا إيهاب العالم ومصطفى السعيد جبريل، ٢٠٢٠).

مما سبق يمكن للباحثة تعريف القيادة التحويلية بأنها قيادة التغيير التي تركز على الأهداف بعيدة المدى وتهدف لتحفيز العاملين لتحقيق أقصى ما يمكن من قدراتهم في العمل، وتفضيل مصلحة العمل على المصالح الشخصية، والحصول على نتائج مبتكرة غير تقليدية، والوصول بكل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق عن طريق استخدام الرؤى المشتركة وتطوير وتشجيع القائد لجماعته وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار. أبعاد القيادة التحويلية: أشار (Robbins & Judge, 2015, 377) إلى وجود خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي:

- التأثير المثالي (الكاريزما): أي قدرة القائد على أن يكون المثال الأعلى أمام المرؤوسين؛ بما يمتلكه من قيم أخلاقية ومثابرة وروح معنوية فيلتفون حوله ويقتدوا به وينصاعون لأوامره وطلباته، من خلال توفيره رؤية مثالية للمؤسسة وإحساس عميق بالرسالة وعدم استخدام سلطته الرسمية لتحقيق مصالحه الشخصية.
- التحفيز: أي قدرة القائد على توليد حب التحدي وتشجيع العمل الجماعي والالتزام في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وإثارة الدافعية والحماس والحركة.
- الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي): أي الاهتمام بالبحث عن الأفكار والأدوات والوسائل الجديدة حتى يتم إنجاز العمل بهمة ونشاط وإبداع متضمن في التفكير المنطقي، وتقييم الأفكار الجديدة ومدى ملاءمتها لحل المشكلة وإنجاز العمل المطلوب.
- الاعتبارية الفردية: هي حالة الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل عامل بالمؤسسة ومعرفة قدرات وإمكانات كل فرد منهم مع توزيع الأدوار في ضوء تلك القدرات والميول والرغبات والاحتياجات،

وإشباع تلك الاحتياجات بشكل إيثاري من القائد للمرؤوسين، فهو ليس رقيب ولكنه مسئول عن تدريبهم وتعليمهم ومساعدتهم على إيجاد فرص لتطوير الذات والعمل (Bass, 1994).

- التمكين: أي دعم العاملين والتعاطف معهم واعطائهم الإحساس بالثقة، والتعامل معهم على أنهم شخصيات متميزة في أداء أعمالهم ومتمكنين منه، كما يعني التمكين تفويض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين وهو بذلك يساعد على التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة ليحولها إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور لأنه يقوم على تعزيز الفعالية الذاتية لهم (Bass & Avolio, 1993).

أهمية القيادة التحويلية: تمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وتعزز ثقتهم بأنفسهم والاعتماد على ذواتهم- يمكن التدريب عليها وتمنح القائد فعالية في الأداء وجاذبية خاصة وتجعله نموذج يمكن الاحتذاء به- توفر المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تجاوز حدود المصالح الشخصية إلى مصلحة الجماعة مما يدفع الأفراد إلى التعاون المثمر (Bass, 1994).

مبادئ القيادة التحويلية: النظرة للمؤسسة كنظام- ضرورة إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على توصيلها للآخرين- تطوير وتدريب العاملين لفعل الأشياء الصحيحة- تمكين الأفراد وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار- التقييم المستمر للعمليات الإدارية- الممارسات الابتكارية هي المتوقعة- بث روح التغيير المستمر- مكافأة التحسين المستمر- الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين- مشاركة العاملين للقادة في القيم والرؤى (سيد جاد الرب، ٢٠١٢؛ صياحي الأخضر، ٢٠١٩).

خصائص القائد التحويلي: القدرة على التركيز والانتباه- مكافح من أجل تغيير الوضع الراهن- احترام الذات- القدرة على التواصل وإيصال الفكرة- له رؤية ثاقبة وأهداف مستقبلية نحو التغيير الجوهرى للواقع- يثير الحماس والرغبة في العمل ويتحمل المخاطر- لديه خبرة في استخدام الجديد وغير المألوف في إنجاز العمل- الثقة بالنفس والآخرين- متمكن في التحليل البيئي وتحديد الاحتياجات المجتمعية- استشعار ووضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية- قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب الآخرين بالسمات الشخصية- تحويل اهتمامات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية- قادر على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة- له حضور ونشاط واضح- يشارك الآخرون مشاكلهم ويساعدهم في إيجاد حلول لها- يستطيع التعامل مع الغموض ومحب للمخاطر المحسوبة- لا يحب الاستقرار الذي يمنع التطوير- يسعى إلى تحقيق إنتاجية أعلى من الأهداف ويجب أن يتفوق على ما هو متوقع- يزرع الثقة في الآخرين- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية- يهتم بكل فرد في العاملين- يتسم بالنشاط واليقظة

والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة والتعامل معها- يسعى لدوام العلاقات بين أعضاء الجماعة وتشجيعهم على تجسيد القيم الأخلاقية(Kirkland, 2011)؛ كمال برباوي وأمنة قناشي، (٢٠١٩).

#### ثانياً: مستوى الطموح Level of Aspiration:

أشار فرج عبد القادر طه وآخرون (٢٠٠٥) أن مستوى الطموح هو الذي يطمح الفرد إليه أو يتوقعه لذاته في مجاله العلمي أو المهني، ويجتهد لتحقيقه ويعتمد على مدى كفاءته وقدراته الشخصية، وعلى مدى ملائمة الظروف الخاصة به وبالبيئة من حوله، ومما لا شك فيه أن مستوى الطموح يعد دافعاً قوياً لنجاح الفرد في تحقيق أهدافه. ويعتبر مستوى الطموح الركيزة الأساسية في تقدم الشعوب والجماعات، فالكثير مما ينجزه الأفراد لدفع مجتمعاتهم نحو الرقي والتقدم يرجع في جانب كبير منه إلى توفر قدر مناسب من مستوى الطموح. كما تعتبر دراسته مقياساً للشخصية يفيد في معرفة أسلوب تنشئة الفرد ونموه والتجارب والخبرات التي مر بها (رجاء عبد الرحمن الخطيب ، ١٩٩٠).

ولأن مستوى الطموح هو المعيار الذي يحكم به الشخص على أدائه، لذا يحظى مستوى الطموح باهتمام بالغ من جانب الباحثين والمشتغلين في مجال علم النفس، ويظهر ذلك في الكم الهائل من البحوث والدراسات السابقة التي أحتل فيها موضوع الطموح مكاناً بارزاً، حيث يلقي مستوى الطموح لدى الأفراد الضوء على ملامح المستقبل، من حيث مشاكل المجتمع وتطوره، والعوائق التي قد تواجهه هذا التطور، كما أن مستوى الطموح يظهر ويوضح الفروق الموجودة بين الأفراد في الذكاء والشخصية، لذلك فقد أصبح تحديد مستوى الطموح وسيلة تشخيصية تنبؤية لسلوك الفرد في المستقبل ( محمد حسنين محمد ومجدي محمد أحمد الشحات، ٢٠٠٦ ؛ جمال مختار حمزة، ٢٠٠٤).

وتعرف كاميليا عبد الفتاح (١٩٩٠) مستوى الطموح بأنه سمة ثابتة نسبياً تفرق بين الأفراد في الوصول إلى مستوى معين يتفق والتكوين النفسي للفرد وإطاره المرجعي ويتحدد حسب خبرات النجاح والفشل التي مر بها. كما يُقصد بمستوى الطموح المستوى الذي يتطلع الفرد لتحقيقه في جانب من جوانب حياته، على أساس تقديره لمستوى قدراته وإمكاناته واستعداداته، سواء كان هذا الجانب أسري أو أكاديمي أو مهني أو عام، كما يتحدد أيضاً في ضوء الإطار المرجعي للفرد وفي حدود خبرات النجاح والفشل التي مر بها عبر حياته (جمال مختار حمزة ، ٢٠٠٤)، وحيث أن مستوى الطموح يعني مستوى الإنجاز الذي يحدده الشخص لنفسه، ويتوقع تحقيقه، ويمكن

استخدامه للإشارة إلى أي شيء يتوقعه الفرد من حيث أسلوب أدائه في أي موقف من مواقف الحياة.

فكلما كان مستوى الطموح مناسباً لأعلى إمكانيات لدى الفرد كلما ساعده ذلك على إنجاز المهام الحياتية، إلا أن وضع مستويات طموح عالية غير متناسقة مع واقع وإمكانيات الفرد يجعل لديه درجة من الكمالية العصبية وعدم الرضا المستمر عن الإنجاز (آمال عبد السميع أباطة، ٢٠٠٧).

وتعرفه الباحثة بأنه سمة ثابتة نسبياً تميز بين الأفراد ويعبر عن مستوى الإنجاز الذي يطمح الفرد لتحقيقه في حياته بشكل عام، وفي ضوء قدراته وامكاناته وما مر به من خبرات فشل ونجاح، وأن المستوى المتناسب منه مع القدرات والإمكانات الشخصية تعد دافعاً لإنجاز المهام الحياتية.

مظاهر مستوى الطموح الجيد: حددت كاميليا إبراهيم عبد الفتاح (١٩٨٤) سبعة مظاهر أساسية هي: النظرة الإيجابية للحياة: ويتمثل في مدي التفاؤل والإقدام على الحياة-الاتجاه نحو التفوق: توقعات الفرد للنجاح في الحياة - تحديد الأهداف: بمعنى أن لا يترك الفرد شيئاً للظروف بل يسير وفق خطة محددة وأهداف واضحة يدركها بوعي- الميل إلى الكفاح : فالفرد الطموح يوظف إمكانياته وينمي قدراته ويكتسب مزيداً من الخبرات بوضع نفسه خارج البيئة ، ومن ثم يصبح قادراً على معالجة المشكلات - تحمل المسؤولية: بالاعتماد على النفس واستيعاب الدور الاجتماعي للفرد ومسئوليته- المثابرة: بتحمل الفشل وجعله دافعاً جديداً للنجاح- الرضا بالوضع الراهن: تفهم الذات والاعتراف بالقدرات وتوظيفها بالشكل المناسب.

العوامل المؤثرة على مستوى الطموح: تؤثر الظروف البيئية كذلك الخبرات الشخصية والاستعدادات الفردية والميول والاتجاهات، وتقدير الفرد لذاته على رفع أو خفض مستوى الطموح لدى الفرد، كما أن تكرار النجاح يعد داعماً قوياً لرفع مستوى الطموح، بينما سوء تقدير الفرد لذاته ولظروفه مثل توهمه امتلاك مهارات وامكانيات ليست عنده يعد سبباً رئيسياً في خفض مستوى الطموح، لذا لابد للفرد من حسن تقدير ذاته وبيان نقاط القوة والضعف لدى الفرد، بمعنى أنه يجب على الفرد أن يتبنى مستوى طموح واقعي يتناسب مع إمكانياته الشخصية وقدراته الفردية والجوانب الإيجابية في شخصيته، ويحاول تعويض الجوانب السلبية في الشخصية أو الحد من تلك الجوانب على الأقل(جمال مختار حمزة، ٢٠٠٤؛ فرج طه وآخرون، ٢٠٠٥).

وكذلك يتأثر مستوى الطموح بعدة عوامل أخرى من بينها " الذكاء - النضج -توقعات الآخرين - طموح الوالدين وتوقعاتهم- المستوى التعليمي والمهني للوالدين - مفهوم الذات-

الاسهام النسبي لمستوى الطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ ----- د/ سالي صلاح عنتر

الهوية- مستوى التحصيل- خبرات النجاح والفشل- الجماعات المرجعية" (جمال مختار حمزة، ٢٠٠٤)، بالإضافة إلى خبرات النجاح والفشل ومركز الضبط (محمد حسانين محمد ومجدي محمد أحمد الشحات، ٢٠٠٦)، كما أشار كل من هويدة حنفي محمود ومحمد أنور فراج (٢٠٠٦) أن مستوى الطموح يتأثر بالمستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للأفراد. أبعاد الطموح: أشارت كاميليا إبراهيم عبد الفتاح (١٩٨٤) أن الطموح يتكون من ثمانية أبعاد هي ( النظرة للحياة - الاتجاه نحو التفوق - تحديد الأهداف والخطة - الميل إلى الكفاح - تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس - المثابرة - الرضا بالوضع الحاضر والإيمان بالخط).

ثالثاً : السلوك التوكيدي : Assertive Behavior :

هناك بعض البشر بسبب مخاوفهم وعجزهم عن التعبير عن مشاعرهم في مواقف الاتصال بالناس يؤدي بهم ذلك لقمع رغباتهم في الشكوى من تصرف غير لائق، أو كتم معارضتهم عند الاختلاف مع الناس والأصدقاء، فلا يمكنهم التعبير عن حبهم للآخرين أو عن استمتاعهم بالأشياء الجميلة، أو التعبير عن استيائهم من بعض السلوكيات. فالتوكيدية وحرية التعبير الانفعالي هو أسلوب من الأساليب التي تتعارض مع القلق وتنفيه (عبد الستار إبراهيم، ٢٠١١، ١٥٥: ١٥٦). وفي معجم علم النفس والتربية (سعيد إسماعيل علي وحامد عبد السلام زهران، ٢٠٠٨، ١١١) فإن تأكيد الذات هو ميل الفرد إلى تأكيد وجوده بين الآخرين، وإثبات وجوده عن طريق جديته في العمل وإتقانه له.

وأول من أشار إلى هذا المفهوم، وأبرز دوره على نحو علمي، هو العالم الأمريكي " سالتر" الذي أشار إلى أن هذا المفهوم يمثل خاصية أو سمة شخصية عامة، وجاء بعده " ولبي " و" لازاروس" اللذان أعادا صياغة هذه الخاصية، بحيث أصبحت تشير إلى قدرة يمكن تطويرها وتدريبها، وتتمثل في التعبير عن النفس والدفاع عن الحقوق الشخصية (عبد الستار إبراهيم، ١٩٩٨، ٢٩١).

ويتضمن السلوك التوكيدي تعبير الفرد عن آرائه وأفكاره ومشاعره ومعتقداته بطريقة مباشرة، والدفاع عن الحقوق الشخصية، وعدم موافقة الفرد على انتهاكها، بشرط عدم تعارض السلوك التوكيدي مع حقوق الآخرين والمحافظة عليها، فالسلوك التوكيدي هو مهارة اجتماعية ووسيلة للتواصل الإنساني بين الأفراد (عادل صلاح عمر عبد الجبار، ٢٠٠٢).

وإن توافر قدرًا من المهارات الاجتماعية يتيح للفرد القدرة على إظهار السلوك التوكيدي في تعامله مع الآخرين، والتكيف مع المواقف المختلفة مما يمنحه قدرًا من الصلابة النفسية في مواجهة أزمات وضغوط الحياة (عبد الرحمن عيد الجهني، ٢٠١١).

ويعرف وولب ولازاروس Wolpe & Lazarus التوكيدية بأنها سلوك يعبر من خلالها الفرد عن حقوقه الشخصية ومشاعره بطريقة مقبولة اجتماعياً، ثم قدم ألبرت وإيمونس Alberti & Emmons تعريفاً شاملاً لتوكيد الذات بأنه هو السلوك الذي يمكن الشخص من التصرف في مصالحه والدفاع عن نفسه دون قلق غير ضروري، والتعبير بحرية عن مشاعره الصادقة والحفاظ على حقوقه الشخصية دون إنكار لحقوق الآخرين، وعرف توكيد الذات بأنه التواصل الاجتماعي بأسلوب توكيدي ومترن بدون قلق وذلك بالتعبير عن الأحاسيس والوجدانيات والأفكار والآراء ووجهات النظر، والدفاع عن الحقوق بكلمات وإيماءات مع الرغبة في التعرف على أحاسيس وأفكار وأسلوب رؤية الأشخاص الآخرين مع احترام لوجهة نظرهم وهويتهم وأرائهم (Bricout & Chaberon, 2015). ويعرفه غريب عبد الفتاح غريب (١٩٨٦) بأنه التعبير الملائم أي التعبير بطريقة تنقل وتوصل مشاعر الفرد بشكل منضبط مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في التفاعلات الاجتماعية، كما يعرف عبد الستار إبراهيم (٢٠١١، ١٥٥) السلوك التوكيدي بأنه القدرة على التعبير الملائم عن أي انفعال نحو المواقف والأشخاص.

مما سبق تعرف الباحثة السلوك التوكيدي بأنه القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء ووجهات النظر والمشاعر بالإضافة إلى القدرة على الدفاع عن النفس والحقوق الشخصية بشكل مقبول وبدون قلق ودون إنكار لحقوق الآخرين مع احترام آراءهم ووجهات نظرهم. صفات مرتفعي السلوك التوكيدي: هؤلاء الأشخاص يكون لديهم القدرة على:

١- تحويل المشاعر والانفعالات الداخلية إلى كلمات صريحة منطوقة بصورة تلقائية سواء كانت تتعلق بإبداء (الحب أو الرغبة أو عدم الرغبة أو المدح أو الدهشة أو التوقع أو النقد الذاتي أو الأسف أو التصميم أو التشكك، أو حب الاستطلاع أو الخلاص أو عدم الراحة.

٢- التعبير الحر عن الرأي وتأكيد الأنا.

٣- القدرة على تجريد انفعالات الآخرين من قوتها. (عبد الستار إبراهيم، ٢٠١١، ١٥٥)

٤- الدفاع عن الحقوق الفردية المشروعة.

٥- التعبير عن الانفعالات والمشاعر بحرية (الحرية الانفعالية).

٦- التصرف وفق مقتضيات الموقف ومتطلبات التفاعل بحيث يخرج الفرد ناجحاً؛ ولكن دون أخلال بحقوق الآخرين.

- ٧- التصرف من منطلقات نقاط القوة في الشخصية، وليس نقاط الضعف.
  - ٨- القدرة على الإيجابية والتعاون وتقديم العون.
  - ٩- المهارة في معالجة الصراعات الاجتماعية (عبد الستار إبراهيم، ١٩٩٨، ٢٩٣:٢٩٢).
- أبعاد السلوك التوكيدي: أشار محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٨) أن أبعاد السلوك التوكيدي تتمثل في:
- الدفاع عن الحقوق: ويتمثل في قدرة الفرد على مناصرة ما يراه صواباً والدفاع عن حقوقه ورفض المطالب غير المقبولة وغير المنطقية.
  - التوكيدية الاجتماعية: وتتمثل في قدرة الفرد على المبادرة والتصرف وحسم المسائل، والمحافظة على مواقف التفاعل الاجتماعي وإنهائها بسهولة ويسر، بما في ذلك المواقف التي يكون لمن يمثلون سلطة عليه طرفاً فيها.
  - التوجيهية: نزعة الشخص إلى القيادة والتوجيه أو التأثير في الآخرين في مواقف التفاعل الشخصي، وهو ما يتطلب القدرة على التعرف والمبادرة وتحمل المسؤولية.
  - الاستقلالية: نزعة الفرد إلى المقاومة الفعالة لضغوط الأفراد والجماعات للانصياع والمسايرة، وأن يعبر عن آراءه وأفكاره حتى وإن اختلفت معهم.
  - السعي للقبول: السعي للحصول على القبول الاجتماعي من الآخرين، والتمتع بالرضا منهم والشعور بالمرغوبة وهو ما يتطلب قدرًا مناسباً من المهارة الاجتماعية وتوكيد الذات.
- كما يتسم الشخص التوكيدي بالفعالية الشخصية وبحسن توظيف إمكانياته، كما أنه يتمتع بكفاءة ملحوظة في الاستفادة من الوقت وحسن إستغلاله في إتجاه تحقيق الذات، فهو يجيد توظيف طاقاته علي النحو الأمثل مما يجعله فعالاً في محيط تعاملاته مع الآخرين ويجعله يتمتع بقدر كبير من الصحة النفسية (عادل صلاح عمر عبد الجبار، ٢٠٠٢).
- ويمكن تفسير توكيد الذات في ضوء نظريات التعلم ومفهوم توكيد الذات: حيث أشارت تلك النظريات إلى أن الاستجابة التوكيدية تقوم على أساسيات النظرية الكلاسيكية في التعليم ونظرية التعلم الأدائي، التي أشارت إلى أن الإنسان يولد مستثار ومنطلق بطبيعته، إلا أن أغلب الأطفال يقابلون العديد من مصادر الكف في البيئة والتي تشكل كلها عوامل شرطية تؤدي إلى تعلمهم التقيد في السلوك، والمبالغة في إظهار الأدب وعدم المعارضة أو المقاطعة أي أن الثقافة المجتمعية تميل إلى تحويل أطفالها إلى أشخاص مصابين بعبادات القلق في المواقف التي تقتضي التعامل مع الآخرين، ثم يأتي السلوك التوكيدي يعمل على تقوية وتعزيز استجابات مضادة لهذا

النوع من القلق، وفي نفس الوقت فإن السلوكيات التوكيدية إذا ما تم تطبيقها بشكل ملائم عادة ما يتلوها نتائج مرضية ومكافئة عديدة تقلل من القلق بشكل ملحوظ وتؤدي بالفرد إلى الحصول على قدر أكبر من الهيمنة والضببط للمواقف الاجتماعية والتي كانت من قبل بعيدة المنال، وبالتالي فإن قوة العادة بالنسبة لهذه السلوكيات التوكيدية الفعلية تزداد، وبذلك فإن التشريط المضاد للقلق يتفاعل في كل مناسبة مع التشريط الاجرائي للاستجابة الأدائية ويسهل كل منهما من الأخرى (غريب عبد الفتاح غريب، ١٩٨٦).

وتكمن أهمية السلوك التوكيدي في دوره في مواجهة الضغوط المدركة وتخفيف آثارها على الفرد، كما أن السلوك التوكيدي بأبعاده (الدفاع عن الحقوق، التوكيدية الاجتماعية، الاستقلالية، المرغوبية الاجتماعية) يمثل وسيطاً بين الضغوط النفسية والاكنتاب، كما أن هناك اهتمام متزايد في الثقافات العربية والأجنبية لتنمية السلوك التوكيدي لدى الأفراد لما له من فوائد تنعكس في التفاعلات الاجتماعية والمرونة في التعامل مع الآخر ومواجهة الضغوط الاجتماعية (عبد الله جاد محمود ، ٢٠٠٦).

فالتدريب علي السلوك التوكيدي بدوره ينمي جوانب إيجابية للشخصية منها: تحسين جودة الحياة (ضياء أبو عاصي فيصل، ٢٠١٢)، و تحسين تقدير الذات (عزيزة يحي أحمد، ٢٠١١)، وارتفاع مستوى الشعور بالسعادة (Paezy, Shahraray, & Abdi, 2010)، وتحسين مفهوم الذات ( طه عبد العظيم حسين، ١٩٩١). كما أن التدريب علي السلوك التوكيدي بدوره يخفض من حدة القلق الاجتماعي وقلق المستقبل (عزيزة يحي أحمد، ٢٠١١)، وقلق الاختبار (Niusha, Farghadani,A & Safari, 2012) والاكنتاب العصابي (جيهان صلاح الدين محمد، ٢٠٠٨) و (Jeludar, Gatab,A & Shaban ,2011).

#### فروض البحث:

- ١- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين (القيادة التحويلية وكل من مستوي الطموح والسلوك التوكيدي لدى مديري المدارس.
- ٢- يسهم كل من مستوي الطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ بفاعلية القيادة التفاعلية لدى مديري المدارس.



## الطريقة والإجراءات:

منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي (الارتباطي التنبؤي) الذي يهتم بوصف الظواهر النفسية وجمع أوصاف دقيقة وبطريقة علمية عن تلك الظواهر، وهو يهتم بوصف الظاهرة في وضعها الحالي، كما يهتم بدراسة العلاقات التي توجد بين الظاهرة والظواهر الأخرى. عينة البحث: تنقسم إلى عينة التحقق من الخصائص السيكومترية: واختيرت بطريقة عشوائية وكان عددهم (٣٠) من مديري المدارس (١٥) ذكور، و(١٥) إناث. وعينة البحث الأساسية: اختيرت بطريقة عشوائية من مديري المدارس بالإدارة التعليمية شمال وجنوب الإسماعيلية وإدارة فايد وإدارة التل الكبير بمحافظة الإسماعيلية، وكان عددهم الكلي (١٤٥) منهم (٥٧) ذكور و(٨٨) إناث.

وللتحقق من تجانس أفراد العينة (ذكور وإناث) في متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي) تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات مديري المدارس في (القيادة التحويلية ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي) باستخدام اختبار "ت" وتوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للمجموعتين وقيم "ت" ودلالاتها في الجدول التالي:

جدول (١) الفروق بين متوسطات استجابات المديرين لمقاييس (القيادة التحويلية ومستوى

### الطموح والسلوك التوكيدي)

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الإناث (ن=٨٨)		الذكور (ن=٥٧)		
		ع	م	ع	م	
٠.٢٦٦	١.٠٦٢	٦.٦٨٨	٤٨.٧٥٠	٥.٩٨١	٤٩.٩٥٧	القيادة التحويلية
٠.٢٤١	١.١٧٧	٧.٧٦٥	٥٥.٤٧٧	٨.١٤٥	٥٨.٥٧٤	مستوى الطموح
٠.٣٩٢	١.٨٦٩	٩.٦١٧	٤٦.٧٠١	١٠.٢٣٨	٤٨.٥١٩	السلوك التوكيدي

ومن الجدول السابق يتضح أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (القيادة التحويلية - مستوى الطموح - السلوك التوكيدي) بين مديري ومديرات المدارس، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك تجانس بين أفراد العينة (ذكور وإناث) في متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي).

### أدوات البحث:

١- مقياس القيادة التحويلية: (إعداد الباحثة) بمراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، وبالاطلاع على عدة مقاييس للقيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص تم بناء مقياس القيادة التحويلية المستخدم في البحث الحالي بما يتناسب مع طبيعة عينة الدراسة، ليتكون من

(٣٠) مفردة يستجيب الفرد لكل فقرة على أحد البدائل الثلاثة (تنطبق تماما- تنطبق أحيانا- لا تنطبق)، ويتم التصحيح بإعطاء درجتين لتنطبق تماما ودرجة واحدة لتنطبق أحيانا وإعطاء صفر للا تنطبق، توزعت على خمسة أبعاد هي: التأثير المثالي (الكاريزما)/ التحفيز/الاستثارة الفكرية(التشجيع الإبداعي)/ الاعتبارية الفردية/ التمكين.

للتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس قامت الباحثة بحساب ما يلي:

الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي بتقدير معاملات الارتباط بين درجات عينة التحقق من الخصائص السيكومترية على المقياس ككل وعلى الأبعاد فكانت (٠.٦١٢ - ٠.٧١١ - ٠.٨١٣ - ٠.٦٦٧ - ٠.٦٨٥) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

الصدق: تم حساب الصدق الظاهري: تم عرضه على ثلاثة من الأساتذة المتخصصين في مجال علم النفس والصحة النفسية، بهدف تحديد ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تقيسه ومناسبة صياغة الفقرات، وفي ضوء ذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات. والصدق التلازمي: بتطبيق مقياس القيادة التحويلية لرانيا إيهاب العالم ومصطفى السعيد جبريل (٢٠٢٠) كأحد المقاييس التي أثبتت فعاليتها في قياس القيادة التحويلية، ومقياس القيادة التحويلية موضع الدراسة وقد وجدت معاملات ارتباطية قوية بين نتائج المقياسين على جميع أبعادهما حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين (٠.٥٩ - ٠.٦٩) وهي معاملات ارتباط مرتفعة مما يدل على صدق المقياس الحالي إذا ما قورن بالمقاييس الثابتة والصادقة في المجال. وصدق التكوين الفرضي: من خلال حساب معاملات الارتباط الداخلية بين درجة المفردة والبعد الذي تنتمي إليه من ناحية ودرجة المفردة والدرجة الكلية للمقياس من ناحية أخرى، وكانت هذه الارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) وطبقا لهذا الاجراء لم تقوم الباحثة بحذف أي مفردة من مفردات المقياس.

الثبات: كما تم التحقق من ثبات المقياس بإيجاد قيمة ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل (٠.٨٣٢) كما تم حساب معامل ألفا عند حذف المفردة، وتوضح النتائج في الجدول التالي:

جدول (٢) قيمة ألفا لكل مفردة مع الدرجة الكلية بع استبعاد المفردة من مقياس القيادة التحويلية

التأثير المثالي		التحفيز		الاستثارة الفكرية		الاعتبارية الفردية		التمكين	
ألفا	المفردة	ألفا	المفردة	ألفا	المفردة	ألفا	المفردة	ألفا	المفردة
٠.٨١٠	١	٠.٨٠٩	٧	٠.٨٠٨	١٣	٠.٨٠٧	١٩	٠.٨١٨	٢٥
٠.٨١٨	٢	٠.٨١٦	٨	٠.٨١١	١٤	٠.٨٠٤	٢٠	٠.٧٩٨	٢٦
٠.٨٠٤	٣	٠.٨٢٠	٩	٠.٨٠٧	١٥	٠.٨٠٤	٢١	٠.٧٩٥	٢٧
٠.٨١٣	٤	٠.٨١٣	١٠	٠.٨٠٨	١٦	٠.٨٢٢	٢٢	٠.٨٠٨	٢٨
٠.٨١٣	٥	٠.٨٠٨	١١	٠.٨١٢	١٧	٠.٨١٠	٢٣	٠.٧٩٨	٢٩
٠.٨٢٣	٦	٠.٨٠٧	١٢	٠.٨٠٨	١٨	٠.٨٠٠	٢٤	٠.٨١١	٣٠

يتضح من الجدول السابق أن جميع مفردات المقياس ذات أهمية وتسهم في استقرار المقياس ولا تعد أي مفردة عبئاً على المقياس حيث انخفضت جميع معاملات الثبات لجميع المفردات عند حذفها عن معامل ثبات المقياس ككل، مما يدل على أهمية كل مفردة بالمقياس. الثبات بطريقة إعادة التطبيق: تم حساب ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار للدرجة الكلية، وذلك على العدد الكلي للعينة السيكومترية، بفارق زمني مقداره ٢١ يوماً، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين مرتي التطبيق، والذي يعبر عن معامل الثبات وقيمه (٠.٨٢) وهو معامل عالي يدل على ثبات المقياس.

## ٢- مقياس الطموح: إعداد (محمد الحيدري، ٢٠١٢)

حيث قام معد المقياس ببناء المقياس من ٢٠ فقرة وتم تطبيق المقياس على ٢٠٨ طالب من كلية المعلمين بالرياض، ثم عرضت النتائج على عشر محكمين، وتم التحقق من البناء اللفظي للاستبيان من حيث صياغة ووضوح المضمون، ثم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس؛ بحساب الصدق من خلال تطبيق قانون ارتباط التوافق فكان معامل صدق المقياس (٠.٥٦)، أما ثبات الاستبيان فقد تم حسابه بطريقة إعادة القياس وكان معامل ثبات الاستبيان (٠.٨).

وصف المقياس: مقياس الطموح يتكون من (٢٠) مفردة، ووضعت أمام كل مفردة أربع بدائل (دائماً - أحياناً - نادراً - لا أبداً) وعند التصحيح تعطى أربع درجات للإجابة دائماً وثلاث درجات لأحياناً، ودرجتان للإجابة بنادراً ودرجة واحدة للإجابة بلا أبداً، وكانت أقل درجة ٢٠ وأعلى درجة ٨٠ والارباعي الأدنى من (٢٠ - ٣٥) والارباعي الأعلى من (٦٥ - ٨٠).

وفي الدراسة الحالية قامت الباحثة بحساب الخصائص السيكومترية للمقياس كما يلي:  
الاتساق الداخلي: تم حسابه بتقدير معاملات الارتباط بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج موضحة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية للمقياس ككل ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠١) مما يشير إلى أن مؤشرات الاتساق الداخلي للمقياس عالية مما يجعلها مقبولة علمياً.

الصدق: تم حساب الصدق التلازمي بتطبيق مقياس الطموح لكاميليا إبراهيم عبد الفتاح (١٩٨٤) كأحد المقاييس التي أثبتت فعاليتها واستخدامها المتكرر والإيجابي في العديد من الدراسات، ولقد جاء معامل الارتباط بين المقياسين (٠.٧٧) وهو معامل ارتباط مرتفع مما يدل على صدق المقياس الحالي إذا ما قورن بالمقاييس الثابتة والصادقة في المجال.

الثبات: تم حساب ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية: وذلك لبيان مدى استقرار مقياس الطموح وقدرته على قياس ما وضع لأجله، وذلك على عينة التقنين، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية لجتمان للمقياس ككل وللأبعاد الفرعية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) بيان قيم معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس الطموح

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية
الطموح	٠.٧٩	٠.٧٢

الثبات بطريقة إعادة التطبيق: تم حساب ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار للدرجة الكلية، وذلك على العدد الكلي لعينة التحقق من الخصائص السيكومترية، بفارق زمني مقداره ٢١ يوماً، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين مرتي التطبيق، وقيمه (٠.٧٧) وهو معامل ارتباط مرتفع يدل على ثبات مرتفع للمقياس.

### ٣- مقياس السلوك التوكيدي: إعداد الباحثة

ويتكون من خمسون عبارة يطلب من المفحوص قراءتها والإجابة عليها بأن يختار إحدى الإجابتين "تنطبق أو لا تنطبق"، والمقياس يتكون من خمسة أبعاد هي (الدفاع عن الحقوق - التوكيدية الاجتماعية - التوجيهية - الاستقلالية - السعي للقبول)، ويتكون كل بعد من عشر فقرات.

وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس بحساب الاتساق الداخلي للمقياس وصدق

وثبات المقياس كما يلي:

الاتساق الداخلي بتقدير معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على المقياس ككل وعلى الأبعاد فكانت (٠.٧١١، ٠.٨٨٣، ٠.٨٣٢، ٠.٨٥١، ٠.٧٩٢) وجميعها دالة عند مستوى

دلالة إحصائية (٠.٠١)، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والبعد الذي تنتمي إليه وكانت جميعها دالة عند مستوى (٠.٠١ - ٠.٠٥) حيث تراوحت بين (٠.٤٠٣ - ٠.٨٨٧).  
صدق المقياس: تم حساب الصدق التلازمي بتطبيق مقياس نور وموري (Lorr & More, 1980): وترجمة محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٨) كأحد المقاييس التي أثبتت فعاليتها واستخدامها المتكرر والإيجابي في العديد من الدراسات، ولقد جاء معامل الارتباط بين المقياسيين (٠.٨١٢) وهو معامل ارتباط مرتفع مما يدل على صدق المقياس الحالي إذا ما قورن بالمقاييس الثابتة والصادقة في هذا المجال.

ثبات المقياس: تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (٠.٨٠٣)، كما قامت الباحثة بإعادة الاختبار للدرجة الكلية، وذلك على العدد الكلي لعينة التحقق من الخصائص السيكومترية، بفارق زمني مقداره ٢١ يوماً، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين مرتبي التطبيق، وقيمه (٠.٨٠٤) وهو معامل ارتباط مرتفع يدل على ثبات مرتفع للمقياس.

إجراءات التطبيق:

تم تجميع البيانات خلال شهر مارس ٢٠٢٢، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مديري المدارس بالإدارة التعليمية شمال وجنوب الإسماعيلية وإدارة فايد وإدارة التل الكبير بمحافظة الإسماعيلية، وتم استجابة (١٤٥) مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية على مقاييس الدراسة، ثم تم تصحيح ورصد استجابات المفحوصين والتعامل معها إحصائياً وإجراء الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفروض.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحقق من الفرض الأول: ينص الفرض الأول على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكل من مستوى الطموح والسلوك التوكيدي لدى مديري المدارس. ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب معاملات الارتباط بين (القيادة التحويلية وكل من مستوى الطموح والسلوك التوكيدي)، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية ومستوى الطموح والسلوك التوكيدي.

المتغيرات	مستوى الطموح	السلوك التوكيدي
القيادة التحويلية	**٠.٨٨٩	**٠.٧٤٣

\*\* دالة عند ٠.٠١

ومن الجدول السابق يتضح أنه:

- ١- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين القيادة التحويلية ومستوى الطموح قيمته (٠.٨٨٩).
  - ٢- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين القيادة التحويلية والسلوك التوكيدي قيمته (٠.٧٤٣).
- ومما سبق يتم قبول الفرض حيث أثبتت نتائج الدراسة أنه " توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكل من (مستوى الطموح والسلوك التوكيدي) لدى مديري المدارس.

التحقق من الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه يسهم كل من مستوي الطموح والسلوك التوكيدي في التنبؤ بفاعلية القيادة التفاعلية لدى مديري المدارس. وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression**، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٥) جدول (٥) لتحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالقيادة التحويلية من الطموح والسلوك التوكيدي لدى

#### مديري المدارس

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	الثابت	ف	R	R <sup>2</sup>	بيتا	ت ودلالاتها
الطموح	القيادة	١٠.١٤٩	١٤.٥١٦	٠.٨٦١	٠.٨٢٦	٠.٤٩	**٤.٩٨
السلوك التوكيدي	التحويلية	١٠.١٤٩	١٤.٥١٦	٠.٨٦١	٠.٨٢٦	٠.٦٧	**٣.٦٧

\* دالة عند (٠.٠١) \* دالة عند (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي: توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) لمعاملات انحدار الطموح والسلوك التوكيدي وانحصرت قيمة بيتا بين (٠.٤٩ - ٠.٦٧)، وكانت (R<sup>2</sup> = ٠.٨٢٦) ويعني ذلك أن متغير الطموح والسلوك التوكيدي يفسران (٨٢.٦٪) من التباين في القيادة التحويلية لمديري المدارس، ويمكن كتابة معادلة التنبؤ على النحو التالي:

القيادة التحويلية لمديري المدارس = ١٠.١٤٩ + ٠.٤٩ × درجة الطموح + ٠.٦٧ × درجة السلوك التوكيدي.

ومما سبق يتم قبول الفرض حيث أثبتت نتائج الدراسة أن كل من مستوي الطموح والسلوك التوكيدي يسهمون في التنبؤ بفاعلية القيادة التفاعلية لدى مديري المدارس. ويمكن تفسير العلاقة الارتباطية الموجبة ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الطموح والقدرة التنبؤية لمستوى الطموح في التنبؤ بفاعلية القيادة التحويلية في ضوء

تعريف (Bass, 2001, 56) للقيادة التحويلية بأنها ما يحث العاملين على تخطي التوقعات الأساسية لهم وتزيد من فاعلية العاملين بالعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم التركيز فيها على المستقبل واكتشافه وتحديد العائد عليه، وبذلك تتسم القيادة التحويلية بأنها ذات حركة مستمرة ورغبة في التحدي والسعي باستمرار نحو الجديد وغير المألوف، وهي بهذا المعنى تتفق مع مصطلح الطموح الذي عرفه فرج عبد القادر طه وآخرون (٢٠٠٥) بأنه ما يطمح الفرد إليه أو يتوقعه لذاته في مجاله العلمي أو المهني، ويجتهد لتحقيقه معتمداً على كفاءته وقدراته الشخصية، والابداع في تطويع الظروف البيئية لإيجاد دافعاً قوياً للنجاح في تحقيق الأهداف بشكل جديد ومبتكر. أي أن القائد بطموحه الذي يتضمن الاجتهاد واستغلال الطاقات والقدرات الشخصية يمكن أن يبدع في استغلال وتطويع الظروف لصالح تحقيق الأهداف؛ مما يساعده على تخطي التوقعات الأساسية؛ وتجعله يركز على المستقبل واستثماره وذلك بشعور يتضمن التحدي والسعي المستمر، ومن تلك الرؤية النظرية للتعريفين تتضح العلاقة النظرية المنطقية بين الطموح والقيادة التحويلية بمفهوميهما السابقين، مما يفسر العلاقة التي توصلت إليها نتائج الدراسة الحالية، وبما أن العلاقة قوية بين المتغيرين فإنه يمكن التنبؤ بالنجاح والفاعلية في القيادة التحويلية من خلال مستوى الطموح الذي يتمتع به المديرين.

كما أن القيادة التحويلية كما عرفها (Bouwman, et al., 2017) هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً على تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة الخاصة بالمؤسسة، وهي بذلك ترتبط بمفهوم الطموح لدى هؤلاء العاملين حيث أشار (محمد حسانين محمد ومجدي محمد الشحات، ٢٠٠٦؛ جمال مختار حمزة، ٢٠٠٤) أن مستوى الطموح يمكن اعتباره وسيلة تشخيصية تنبؤية لسلوك الفرد في المستقبل، وكيف يتأقلم مع ظروفه البيئية لتحقيق أهدافه المهنية والحياتية بشكل متوازن، وبفكر مبدع يتحاشى فيه الفرد الاصطدام بالإمكانيات والقدرات الشخصية غير المتوافقة مع الأهداف العامة للفرد وللمؤسسة التي يعمل فيها- وهو بذلك يتجاوز استهداف الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى استهداف جعل الأهداف الذاتية جزء الأهداف العامة للمؤسسة - وفي ذلك تقارب لمستوى الطموح والقيادة التحويلية، كما أشارت آمال عبد السميع أباطة (٢٠٠٧) أنه كلما كان مستوى الطموح مناسباً لأعلى إمكانيات لدى الفرد كلما ساعده ذلك على إنجاز المهام الحياتية، إلا أن وضع مستويات طموح عالية غير متناسقة مع واقع وإمكانيات الفرد يجعل لديه درجة من الكمالية العصابية وعدم الرضا المستمر عن الإنجاز.

كما يمكن تفسير تلك العلاقة بين المتغيرين في ضوء تعريف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ينطوي على تقديم رؤية تنظيمية واضحة وملهمة للعاملين، والعمل نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال إقامة اتصالات جادة بالعاملين، وفهم احتياجاتهم بالصورة التي تمكن القائد من دفع المرؤوسين إلى مستويات عليا من الدافعية والإخلاص، وفيها القائد يستخدم جاذبيته وصفاته الشخصية ليرفع من تطوعات المرؤوسين (رانيا إيهاب العالم ومصطفى السعيد جبريل، ٢٠٢٠).

كما يمكن تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والطموح من خلال ما أشار إليه ( Kirkland, 2011؛ كمال برباوي وآمنة قناشي، ٢٠١٩) من أن القائد التحويلي يتسم بالقدرة على التركيز والانتباه وأنه مكافح لتغيير الوضع الراهن وله أهداف مستقبلية للتغيير الجوهري، كما أن لديه القدرة على استخدام الجديد وغير المؤلف لإنجاز المهام، ويستطيع التعامل مع الغموض ومحب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي يمنع التطوير ويسعى لتحقيق إنتاجية أعلى من الأهداف، ولديه استشعار عالي للمستقبل واحتياجاته، وتلك الصفات تتفق وتتماشي مع ما أشارت إليه كاميليا ابراهيم عبد الفتاح (١٩٨٤) من أن أهم مظاهر الطموح الجيد تتلخص في النظرة الإيجابية للحياة والاتجاه نحو التفوق وتحديد الأهداف مع الميل إلى الكفاح وتحمل المسؤولية والمثابرة والرضا بالوضع الذي يتفق مع الإمكانيات والقدرات الشخصية وتوظيفها بشكل أمثل.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (هنا عبد الوهاب بدر، ٢٠٢٢؛ Sanchez, 2020؛ Jennings & Hannah, 2011) التي أشارت إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين مهارات القيادة ومستوى الطموح.

ويمكن تفسير العلاقة الارتباطية الموجبة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين القيادة التحويلية والسلوك التوكيدي والقدرة التنبؤية لمستوى السلوك التوكيدي في التنبؤ بفعالية القيادة التحويلية في ضوء تعريف (Yuki, 2004) للقيادة التحويلية بأنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير بالمؤسسة، أي أن القيادة التحويلية تعتمد على قوة تأثير القائد على تابعيه فإذا اتسم هذا القائد بالتوكيدية التي تعني كما أشار سعيد إسماعيل علي وحامد عبد السلام زهران (٢٠٠٨، ١١١) بأنها ميل الفرد إلى تأكيد وجوده بين الآخرين، وإثبات وجوده عن طريق جديته في العمل وإتقانه له، وأنها كذلك قدرة تتمثل في التعبير عن النفس والدفاع عن الحقوق الشخصية (عبد الستار إبراهيم، ١٩٩٨، ٢٩١)، فإن القائد بتلك الصفات يمكنه تحويل الرؤية إلى واقع، وتحفيز التابعين له بتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة مما يشعرهم بالثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين قائدهم ويدفعهم لإنجاز الأعمال أكثر من المتوقع، وهذا هو تعريف (Bass, 1994) للقيادة التحويلية، كما أن القائد



التحويلي يسعى إلى إحداث التغييرات الإيجابية في طريقة العمل، وأكدت ذلك مروة أبو النور (٢٠١٢) بأن القيادة التحويلية تعمل على تغيير الأفراد وتطويرهم ليعملوا كما يعمل القادة وتشجع على إبراز القدرات والإمكانات في العمل واستغلال كافة الطاقات لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم في نطاق قيمي وأخلاقي، ومن الجدير بالذكر أن هذا التغيير يتماشى مع تعريف عبد الرحمن الجهني (٢٠١١) للسلوك التوكيدي من أنه قدرة يمكن تطويرها للتكيف مع المواقف المختلفة مما يمنحه قدرًا من الصلابة النفسية في مواجهة أزمات وضغوط العمل والحياة. كما يمكن تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك التوكيدي من خلال ما أشار إليه (Kirkland, 2011؛ كمال برباوي وآمنة قناشي، ٢٠١٩) من أن القائد التحويلي يتسم باحترام الذات والقدرة على التواصل مع الآخرين ومساعدتهم لحل مشاكلهم وقادر على إيصال الأفكار، كما أنه مكافح يتحمل المخاطر ويثير الحماسة والرغبة في العمل ولديه ثقة بنفسه وبالآخرين، وذو شخصية مثابرة وقوية معتمدة على الخبرة، وتتفق تلك الصفات مع ما أشار إليه عبد الستار إبراهيم (٢٠١١) من أن مرتفعي السلوك التوكيدي يتسمون بالقدرة على التعبير وتحويل المشاعر إلى كلمات صريحة، والتعبير عن الرأي والنفس والدفاع عن الحقوق والانفعالات والمشاعر، مع القدرة على التصرف وفق الموقف والقدرة على الإيجابية والتعاون وتقديم العون للآخرين ومعالجة الصراعات الاجتماعية. كما يمكن تفسير تلك العلاقة في ضوء ما أوضحه كل من ياسر احمد جنة ووجيه عبد الستار نافع (٢٠٢٢) من أن القيادة التحويلية ذات تأثير إيجابي على إدارة المواهب من حيث جذب تلك المواهب، وإدارة أداء هذه المواهب، وتطوير المواهب والاحتفاظ بها، وأنه لا ينتهي للقائد أن يدير تلك المواهب وينجح في استخدام القيادة التحويلية لتحقيق ذلك إلا إذا كان شخصاً طموحاً ويمتلك سلوكاً توكيدياً فعالاً.

وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (زياد هاشم إبراهيم، ١٩٩٠؛ المعهد الوطني للتدريب التربوي بفلسطين، ٢٠١٠؛ مصلح مسلم المجالي، ٢٠١٨؛ غادة عادل عطية ومصطفى صلاح المقدم، ٢٠١٨؛ ياسر احمد جنة ووجيه عبد الستار نافع، ٢٠٢٢) في أن السلوك التوكيدي ذو علاقة إيجابية قوية بفاعلية القيادة، وأن التدريب على السلوك التوكيدي يعد وسيلة ناجحة وفعالة في تنمية فعالية القيادة بشكل عام، ولذلك حرصت العديد من المنظمات ومراكز التدريب على تنميته لدى القادة والمدربين.

### التوصيات التربوية:

- ١- إعداد برامج إرشادية لتنمية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس.
- ٢- تنمية الطموح والسلوك التوكيدي لدى قادة المؤسسات التعليمية مما يمثل داعم لتنمية القيادة التحويلية لديهم.
- ٣- إدراج معلومات مبسطة عن القيادة التحويلية داخل مقررات كلية التربية والسمات الشخصية المرتبطة بالنجاح في القيادة.

### البحوث المقترحة:

- ١- دراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات شخصية أخرى.
- ٢- نموذج سببي يوضح العلاقة بين العديد من المتغيرات النفسية والشخصية والقيادة التحويلية.
- ٣- الإسهام النسبي للقيادة التحويلية في نجاح المؤسسة التعليمية وتحقق الهوية لدى طلاب تلك المؤسسات.
- ٤- أثر القيادة التحويلية للمديرين على المعلمين والطلاب والعاملين في المؤسسة التعليمية.

## المراجع

- إبراهيم احمد أبو رحمة (٢٠١٨). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية: دراسة حالة القطاع السياحي في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ٧(٤)، ٢٤١-٢٥٨.
- آمال عبد السميع أباطة (٢٠٠٧). البيئة الأسرية للأطفال الموهوبين ودورها في الوصول إلى إنجاز عالي "دراسة إكلينيكية". *المؤتمر العلمي الأول، قسم الصحة النفسية، كلية التربية، جامعة بنها*.
- جمال مختار حمزة (٢٠٠٤). تأثير مستوى الطموح وفقاً لمتغير جنس الأطفال ومستوى تعليم الأب. *مجلة العلوم التربوية*، ١(١)، ٥٣-٨٣.
- جيهان صلاح الدين محمد علي (٢٠٠٨). فاعلية المهارات الاجتماعية التوكيدية والأنشطة السارة في علاج الاكتئاب العصبي لدى طلاب الجامعة. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها*.
- رافد عمر الحريري (٢٠١٠). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- رانيا إيهاب العالم ومصطفى السعيد جبريل (٢٠٢٠). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. *مجلة بحوث التربية النوعية*، ١٧(٥٨)، ٤٧١-٥٠١.
- رجاء عبد الرحمن الخطيب (١٩٩٠). *لطموح المهني والطموح الأكاديمي لطلبة جامعة الأزهر والجامعات الأخرى*. *مجلة علم النفس*، ٤(١١)، ١٥٠-١٦١.
- زياد بركات (٢٠٠٨). علاقة مفهوم الذات بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء بعض المتغيرات. *المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد*، ١(٢)، ٢١٩ - ٢٥٥.
- زياد هاشم إبراهيم (١٩٩٠). دور التدريب على السلوك التوكيدي في تنمية فعالية القيادة. *رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود*.
- سعيد إسماعيل علي وحامد عبد السلام زهران (٢٠٠٨). *معجم علم النفس والتربية*. الجزء الثاني، القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- سيد جاد الرب (٢٠١٢). *القيادة الاستراتيجية*. القاهرة: دار الكتب المصرية.

صياحي الأخضر (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة.

ضياء أبو عاصي فيصل (٢٠١٢). فعالية برنامج تدريبي لتنمية السلوك التوكيدي في تحسين جودة الحياة النفسية للأطفال ضعاف السمع. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس.

طه عبد العظيم حسين (١٩٩١). مدى فاعلية التدريب التوكيدي في تحسين تصور الذات لدى المراهقين. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الزقازيق فرع بنها. عادل صلاح عمر عبد الجبار (٢٠٠٢). العلاقة بين التوكيدية وتحقيق الذات لدى طلاب الجامعة. *مجلة دراسات الطفولة*، جامعة عين شمس، ٥ (١٥)، ٩٧ - ١٠٦.

عبد الستار ابراهيم (١٩٩٨). *الاكتئاب اضطراب العصر الحديث*. الكويت: عالم المعرفة. عبد الستار ابراهيم (٢٠١١). العلاج النفسي السلوكي المعرفي الحديث. ط ٥، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

عبد الرحمن عيد الجهني (٢٠١١). المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالسلوك التوكيدي والصلابة النفسية لدى طلبة المرحلة الثانوية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية*، ٤ (١)، ١٩٣ - ٢٣٨.

عبد الله جاد محمود (٢٠٠٦). السلوك التوكيدي كمتغير وسيط في علاقة الضغوط النفسية بكل من الاكتئاب والعدوان. *المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية النوعية*، جامعة المنصورة، من ١٢: ١٣ أبريل، ٣٩٥-٤٦٩.

عزيزة يحي أحمد (٢٠١١). فعالية برنامج إرشادي للتدريب على مهارات السلوك التوكيدي في تحسين بعض الخصائص النفسية للأطفال المعاقين سمعياً. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

غادة رياض جاد (٢٠١٥). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. *مجلة كلية التربية بأسسيوط*، ٣١ (١)، ٧٠-١٠٧.

غادة عادل عطية ومصطفى صلاح المقدم (٢٠١٨). اللغة الدافعة كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتزام التابعين نحو القائد بالتطبيق على شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية- مصر. *الإدارة العامة*، ٥٨ (٤)، ٧٨٥-٨٣٥.

غريب عبد الفتاح غريب (١٩٨٦). مقياس توكيد الذات. *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، ٦، ١٧٢ - ١٨٢.

فرج عبد القادر طه، محمد السيد أبو النيل، شاكر عطية قنديل وحسين عبد القادر محمد (٢٠٠٥). *معجم علم النفس والتحليل النفسي*. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع. كاميليا ابراهيم عبد الفتاح (١٩٩٠). *دراسات سيكولوجية في مستوى الطموح والشخصية*. الطبعة الثالثة، القاهرة: نهضة مصر.

كاميليا ابراهيم عبد الفتاح (١٩٨٤). *استبيان مستوى الطموح للراشدين*. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

كمال برباوي وأمنة قناشي (٢٠١٩). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ١٠، ٥٥٩ - ٥٧٢.

محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٨). *دراسات في الصحة النفسية*. القاهرة: دار قباء.

محمد حسنين محمد ومجدي محمد أحمد الشحات (٢٠٠٦). دراسة لبعض المتغيرات العقلية والانفعالية (مستوى الطموح - تحمل الغموض) الفارقة بين الطلاب العاديين وبطيء التعلم في المرحلة الإعدادية. *مجلة كلية التربية، بنها*، ١٦ (٦٨)، ١٢٣ - ١٩٨.

محمد الحيدري (٢٠١٢). مقياس الطموح. *الثقافة والتنمية*. ١٣ (٦٢)، ٣ - ٣٤.

مروة أبو النور (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي: دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح. *رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين*.

مصلح مسلم المجالي (٢٠١٨). فاعلية برنامج إرشادي قائم على التدريب التوكيدي في تحسين مهارات السلوك القيادي لدى طلبة الفرق والأنشطة الطلابية. *مجلة إسهامات للبحوث والدراسات*، ٣ (١)، ٣٢ - ٥٨.

المعهد الوطني للتدريب التربوي (٢٠١٠). *برنامج القيادة التربوية لمديري المدارس - المحور الأول - قيادة الذات - السلوك التوكيدي*. البيرة (فلسطين)، المعهد الوطني للتدريب التربوي، ط١، السلسلة ٥.

مهنا بشير عبد الله (٢٠١٠). الأمن النفسي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلاب معهد إعداد المعلمين. *مجلة التربية والعلم*، ١٧ (٣)، ٣٦٠ - ٣٨٤.

هناك عبد الوهاب بدر (٢٠٢٢). مهارات القيادة وعلاقتها بمستوى الطموح لدى الشباب الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من طلاب وطالبات جامعة حلوان. مجلة كلية التربية في العلوم النفسية، ٤٦(٢)، ٢٥٧-٢٨٨.

هويدة حنفي محمود ومحمد أنور إبراهيم فراج (٢٠٠٦). قلق المستقبل ومستوى الطموح وحب الاستطلاع لدى طلبة كلية التربية من ذوي المستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المختلفة. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ١٦(٢)، ٦١-١٤٨.

ياسر أحمد جنة ووجيه عبد الستار نافع (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لشئون الزراعة والثروة السمكية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣، ملحق، ٧٦٤-٧٩٢.

Bass, B and Avolio, B (1993). *Trans Formational Leadership: Aresponse to Critiques*. New York. Free Press.

Bass, B. (1994). *Improving Organization Effectiveness through trans Formational Leadership* London. Sage Publications.

Bass, B. (2001). *Leadership: Good, Better, Best. "Leadership and Performance beyond Expectation"*. New York: *The Free Press*, Available at: Ebrary. Com/lib/excellence Doc? Id=10427364.

Bricout, L. & Chaberon, A. (2015). *I affirmation de soi pour les enfants est les adolescents" L anxite sociale de l enfant est de I adolescent techniques TCC et affirmation De soi prise en charge"*. Paris: DUNOO.

Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). *Fostering Teachers Team Learning: An Interplay between Transformational Leadership and Participative Decision-Making. Teaching and Teacher Education, 65, 71-80.*

Delgado, B., and Gahona, F., (2022). *Impact of transformational leadership on job satisfaction and turnover intention: an educational context study. Información Tecnológica, 33(6), 11-20.*

Ghorbani, A., Mohammadi, N., Rooddehghan, Z., Bakhshi, F., & Nasrabadi, A., (2023). *Transformational leadership in development of transformative education in nursing: a qualitative study. BMC Nursing, 22(1), 1-10.*

Hagemann, M.(2022). *Does Current Popular Leadership Literature Show a Preference for transformational leadership. managing global transitions: International Research Journal. 20(4).335-351.*

- Kirkland, K. (2011). The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership. *Pro Quest UMI Dissertation Publishing*, 43, 123-131.
- Jennings, P. and Hannah, S. (2011). The Moralities of Obligation and Aspiration: Towards a Concept of Exemplary Military Ethics and Leadership. *Military Psychology*, 23(5), 550-571.
- Niusha ,B. ; Farghadani,A & Safari,N (2012). Effects of Assertiveness Training on Test Anxiety of Girl Students in First Grade of Guidance School. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1385-1389
- Lopez, Z., Pulido, M., and Cortes, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12(1), 1-10.
- Paezy,M ; Shahraray,M & Abdi,B (2010). Investigating the impact of assertiveness training on assertiveness, subjective well-being and academic achievement of Iranian female secondary students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1447-1450.
- Robbins, P. and Judge, A. (2015). *Organizational Behavior*. (16<sup>th</sup>-ed). Person Education, Inc.
- Salam, H.; Dumit, N.; Clinton,M. & Mahfoud, Z.(2023). Transformational leadership and predictors of resilience among registered nurses: a cross-sectional survey in an underserved area. *BMC Nursing*, 22(1). 1-10.
- Sanchez, F. Sandoval, A. Rodriguez, P. and Casani, F. (2020). Professional Aspirations as Indicators of Responsible Leadership Style and Corporate Social Responsibility. Are We Training the Responsible Managers that Business and Society Need? A Cross-national Study. *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(1), 49-61.
- Yuki, G. (2004). Managerial Leadership, A Review Theory and Research, *Journal of Management*, 15(2). 124-132.
- Yuwono, H. & Eliyana, A. (2023). Triple mediation of attitude to bridge transformational leadership on organizational citizenship behavior. *PLoS ONE*, 17(2), 1-21.

**The relative contribution of the level of Aspiration, and assertive behavior in predicting the effectiveness of transformational leadership**

**among school principals**

**Dr/ Sally Salah Antr Kassem,**

**Associate Professor of Mental Health- Faculty of Education- Suez Canal University**

**sallysalah@edu.suez.edu.eg**

**Abstract:** The current research aims to discover the relationship between transformational leadership effectiveness, level of aspiration and assertive behavior. and to know the extent of the contribution both level of aspiration and assertive behavior in Predicting the effectiveness of transformational leadership to school principals. the descriptive method was used, the study sample consisted of a psychometric sample chosen randomly, their number was (30). The main research sample was chosen randomly from school principals in the educational administration north and south of Ismailia, the Fayed administration, and the Al-Tal Al-Kabir administration in Ismailia governorate, and their total number was (145), of whom (57) were males and (88) females. the transformational leadership scale was used, prepared by the researcher, and the Aspiration scale was prepared by Muhammad Al-Haidari (2012) and the assertive behavior scale (prepared by the researcher). The results of the research indicated that there is a statistically significant positive correlation between transformational leadership and the level of aspiration Its value is (0.889), and between transformational leadership and assertive behavior, its value is (0.743), and that both the level of aspiration and assertive behavior contribute to predicting the effectiveness of interactive leadership among school principals.

**Key words:** Leadership - Aspiration - Assertive behaviour - Transformational leadership - School principals.