

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف

د. بيكار محمد شبل

مدرس علم الاجتماع

بكلية الآداب جامعة بني سويف

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، المراعاة الفردية، التحفيز، التمكين) والطاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) لدى المعلمين بمدرسة حكومية وأخرى خاصة.

وقد اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة بجانب استخدامه المنهج المقارن، وتألقت عينة الدراسة من (٧٤) معلم، واستخدم مقياس للقيادة التحويلية وآخر للطاقة التنظيمية.

وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة من القيادة التحويلية في المدرسة الخاصة تفوق المدرسة الحكومية. ودرجة مرتفعة أيضا من الطاقة التنظيمية في المدرسة الخاصة تفوق المدرسة الحكومية، كما أظهرت النتائج أيضا العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية القوية بين القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية للمعلمين في المدرسة الحكومية والخاصة.
الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الطاقة التنظيمية، المدارس الحكومية والخاصة.

على الرغم من إهمال نظريات الإدارة ما يسمى بالعوامل المرنة (Soft Factors) مثل المشاعر والعواطف، إلا أنها الآن تصحح المسار، فللمشاعر والعواطف أهمية كبيرة في السلوك التنظيمي داخل المنظمة (العنزي و العطوي، ٢٠١٦، ٥). حيث تحول اهتمام العلماء على مدى العقدين الأخيرين، من التركيز على بحث القوى الخارجية للمؤسسة إلى فحص التنظيم الداخلي، والموارد الداخلية لها، وكيف توفر مزايا تنافسية فريدة من نوعها، إلا أنها لا تزال هناك فجوات كبيرة في فهمنا لآليات تحويل هذه الموارد التنظيمية إلى إنتاج وأداء تنظيمي متفوق (Barney & Arikan, 2005, 124).

ولطالما احتل مفهوم الطاقة- كمورد تنظيمي- دورًا بارزًا في النظريات البيولوجية والنفسية، حيث تعود جذوره إلى الثقافة الآسيوية القديمة، ومع ذلك، لم تظهر طاقة الأفراد في سياق العمل والتنظيم إلا مؤخرًا كموضوع محوري. وذلك للافتراض السائد بأن الطاقة هي ظاهرة فردية فقط، غير أن رؤى متعددة المستويات، تشير إلى أنه ينبغي دراسة الطاقة في مكان العمل في سياقها الاجتماعي (COLE, et. al, 2012, 446). وظل موضوع الطاقة في مجال العلوم الاجتماعية موضوعًا متواضعًا بدرجة كبيرة (Pols, 2017, 18).

على الرغم من أن علماء النفس وعلماء الاجتماع الأوائل ذكروا الطاقة البشرية بوجه عام فيما يتعلق بالصحة العقلية والبدنية، إلا أن الأدبيات النظرية فيما بعد لم تول اهتمام بهذا المفهوم كما ينبغي، إلى أن بدأ هذا القرن، وبدأ الاهتمام بعلم النفس الإيجابي وبأثر التفاعلات الإيجابية لأداء الأفراد في المنظمات، تقول الكاتبة الأمريكية والمستشارة الإدارية مارغريت وينلي (Margaret Wheatly): أن توليد الطاقة والقوة الحقيقية داخل التنظيم، يتم من خلال العلاقات. فأنماط العلاقات والقدرات اللازمة لتشكيلها أكثر أهمية من المتطلبات والمهام والأدوار والمواقف التنظيمية، فظهرت الدراسات المتعلقة بالطاقة التنظيمية (Schippers & Hogenes, 2011, 193)

أكدت الأبحاث أنه عندما يتمتع الموظفون بعلاقات جيدة مع مشرفيهم أو قادتهم، فإنها تولد مشاعر إيجابية تجاه المنظمة والموظفين الآخرين، مما يؤدي إلى مستويات طاقة إنتاجية أعلى. فيتم الحصول على الطاقة التنظيمية عادة بسبب التفاعلات التي تحدث بين

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

الطاقة الفردية والطاقة التنظيمية والطاقة الجماعية، وتعد الطاقة في مكان العمل هي عملية جماعية تساعد على تسهيل الاتصالات والمحادثات بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسينات وتطورات في الأداء بوجه عام (Abualhamael, 2017, 78) بل إن الموظفين النشطين ضروريون لنجاح المؤسسة، فهم أكثر إنتاجية وإبداعية ولهم تأثير إيجابي على الآخرين، حيث يحفز الموظفون بعضهم البعض عن طريق إعطاء هذه الطاقة، وبالطبع، يعد ذلك إيجابياً بالنسبة للمنظمة ككل (Schippers & Hogenes, 2011, 193) ونسبي الطاقة التنظيمية ونحدها بالي أي مدى حشدت المنظمة أو الشعبة أو الفريق إمكاناتها العاطفية والمعرفية والسلوكية لتحقيق أهدافها (Bruch & Vogel, 2011, 51).

ناقش العديد من الباحثين تعاريف مختلفة للطاقة التنظيمية على المستوى الفردي والجماعي في العمل، كونها مهمة للغاية في مجال السلوك التنظيمي، وتعد أداة قيمة للوصول إلى فهم أعمق لكيفية قدرة المنظمة على تحقيق كامل إمكاناتها، واستناداً إلى العديد من الدراسات يمكن للطاقة التنظيمية أن تسفر عن فوائد عديدة للفرد وللتنظيم، حيث تؤدي إلى زيادة الصحة والرفاهة، وتحفيز الموظفين وزيادة التزامهم، والرضا الوظيفي، والأداء والإبداع والعمل الجماعي، أما على مستوى التنظيم، فتؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق الميزة التنافسية (Cuff & Barkhuizen, 2014, 263).

يعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على الإدارة، حيث أنها تؤثر على عواطف الموظفين ومواقفهم وسلوكياتهم وطريقة تفاعلهم مع العملاء، وعلى وجه التحديد القيادة التحويلية، والتي هي أسلوب قيادي مثالي عالمي معاصر، أثبتت العديد من الدراسات فاعليته على مختلف الحالات (Hamdani, 2018, 26). وينظر للقيادة بأنها "فن تنسيق الطاقة". فمن واجب القادة معرفة وفهم الطاقة التنظيمية، لأن المستويات المنخفضة منها يمكن أن تؤدي مشكلات عديدة، منها عدم المرونة وعدم الرضا الوظيفي (Abualhamael, 2017, 94).

ويعد المدير الأكثر نفوذاً في التنظيم المدرسي، ويُعتقد أن اسم المدرسة وشهرتها مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بسلوك المدير داخل المدرسة، بل إن البيئة المدرسية ومشاعر المعلمين تدور حوله، ونجاح أي مدرسة و فشلها يمكن أن يعزى إلى حد كبير إلى قيادة مديرها. (Khan, 2018, 31). فإن كان من غير الممكن وجود مدرسة بدون إدارة، فمن غير

الممكن أيضا وجود إدارة بدون طاقة، لأن الطاقة التنظيمية بمثابة المحرك الرئيس للإدارة وبالتالي للمدرسة (أو أية منظمة أخرى).

مشكلة الدراسة:

أكدت الكثير من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية ودورها الفعال في العديد من المتغيرات التنظيمية مثل، التغيير التنظيمي كدراسة (VINGER & CILLIERS, 2006) و (بوطرفة و برحومة، ٢٠١٦) والأداء التنظيمي مثل (مصطفى، ٢٠٠٢) و (عيسى، ٢٠٠٥) والتعلم التنظيمي مثل (العياش، ٢٠١٠) و (العزام والجداية، ٢٠١٥) والابداع مثل دراسة (Zhou & Shin, 2002) و (العازمي، ٢٠٠٦) و (الرشيدي، ٢٠١٨) والتغيير التنظيمي مثل دراسة (حماد و زاهر، ٢٠١١) وتمكين العاملين مثل دراسة (Bishop, 1994) وسلوك المواطنة مثل (العامري، ٢٠٠٢)، كما أبرزت بعض الدراسات أن الأكاديميين والموظفين الإداريين من كلا الجنسين بحاجة إلى مستويات أعلى من الطاقة الإنتاجية والإيجابية (Abualhamael, 2017, 74) وعلى الرغم من ذلك فهناك نقص في الدراسات التي تدرس أهمية الطاقة التنظيمية، لا سيما في سياق السلوك والأداء، (COLE, et. al, 2012, 80)

وتظهر مشكلة الدراسة الراهنة أيضاً من خلال احتكاك الباحث بشكل فعلي بالمدرسين داخل بعض المدارس وشكواهم من الإدارة وتصرفاتها ورؤيتها للتغيير مرة، ومن طاقة المدرسين وأدائهم داخل الفصول، والمجهود الكبير الذي يبذله المدرس خارج المدرسة في إطار الدروس الخصوصية، والتي تستنفذ مجهوده الذهني والوجداني والسلوكي مرة أخرى، بجانب انتشار المدارس الخاصة على حساب المدارس الحكومية، والحديث الكثير عن جودتها في مقابل المدارس الحكومية، بالإضافة إلى الفجوة البحثية المرتبطة بالطاقة التنظيمية - على حسب علم الباحث-، الأمر الذي استدعى من الباحث الوقوف على هذه المتغيرات وما يرتبط بها. ولقد قام الباحث بدراسة استكشافية من خلال عمل بعض المقابلات مع المدرسين داخل المدارس، والتي اتضح له فيها أن بعض المدرسين يعانون من اللامبالاة في وظائفهم، وخاصة في المدارس الحكومية، بجانب تحميل قدر كبير من هذا

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

التقصير على الإدارة، وهو الأمر الذي يحتاج إلى البحث والدراسة، فظهرت لدى الباحث أسئلة كثيرة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ١- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية بالمدرسة الحكومية والخاصة محل الدراسة؟
 - ٢- ما مستوى توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في المدرسة الحكومية والخاصة؟
 - ٣- هل ثمة علاقة تربط القيادة التحويلية بالطاقة التنظيمية؟
 - ٤- ما مدى تباين آراء المعلمين داخل المدارس المبحوثة تجاه القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية بتباين خصائصهم الشخصية؟
- أهداف الدراسة: وطبقا لمشكلة الدراسة الراهنة وتساؤلاتها كما سبق توضيحها، تحدد أهدافها فيما يلي:

- ١- التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، المراعاة الفردية، التحفيز، التمكين) بالمدرسة الحكومية والخاصة محل الدراسة.
- ٢- قياس مستوى توافر أبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) في المدرسة الحكومية والخاصة.
- ٣- اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الطاقة التنظيمية لدى العينة.
- ٤- الكشف عن مدى تباين آراء المعلمين داخل المدارس المبحوثة تجاه القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية بتباين خصائصهم الشخصية.

فروض الدراسة: من خلال البحوث والدراسات المرتبطة بالدراسة تمكن الباحث من صياغة الفروض التالية:

- ١- درجة ممارس القيادة التحويلية في المدرسة الخاصة أعلى من المدرسة الحكومية.
- ٢- توجد طاقة تنظيمية داخل المدرسة الخاصة بمعدلات تفوق وجودها في المدرسة الحكومية.
- ٣- تعد العلاقة التي تربط القيادة التحويلية بالطاقة التنظيمية في المدرسة الحكومية والخاصة إيجابية قوية.
- ٤- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تجاه متغيرات الدراسة طبقا لخصائصهم الشخصية.

أهمية الدراسة: تبرز الأهمية العلمية في حادثة الدراسة، حيث تعد الدراسة الأولى - حسب علم الباحث على النطاق المحلي والإقليمي - التي تتناول العلاقة بين متغير القيادة التحويلية ومتغير الطاقة التنظيمية داخل المدارس. مما يشكل إضافة معرفية لدراسات وبحوث علم الاجتماع التنظيمي.

وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تحفيز العاملين في المجال التربوي بوجه خاص على الاهتمام بالقيادة التحويلية، وتوضح الدراسة أهمية الطاقة التنظيمية داخل العمل التنظيمي بوجه عام، والمدارس بوجه خاص. بجانب إظهار واقع عينة من المدارس الحكومية والخاصة أمام أصحاب القرار لاتخاذ اللازم.

مفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مدخل القيادة التحويلية عام ١٩٧٨ على يد عالم الاجتماع السياسي بيرنز (J. M. Burns) في كتابه "القيادة" بعد ظهور المفهوم لأول مرة من قبل داونتون (Downton) عام ١٩٧٣. حيث قدم بيرنز تعريفاً للقيادة التحويلية، بأنها تلك القيادة التي تحث الاتباع على العمل لتحقيق الأهداف التي تمثل القيم والدوافع والرغبات والاحتياجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والاتباع، وتكمن عبقرية القيادة في الطريقة التي يرى القادة بها أنفسهم ويتصرفون من خلالها. وعلى الرغم من قدم هذا التعريف إلا أنه مازال يذكر في الأدبيات الحديثة الخاصة بالمفهوم (Bekele Shibru, 2011, 687)، وبالتالي فالقيادة التحويلية هي أسلوب قيادة موجه نحو التغيير ونحو تحسين الأداء الفردي والجماعي (Phaneuf, et. al, 2016, 30)، فهي عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف والوصول بهم إلى مرتبة القادة من خلال القيم العليا والأخلاقية (الغامدي، ٢٠١٢، ٣٤).

كما اقترح كيم أن "القادة التحويليون لديهم القدرة على تحويل المنظمات من خلال رؤيتهم للمستقبل، ومن خلال توضيح رؤيتهم، يمكنهم تمكين الموظفين من تحمل المسؤولية لتحقيق تلك الرؤية" (Buila, Martínezb, & Matutec, 2018, 2). وقدم (السلمي، ١٩٦٦، ٣٢٧) تعريفاً مباشراً للقيادة التحويلية وأكثر وضوحاً حيث عرفها بأنها "تلك النمط الذي ينمي

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

في الأفراد القدرة لكي يصبحوا قادة" ووصف باس وريجيو القيادة التحويلية بأنها عملية تغيير يتم فيها تغيير الأشخاص. وهذه العملية تتضمن محاولات تزيد من الفعالية التنظيمية وأداء المتابعين ، من خلال تحويل القيم الشخصية والمفاهيم والرؤى المستقبلية (AL- HUSSEINI, 2014, 48).

والقائد التحويلي هو ذلك الانسان القادر على تحويل المرؤوسين وتغيير احلامهم ورؤاهم وتبديل أولياتهم واهدافهم. (درويش، ٢٠٠٩، ١٠٦) كما تعرف بأنها "أسلوب القيادة الذي يحول المرؤوسين إلى الارتفاع فوق مصلحتهم الذاتية عن طريق تغيير معنوياتهم ومثلهم ومصالحهم وقيمهم، وتحفيزهم على الأداء بشكل أفضل مما كان متوقعا في البداية" وهي حاليا النموذج الأكثر قبولا على نطاق واسع في الأدبيات القيادية (Buila, et. al, 2018, 1) ويمكننا اعتبار أن للقيادة التحويلية أبعاد خمسة كما يلي:

١- التأثير المثالي (Idealized Influence) وهي قدرة القائد على كسب إعجاب واحترام وثقة العاملين وولائهم، بكونه صاحب رسالة ورؤية واضحة ومؤثرة، فيصبح نموذجا لهم وقدوة، يقلدونه وينصعون له، ويعتبرونه مثلا أعلى لهم.

٢- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) وهي إثارة القائد لوعي العاملين، لحثهم على معرفة المشكلات والتعامل مع الأولويات والبحث عن طرق العلاج المختلفة والجديدة والفعالة، مشجعا لهم على الإبداع والابتكار.

٣- المراعاة الفردية (الشخصية) (Individualized Consideration) وهي مراعاة القائد لظروف كل فرد وإمكاناته، على حده، والتعامل معها بما يناسبها. فيستمع لهم ويهتم باحتياجاتهم الفردية.

٤- التحفيز (Motivation) وهو تحريك القائد لمشاعر العاملين وعواطفهم. فتظهر قدرته على إنشاء الحاجة وإثارة الدافع وإيجاد الحافز لدى المرؤوسين لزيادة عملهم وإنتاجيتهم (Rastbin, 2016, 2).

٥- التمكين (Empowerment) وهو عملية تفويض القائد للعاملين في الصفوف الأمامية بسلطة اتخاذ القرارات، حتى تتحول رؤيتهم إلى حقيقة واقعية (الغزالي، ٢٠١٢، ٢٧-٣١).

نظراً لأن أبعاد للقيادة التحويلية دائماً ما تكون مترابطة بشكل كبير، فإنها عادة ما يتم اعتبارها ودمجها في بنية واحدة. وبناءً على ذلك، فإن التعامل مع القيادة التحويلية لا بد أن يتم من خلال كونها بناء واحد متكامل لكنه متعدد الجوانب (Hetland, et. al, 2018, 2). وتعريف الباحث للقيادة التحويلية (إجرائياً) هو درجة استجابة أفراد العينة عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المطبقة في البحث الراهن.

ثانياً: مفهوم الطاقة التنظيمية

تعرف طاقة الفرد في قاموس (Webster) بأنها قدرة الفرد بوجه عام على الفعل والأداء وإحداث التأثير، وهذا التعريف يتفق مع تعريف قاموس (The Chambers) بأنها "القدرة على النشاط القوي" أو "القدرة على العمل" (Schiuma, et. al, 2007, 70).

عبر (Etzioni, 1968) عن الطاقة كشكل من أشكال الموارد النفسية والاجتماعية. حيث البشر أعضاء في نظام اجتماعي، يتم تفعيلهم لإحداث تغيير اجتماعي. كما تعرف الطاقة بأنها "مستوى القوة النفسية والبدنية المتاحة لدينا للاستفادة منها في إنجاز أي مهمة أو تطوير أي علاقة نختارها" (Alexiou, et. al, 2018, 4).

وظهرت الكلمة عند علماء التنظيم قديماً كظاهرة نفسية، تتعلق بالجانب الوجداني العاطفي، ولكن بدأ ينظر إليها الآن كونها ظاهرة جماعية ترتبط بالجانب المعرفي والجانب السلوكي إضافة للجانب العاطفي للفرد وللجماعة في سياق التنظيم. (COLE, et. al, 2012, 446-447)

كان **Adams** أحد المؤلفين الأوائل لمناقشة الطاقة في السياق التنظيمي. حيث يعرف آدمز الطاقة بأنها "القدرة على العمل أو إنجاز العمل" (Derman, et. al, 2011, 2). وعرفها كل من بروخ وفوغل (٢٠١١) بأنها "مقدار المدى الذي حركت فيه المنظمة إمكانياتها العاطفية والمعرفية والسلوكية لتحقيق أهدافها"، كما عرفها كل من بروخ وفوغل (٢٠١١) وشرافا وشيروم (٢٠٠٩) بأنها "تجربة مشتركة وإظهار المشاعر الإيجابية والنشاط المعرفي والسلوك الفعال بين أعضاء المجموعة في سعيهم المشترك لتحقيق أهداف بارزة من الناحية التنظيمية". (Abualhamael, 2017, 78-80)

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

واحدة من الخصائص الرئيسية للطاقة التنظيمية التي تم تحديدها من قبل كول وآخرون. (٢٠٠٥) هي طبيعتها المتعددة الأوجه. وبالتالي فتعريفنا للطاقة التنظيمية هنا، يركز على الطاقات المعرفية والعاطفية والسلوكية التي يتم توليدها واستدامتها واستهلاكها من خلال الأنظمة الاجتماعية التنظيمية؛ في النهاية تحديد حجم العمل الذي يمكن للمنظمة القيام به لتحويل مواردها إلى قدرات (Hannah, et. al, 8). أما تعريف الباحث للطاقة التنظيمية إجرائياً فهو درجة استجابة أفراد العينة عن فقرات استبانة الطاقة التنظيمية المطبقة في البحث الراهن.

نظريات الدراسة:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (القيادة الجديدة):

تؤكد الكثير من المؤلفات على أهمية القيادة، ودورها في التعلم والنجاح التنظيمي. وقد تطورت نظرية القيادة في السنوات الأخيرة وقدمت عدد كبيراً من التصورات المختلفة، ومع ذلك تظل القيادة التحويلية هي النظرية المعاصرة الأكثر حضوراً وشعبية، فقد كان بيرنز (١٩٧٨) وباس (١٩٨٥) من بين أول مجموعة من العلماء حديثاً عن القيادة الجديدة (Keskes, et. al, 2018, 271-273).

كان جيمس ماكجريجور بيرنز (١٩٧٨) أول من تكلم عن هذه القيادة التحويلية أو (القيادة غير العادية) لزيادة مستويات وعي المرؤوسين حول أهمية النتائج المحددة وقيمتها، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الذاتية الخاصة من أجل مهمة المنظمة ورؤيتها. فهي ترفع مستويات الثقة لدى المرؤوسين وتراعي الاحتياجات الفردية لهم وتساعدهم على تطوير قدراتهم بشكل أفضل. وتشجعهم من خلال مشاركتهم عاطفياً وفكرياً ومعنوياً على التطور والتقدم بشكل يفوق التوقعات (Ndiga, et. al, 2014, 803).

اعتمد (بيرنز) على نظرية "القيادة الزعامية" التي قدمها "روبرت هاوي" من خلال اعتماده على "نظرية الكارزما" عند "ماكس فيبر" (العثماني، ٢٠١٧، ٣١) وبالتالي فأول ظهور لنظرية القيادة التحويلية في مجال القيادة الكاريزمية كانت في أعمال ماكس فيبر Weber عام ١٩٦٣، حيث وضع (فيبر) نماذج ثلاثة للقيادة، القيادة التقليدية، والقيادة القانونية، والقيادة الكاريزمية. وتظهر القيادة الكاريزمية عندما يعتقد المرؤوسين أن قائدهم يملك صفات

شخصية خارقة تجعله يتميز بقوة عن الآخرين (بوراس، ٢٠١٤، ٤٦). فتندرج القيادة التحويلية ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمية والرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي يستطيع أن يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين ويعمل على زيادة مقدرتهم لإنتاج المتطلبات الحالية والمستقبلية (أبالنور، ٢٠١٢، ١٦).

وبعد ذلك ظهرت القيادة التحويلية في كتاب القيادة عام ١٩٧٨ لبيرنز Burns ثم دراسات باس Bass عام ١٩٨٥ (الرشيدي، ٢٠١٨، ٨).

نشأت فكرة القيادة التحويلية من مفهوم تحويل وتغيير القيادة، الذي قدمه بيرنز كنتيجة لعمله في دراسته حول قدرة القادة السياسيين على إلهام وتحفيز المرؤوسين، حيث تصورهما على أنها سلسلة متصلة من قيادة المعاملات (والتي تتميز بتبادل الآراء مع المرؤوسين) وقيادة التحويل (والتي تتميز بتحفيز وإلهام المرؤوسين) (Giddens, 2018, 118). كما استوحى بيرنز فكرته تلك من نظرية ماسلو للاحتياجات البشرية من حيث تسلسل هرمية ماسلو، فيقوم القادة التحويليون بتفعيل احتياجات أعلى في مرؤوسيهيم. فيساعدوا مرؤوسيهيم على الانتقال والتحول من "ذواتهم الحالية" إلى "ذواتهم الأفضل" (Albagawi, et. al, 2017, 23).

وبالتالي تستند القيادة التحويلية إلى عناصر أساسية تتمثل في: التغيير أو التحول: ويعني تحول المنظمة من وضع ما إلى وضع أفضل منه، والإبداع: وهو الاعتماد على الحلول الجديدة والمبتكرة والفعالة في التغيير. وأخيراً المخاطرة: وهو الأمر الذي يميز هذا النوع من القيادة، ويعني به حب التحدي والاستمتاع بالمعضلات والمواقف المعقدة (العثماني، ٢٠١٧، ٢٢). وتقوم النظرية التحويلية على مجموعة مسلمات أساسية: وهي أن الجاذبية ضرورة لتكوين المرؤوسين، الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة، الناس تتبع من يعجبون به، والمرؤوسين بحاجة إلى احترام وتقدير من أجل أن يكتسب القائد ولاءهم، وأخيراً كل شخص لديه مساهمة خاصة (AL-HUSSEINI, 2014, 47-48). ومما سبق، ووفقاً لكثير من الدراسات، يمكننا القول أن هناك أربعة سلوكيات تشكل أساس القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والمراعاة الفردية، ويمكننا إضافة بعد خامس وهو التمكين، كما يلي:

القيادة التحولية والطاقة التنظيمية في المدارس

أولاً: "التأثير المثالي" وفيه يوفر القائد الرؤية والمهمة والإيمان بهما، ثم يلهم أتباعه تجاه أهداف التنظيم، وهذا ما يجعل منه نموذجاً يحتذى به من قبل مرؤوسيه (Ahmad, et. al, 2014, 14). يظهر سلوك القائد بمثابة مثالاً وقدوة للمرؤوسين ليتبعوه ويقلدوه، يمكن اعتبار هذا النمط أقرب إلى نظرية "السمات". القادة هنا يغرسون الثقة والاحترام والإعجاب والفخر والإيمان والتنظيم. مثل هؤلاء القادة لديهم القدرة على تعزيز التعاون مع الآخرين، ينظر إليهم مرؤوسيهم بأن لديهم قدرات استثنائية، بها يمارسون التأثير المثالي وهو السلوك الجذاب الذي يظهره القادة التحويليون ويعبر عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية، فهم يقدمون احتياجات الآخرين على احتياجاتهم الخاصة، ويواجهون المخاطر مع مرؤوسيهم، ويرفضون استخدام مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية، أنهم يظهرن أهمية الأهداف التنظيمية، ويرفعون من قيمة السعي الجماعي خلف الابتكار و جودة الأداء (AL-HUSSEINI, 2014, 49).

ثانياً: "التحفيز" يحاول القادة إلهام مرؤوسيهم ليصبحوا أكثر قبولاً للتحديات في المستقبل. يشجعون الأعضاء على تحقيق النتائج المثلى، إنهم يتحدثون بتفاؤل وحماس عن المستقبل، إن هذا البعد يشجعهم على التعبير عن أفكارهم الجديدة، بل ويدعم هذه الأفكار (Aunjum, et. al, 2017, 489).

ثالثاً: "الاستئارة الفكرية" وهي درجة تشجيع القادة للمرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات القائمة، وتجربة أساليب جديدة، وتحفيز التغيير في طريقة التفكير لديهم بوجه عام، والمشكلات بوجه خاص. إنهم يشجعون الخيال، ويطورون طرقاً مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية المختلفة. يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على تشجيع المرؤوسين ليكونوا مبدعين ومبتكرين، لا يتم انتقاد أفكارهم إذا كانوا يختلفون عن أفكار القادة، لا تقيدهم معتقداتهم وقيمهم الخاصة (Sikalieh, et. al, 2017, 90). وبذلك تمثل القيادة التحولية الجودة الأساسية للإدارة الناجحة. حيث تعمل على زيادة قدرة المنظمات على التكيف والابتكار والدينامية والازدهار (Ndiga, et. al, 2014, 802).

رابعاً: "المراعاة الفردية" يعد العامل الأهم في أسلوب القيادة التحولية، حيث يبني القادة علاقات تفاعلية مع مرؤوسيهم، فيتعرفون عليهم جيداً، يستمعون إلى مخاوفهم وأفكارهم،

يولون اهتمامًا خاصًا باحتياجاتهم، فيقدمون الدعم لهم، ويهتمون بمهاراتهم وقدراتهم، ويظهر التقدير المادي والمعنوي لعمالهم، يعمل القادة وفقًا لهذا الأسلوب كمدرّبين وموجهين في محاولة مساعدة مرؤوسيهم على أن يصبحوا فعالين، وأن يطوروا كفاءاتهم بالنظر والاهتمام، مثل هؤلاء القادة لديهم القدرة على بناء وتطوير الثقة بالنفس (Ogola, et. al, 2017, 164).

خامسًا: التمكين: وبشكل أكثر تحديدًا، ووفقًا لنظرية القيادة التحويلية، يتمثل الهدف الأساسي للقيادة التحويلية في تشجيع الإدارة الذاتية. يُعتقد أن قادة التحولات يسهلون قدرة مرؤوسيهم على التفكير المستقل والإبداعي، وتشجيع السلوك الاستباقي بشكل مباشر من خلال تطوير وتمكين الموظفين وتحفيزهم فكريًا (Hetland, et. al, 2018, 3)، فالاستقلالية في العمل، وحرية الموظفين، ودورهم في صنع القرار، لا غنى عنه لقائد ملهم وداعم ومحفز، يسعى لزيادة مشاركة المرؤوسين في العمل (Gözükaraa & Simseka, 2015, p. 963) وتولد هذه النظرة التزام من المرؤوسين، وتنمية القيادة بين أعضاء الفريق، والرؤية المشتركة والأهداف المتوافقة. ومن ثم فهي تتعامل مع العواطف والقيم والأخلاق والأهداف طويلة الأجل، على عكس قيادة المعاملات التي تركز على الأهداف قصيرة المدى. (AL-HUSSEINI, 2014, pp. 47-48)

ثانياً: نظرية الطاقة التنظيمية:

تستند جذور هذه النظرية إلى علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي وحديثاً علم النفس الإيجابي. حيث ارتبط ظهورها بنظرية التدفق أو ما يتعلق بإدارة الإجهاد وما يتصل بالانغماس الوظيفي، وعلى وجه التحديد نقص الطاقة لدى الأشخاص الذين يعانون من الإجهاد أو الإرهاق. وبالتالي لفت **Csikszentmihalyi** مؤسس نظرية التدفق، الانتباه إلى موضوع الطاقة. فالانغماس السلبي أحد صور الانغماس الوظيفي، ويقترّب كثيراً من مفهوم الاحتراق الوظيفي، وفيه تظهر الطاقة السلبية بوضوح. وتحول الباحثين رويدا ورويدا من الاحتراق إلى الحماسة والمشاركة، وهو الجانب الإيجابي في الطاقة (Pols, 2017, 17-20). وبالتالي لم تظهر الطاقة التنظيمية أو الطاقة في مجال العمل أو الطاقة الجماعية في بدايتها بطريقة مباشرة وإنما ظهرت ضمن سياقات أخرى. كما انتقل المفهوم من إطاره الفردي

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

إلى سياقه الاجتماعي التنظيمي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي وعملية التشابه الإيجابي والعاطفي. والطاقة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد، فهو إظهار لليقظة المعرفية و للعاطفة الإيجابية وللسلوك الجماعي وراء هدف مشترك داخل المنظمة (العنزي و العطوي، ٢٠١٦، ٦). كما يلي:

أ- **الطاقة المعرفية (Cognitive Energy):** وهي العمليات العقلية التي تدفع أعضاء المجموعة إلى التفكير بشكل بناء حول البحث عن الأهداف المشتركة وتطوير العمل وحل مشاكله والمثابرة في سبيل ذلك. وتؤدي هذه الطاقة إلى بناء فرق فعالة، ومواقف أكثر تقاؤلاً، وتعزيز أكبر للنتائج التنظيمية، وتكيف فائق مع التغيرات المستمرة (Cuff & Barkhuizen, 2014, 264)، إن نظام التفكير الجماعي هذا يؤدي بشكل أساسي إلى أمرين: الأول التركيز على المشاكل الحالية وكيفية استغلال الموارد المتاحة لحلها. والثاني هو التفكير الاستباقي للتوصل إلى أفكار جديدة يمكن أن تشكل الأساس لخلق معرفة جديدة، إذا وجدت أن الموارد المتاحة لم تعد كافية لحل المشكلة (Schudy, 2010, 100).

ب- **الطاقة العاطفية (Affective Energy):** وهي المشاعر الإيجابية الجماعية المرتبطة بمهام العمل وأهدافه. والتي هي نتاج مجموعة الخبرات والمواقف النفسية الإيجابية تجاه العمل، فيظهر الإلهام والحماس والانتباه نحو المهام والأولويات التنظيمية. والذي سيؤدي بدوره إلى صقل الإبداع باكتشاف أشياء جديدة بالإضافة إلى زيادة إمكانية إعادة استخدام المعرفة والموارد المتاحة (Schudy, 2010, 100).

ج- **الطاقة السلوكية (Behavioral Energy):** وهي الجهود المشتركة والموجهة لمنفعة المنظمة وتحقيق أهدافها. (العنزي و العطوي، ٢٠١٦، ٩) وتظهر الطاقة السلوكية في كمية الإنتاج وجودته، كما تظهر في نوعية التفاعلات الاجتماعية وشدتها داخل التنظيم (Cuff & Barkhuizen, 2014, 264) كما تعد الطاقة السلوكية نظام لتسهيل الاتصال والتعاون وتقاسم الموارد بين أعضاء المنظمة مما يؤدي إلى تحسين نوعية العلاقات بين الأفراد. كما أنه يتم تكوين المعارف الجديدة في بعض الأحيان من خلال السلوك التنظيمي المعقد، مثل الاتصالات المتكاملة والعمل الجماعي المنظم (Dyah & Almahendra, 2016, 105-106).

قياس الطاقة التنظيمية (مصفوفة الطاقة التنظيمية) : لقياس الطاقة التنظيمية، لابد لنا من معرفة النوعية والكثافة. ونعني بالنوعية ما إذا كانت طبيعة الطاقة إيجابية أم سلبية. ونعني بالكثافة ما إذا كان هناك الكثير أو القليل من الطاقة. مع هذين الركنين يمكن إجراء مصفوفة بأربعة أشكال مختلفة من الطاقة التنظيمية كما يلي (Bruch & Vogel, 2011, 51) :

١- الطاقة المدمرة: وهي الحالة السلبية الأولى. وأسوأ الحالات الأربعة. وهي طاقة عالية الكثافة وسلبية، وهي حالة ضارة بالمنظمات، فالمشاعر السلبية والمستويات العالية من الغضب والمنافسة السلبية، التي تدمر المنظمة من الداخل، هي مظاهر هذا النوع من الطاقة (Pols, 2017, 28-29).

٢- طاقة البرود: وهي الحالة السلبية الثانية، وهي طاقة منخفضة الكثافة وسلبية، وهي حالة غير مرغوب فيها أيضا من المنظمات. حيث يصبح الأفراد غير مبالين بالأهداف التنظيمية، ويسود مناخ من الاحباط والسخرية والانسحاب الذهني والانخفاض في مستويات المشاركة الجماعية التنظيمية، الذي تتعدم معه المبادرات ورؤي التغيير إلى الأفضل (Pols, 2017, 28).

٣- طاقة استرخاء: وهي الحالة الإيجابية الأولى، وفيها حالة الطاقة منخفضة الكثافة وإيجابية. للعاملين داخل هذا النوع من الطاقة خصائص إيجابية مثل الارتياح والرضا، إلا أنها على المستوى البعيد تحتاج إلى إدارة جيدة لتلافي سلبياتها (Pols, 2017, 28-29).

٤- الطاقة المنتجة: وهي الحالة الأكثر ملائمة للمنظمات، وهي أفضل الحالات على الإطلاق، نظرا لقوتها العالية ونوعيتها الإيجابية. فيها اليقظة العالية، والحماس والإيجابية بشكل كبير، بجانب الأداء والفعالية المتزايدة (Abualhamael, 2017, 76-77).

الدراسات السابقة:

أولا: دراسات القيادة التحويلية

١. هدفت دراسة (Supising, 2001) إلى التعرف على نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية، وتم تطبيق استبانة على (١٩٢) مديراً، ومن بين نتائجها أن النمط القيادي

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

- التحويلي كان متوسطاً، وكان المديرون من ذوي الخبرة الكبيرة أكثر ارتباطاً بسمات القيادة التحويلية من التأثير المثالي والإثارة والتحفيز العقلي ورعاية للاعتبارات الفردية.
٢. دراسة (فاضل، ٢٠٠٨) التي تهدف إلى تشخيص مقومات سلوك القيادة التحويلية ومعرفة مدى توافرها أو توفر سلوك القيادة التقليدية ومحاولة إثبات علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القيم التنظيمية، طبقت الباحثة الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) مفردة، وكان من نتائجها ظهور بعد الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية بمستوى ضعيف، وتبين وجود ارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وأبعاد القيم التنظيمية بشكل إيجابي ودال معنوياً.
٣. وهدفت دراسة (عيسى، ٢٠٠٨) إلى معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بجانب معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام القيادة التحويلية تعزي للمتغيرات الشخصية، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة لجمع البيانات من (١١٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: درجة ممارسة القيادة التحويلية أقل من ٦٠%. و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدراء لممارسة القيادة التحويلية تعزي للمتغيرات الشخصية.
٤. دراسة (القرالة، ٢٠٠٨) والتي هدف فيها إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، بجانب التعرف على درجة اختلاف ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة للقيادة التحويلية طبقاً لمتغيرات الدراسة، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من (٧٠٤) معلماً، ومن نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، بجانب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزي لمتغير النوع. مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزي لمتغير تصنيف المدرسة ولصالح المدارس الخاصة مقارنة بالمدارس الحكومية.
٥. دراسة (أحمد، ٢٠١٤) والتي هدفت إلى تقديم مقترح لتطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، واستخدمت الباحثة المنهج

الوصفي التحليلي، وكان من نتائج دراستها: وجود القيادة التحويلية لدى العينة بدرجة كبيرة، واحتل المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي، واحتلت الدافعية الإلهامية البعد الثاني.

٦. وهدفت دراسة (الحراشنة، ٢٠١٤) إلى التوصل إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظر العاملين معهم، بجانب معرفة أثر كل من (الجنس وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي) على استجابات أفراد العينة، مستعينا بالاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها (١٨٣) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من ممارسة القيادة التحويلية لدى العينة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية.

٧. دراسة (غربي، ٢٠١٧) والتي هدفت إلى إظهار أهمية القيادة التحويلية في المؤسسة المبحوثة ومدى اعتمادها على أسلوب القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، وتم توزيع عدد (٥٠) استبانة. وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين، كما أنه يوجد مستوى متوسط من تطبيق نمط القيادة التحويلية على العاملين بالشركة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية .

ثانياً: دراسات الطاقة التنظيمية

١-دراسة (Kipfelsberger & Bruch, 2014)والتي تهدف إلى معرفة المواقف التي تزيد فيها طاقة المنظمة الإنتاجية، والأداء التنظيمي من خلال شغف العملاء، وتم توزيع استبانة على ٤٩٥ من أعضاء مجلس الإدارة و ٨٢٩٩ موظفاً من ١٥٢ منظمة. تُظهر النتائج أن شغف العملاء يرتبط بشكل إيجابي بالطاقة التنظيمية المنتجة، والذي يرتبط بدوره بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي. وعلاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن تأثير شغف العملاء على الأداء التنظيمي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة يعتمد على توجه العملاء في فريق الإدارة العليا.

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

٢- دراسة (العنزي و العطوي، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى توافر الأبعاد الثلاثة للطاقة التنظيمية المنتجة لدى العينة، واختبار العلاقة بين أبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي، وتم توزيع استبانة على عدد (٤٤٦) من عمداء الكليات ومعاوني العميد ورؤساء الأقسام. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى معتدلاً من الطاقة العاطفية والطاقة السلوكية لدى العينة، مع انخفاض في مستوى الطاقة المعرفية لديهم، كما ظهرت علاقة ارتباط وتأثير بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي.

٣- دراسة (Dyah & Almahendra, 2016) والتي تهدف إلى معرفة تأثير الشبكة الاجتماعية والتمويل، والطاقة التنظيمية الإنتاجية على استكشاف المعرفة واستثمارها، تمت الدراسة على عينة من ١٣٠ مؤسسة بحثية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الشبكة الاجتماعية والتمويل يرتبطان بشكل إيجابي باستكشاف المعرفة، واستثمارها. إلا أن الأمر يختلف تماماً فيما يخص الطاقة التنظيمية المنتجة التي اثبت أنه ليس لها تأثير إيجابي على استكشاف المعرفة واستثمارها.

٤- وهدفت دراسة (يوسف و عطاري، ٢٠١٧) إلى التعرف على درجة قيام مديري المدارس الخاصة بدورهم في تطوير الطاقة التنظيمية بمدارسهم. وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تعزي للمتغيرات الشخصية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على (٣٣٥) معلماً ومديراً، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجة مرتفعة من رأس المال الشخصي والثقافي، بينما جاءت بقية المحاور بدرجات متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور ومتغير الوظيفة لصالح المديرين.

ثالثاً: دراسات القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية

١- دراسة (Walter & Bruch , 2010) والتي تهدف إلى اختبار العلاقة بين البناء التنظيمي ومناخ القيادة التحويلية، وبين المركزية ومناخ القيادة التحويلية، وبين مناخ القيادة التفاعلية والطاقة التنظيمية المنتجة. وكان المنهج المسح الاجتماعي باستخدام العينة وكانت الأداة استبانة، وأسفرت النتائج عن أن هناك علاقة إيجابية قوية بين البناء التنظيمي ومناخ القيادة التحويلية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين المركزية ومناخ القيادة التحويلية، وهناك

علاقة أيضا بين الرسمية ومناخ القيادة التحويلية، وأخيرا هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مناخ القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية.

٢- هدف دراسة (Abualhamael, 2017) هو دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والطاقة التنظيمية المنتجة والرضا الوظيفي للموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات السعودية العامة والخاصة. اعتمد على منهج أسلوب البحث الكمي. واستخدم استبيان المسح الذي تم إرساله إلى أكثر من ١٤٠٠ من المستجيبين المحتملين. وقد أسفرت النتائج عن افتقار جامعة الملك عبد العزيز إلى القيادة التحويلية، بالمقارنة مع القطاع العام، في جامعة دار الحكمة. كما تكشف الإحصاءات الوصفية عن أنه في كل من جامعات القطاعين العام والخاص، هناك تقريبا مستوى مماثل من الطاقة التنظيمية المنتجة. كما أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير إيجابي على الطاقة التنظيمية في جامعة دار الحكمة على عكس الحال في جامعة الملك عبد العزيز.

تعقيب على الدراسات السابقة

- ١- استعرض الباحث عددا من الدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (٢٠٠١-٢٠١٧) والتي وصل عددها إلى (٧) دراسات للقيادة التحويلية و(٤) دراسات للطاقة التنظيمية و(٢) دراسة للعلاقة بين القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية، واستفاد الباحث منها في كل مراحل بحثه وخطواته بدءا باختيار العنوان ومشكلة البحث ونهاية بكتابة المصادر والمراجع، مرورا بالمنهج والنظريات والإجراءات المنهجية.
- ٢- لا توجد دراسة ناقشت متغير القيادة التحويلية وعلاقته بالطاقة التنظيمية في المدارس بمحافظة بني سويف.
- ٣- غلب على هذه الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (Walter & Bruch, 2010) التي استخدمت المنهج التجريبي.
- ٤- مثلت الاستبانة أداة جمع البيانات في كل الدراسات السابقة التي عرضها الباحث. كما أضاف الباحث المقابلة إلى الاستبانة للتعلم أكثر في الوصول إلى النتائج.

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

٥- تناولت أغلب هذه الدراسات السابقة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي، التحفيز، المراعاة الفردية، الاستثارة الفكرية) أما الدراسة الراهنة فتضيف لهم بعد خامس وهو التمكين.

٦- أجريت معظم هذه الدراسات السابقة على بيئات أجنبية سواء أوروبية أو أمريكية، بالإضافة إلى بعض البيئات العربية. أما الدراسة الحالية فتركز على البيئة التعليمية بمحافظة بني سويف، بجمهورية مصر العربية.

الدراسة الميدانية

أولاً: حدود الدراسة: الحد الموضوعي: سيقصر البحث على دراسة علاقة القيادة التحويلية بالطاقة التنظيمية في المدرسة الحكومية والخاصة بمحافظة بني سويف. **الحد البشري:** تجرى هذه الدراسة على المعلمين في المدرسة الحكومية والخاصة بمحافظة بني سويف. **الحد المكاني:** تطبق هذه الدراسة في محافظة بني سويف على مدرسة التوفيق الخاصة (كنموذج للمدارس الخاصة) ومدرسة الشهيد محمد مبروك (كنموذج للمدارس الحكومية). **الحد الزمني:** اثناء العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩)

ثانياً: مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين بمدرسة التوفيق الخاصة وعددهم (١٥٠) معلم. ومدرسة الشهيد محمد مبروك وعددهم (٥٥) معلم.

ثالثاً: منهج الدراسة: استخدام الباحث طريقة المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق العينة، بالإضافة إلى المنهج المقارن Comparative Method.

رابعاً: أداة الدراسة: قام الباحث بعدد من المقابلات مع بعض المدرسين، بجانب إجراء استبانة بها مقياس للقيادة التحويلية وآخر للطاقة التنظيمية. حيث تم الاستفادة بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) والذي صممه كل من (Avolio & Bass) ومقياس (Cole) للطاقة التنظيمية والذي يتمتع بمصداقية وثبات عاليين. كما تم التحقق من ثبات أداة القياس من خلال استخدام كرونباخ الفا للاتساق الداخلي والثبات، إذ يظهر بأن جميع قيم ألفا قد تراوحت بين (٠.٩٤-٠.٩٦) وهي درجة عالية من الثبات.

ويمكننا توضيح أداة الدراسة كما يلي: **الجزء الأول:** يشمل البيانات الأولية عن المستجيب وهي (اسم المدرسة، الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة). **الجزء الثاني:**

د/ بيكار محمد شبل

مقياس القيادة التحويلية: ويتكون من (٢٥) عبارة وهو مقسم إلى (٥) أبعاد كما يلي: الأول: التأثير المثالي، الثاني: الاستثارة الفكرية، الثالث: المراعاة الفردية، الرابع: التحفيز، الخامس: التمكين. الجزء الثالث: مقياس الطاقة التنظيمية: ويتكون من (١٢) عبارة مقسمة إلى (٣) أبعاد كما يلي: الأول: الطاقة المعرفية، الثاني: الطاقة العاطفية، الثالث: الطاقة السلوكية. وللحكم على النتائج استخدمت المتوسطات الافتراضية الآتية: من ١ إلى أقل من ١.٨ منخفضة جداً، من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ منخفضة، من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ متوسطة، من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ مرتفعة، من ٤.٢ إلى ٥ مرتفعة جداً. خامساً: عينة الدراسة: تم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع عدد (١٣٠) استبانة، واسترد منهم (٧٤) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة ٥٧%. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها

المتغير	مدرسة التوفيق الخاصة		مدرسة الشهيد محمد مبروك	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٥	١٤	٧٠%
	أنثى	٣٩	٦	٣٠%
العمر	أقل من ٢٥	٦	٤	٢٠%
	من ٢٥-٣٠	٢٩	٢	١٠%
	من ٣١-٣٥	٩	٣	١٥%
	من ٣٦-٤٠	٦	٦	٣٠%
	من ٤١-٤٥	٤	٥	٢٥%
المؤهل	دبلوم	٢	٠	٠%
	ليسانس	٣٢	١٧	٨٥%
	بكالوريوس	١٩	٣	١٥%
	دراسات عليا	١	٠	٠%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٠	٠%
	من ٥-١٠	٢٣	٢	١٠%
	من ١١-١٥	٤	٣	١٥%
	من ١٦-٢٠	٢	٣	١٥%
	من ٢١-٢٥	٠	٨	٤٠%
	من ٢٦-٣٠	٠	٣	١٥%
	أكبر من ٣٠	٠	١	٥%

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

يتبين من الجدول السابق أن عينة مدرسة التوفيق الخاصة إناث بنسبة (٧٢.٢%) ، في مقابل الذكور في مدرسة الشهيد محمد مبروك بنسبة (٧٠%). وتظهر مدرسة التوفيق الخاصة أصغر سنا حيث أن أكبر فئة عمرية هي (٢٥-٣٠) بنسبة (٥٣.٧%)، في مقابل مدرسة الشهيد محمد مبروك، حيث نسبة (٣٠%) موجودة في الفئة العمرية (٣٦-٤٠). وبالتالي فإن مدرسة الشهيد محمد مبروك أكثر خبرة، حيث أن أغلب العينة (٤٠%) تصل خبرتها من (٢١-٢٥) سنة. في حين أن مدرسة التوفيق الخاصة أغلبها (٤٦.٣%) تقل خبرتهم عن (٥) .

سادسا: المعالجات الإحصائية: استخدم الباحث في سعيه للإجابة على تساؤلات الدراسة مجموعة من المعاملات الإحصائية، باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وهي: معامل ألفا كرونباخ (ALPHA)، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، واختبار ت (T. test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: وصف وتحليل أبعاد القيادة التحويلية: كما يظهر من الجدول التالي

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة التحويلية

مدرسة الشهيد محمد مبروك		مدرسة التوفيق الخاصة		الفقرة	
الدرجة	الانحراف المعياري	الدرجة	الانحراف المعياري	الدرجة	الانحراف المعياري
التأثير المثالي					
مرتفعة	١.٢٩٤	مرتفعة جدا	٠.٤٠٨	٤.٨٥	يتصرف المدير بشكل نموذجي يسعى المدرسون لتقليده
مرتفعة	٠.٧٤٥	مرتفعة جدا	٠.١٣٦	٤.٩٨	يحظى المدير باحترام وتقدير وثقة المدرسين
مرتفعة	٠.٦٣٩	مرتفعة جدا	٠.٣٥١	٤.٩١	يتجاوز المدير مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة
مرتفعة	٠.٨٥١	مرتفعة جدا	٠.٤٣٦	٤.٨٧	يعطي المدير أولوية لبناء قيم مشتركة بين المدرسين
مرتفعة	١.١٧٤	مرتفعة جدا	٠.٣٢٨	٤.٩٣	يعد المدير صاحب رسالة ورؤية واضحة ومؤثرة
مرتفعة	٠.٧٧٥	مرتفعة جدا	٠.٢٥٠	٤.٩٠	المجموع
الاستشارة الفكرية					
مرتفعة	١.٠٥٦	مرتفعة جدا	٠.٥٨٥	٤.٨١	يستلمع المدير إلى المدرسين ويشاركهم أفكارهم لحل المشكلات
مرتفعة	٠.٩٥١	مرتفعة جدا	٠.٥٥٦	٤.٧٤	يتيح المدير فرصة للمدرسين لوضع حلول جديدة للمشكلات
مرتفعة	١.١٢٩	مرتفعة جدا	٠.٢٦٤	٤.٩٣	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز المهام
مرتفعة	١.١٠٥	مرتفعة جدا	٠.٢٦٤	٤.٩٣	يحث المدير العاملين على الإبداع في العمل
مرتفعة	١.١٤٢	مرتفعة جدا	٠.٤٩١	٤.٨٠	يشجع المدير العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
مرتفعة	٠.٩٤٠	مرتفعة جدا	٠.٣٦١	٤.٨٤	المجموع
المراعاة الفردية					
مرتفعة	٠.٧٨٨	مرتفعة جدا	٠.٦٤٤	٤.٦٧	يتعامل المدير مع كل مدرس بما يناسبه
مرتفعة	١.٠٣١	مرتفعة جدا	٠.٥٨٩	٤.٧٤	يستلمع المدير إلى كل مدرس ويحترم قناعاته الشخصية
مرتفعة	٠.٤٧٠	مرتفعة جدا	٠.٣٥١	٤.٩١	يتعامل المدير مع المدرسين معاملة طيبة وجيدة
مرتفعة	٠.٦٧١	مرتفعة جدا	٠.٥٤١	٤.٨٣	ينمي المدير ثقة المدرسين بأنفسهم
مرتفعة	١.٢٢٦	مرتفعة جدا	٠.٣٩١	٤.٨٧	يهتم المدير بتدريب المدرسين لرفع مستوى أدائهم
مرتفعة	٠.٦٣٢	مرتفعة جدا	٠.٣٩٧	٤.٨٠	المجموع
التحفيز					
مرتفعة	٠.٨٨٧	مرتفعة جدا	٠.٤٠٨	٤.٨٥	يشجع المدير المدرسين على العمل
مرتفعة	١.١٠٥	مرتفعة جدا	٠.٤٣٨	٤.٨١	يحمس المدير المدرسين لتحقيق الأهداف والرؤى المشتركة
مرتفعة	١.١٥٢	مرتفعة جدا	٠.٤٢٣	٤.٨٣	يعزز المدير روح الفريق في العمل
مرتفعة	١.١٨٢	مرتفعة جدا	٠.٥٨١	٤.٧٦	يحفز المدير على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة
مرتفعة	١.٠٥٠	مرتفعة جدا	٠.٤٣٦	٤.٨٧	يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل
مرتفعة	٠.٨٥٦	مرتفعة جدا	٠.٣٣٨	٤.٨٢	المجموع
التمكين					
مرتفعة	٠.٩٢٣	مرتفعة جدا	٠.٢٩٣	٤.٩١	يشجع المدير المدرسين على تحمل المسؤولية
مرتفعة	٠.٩٥١	مرتفعة جدا	٠.٤٥٢	٤.٧٢	يدعم المدير ممارسة كل مدرس للصلاحيات المخولة له
مرتفعة	٠.٩١٢	مرتفعة جدا	٠.٤٨٣	٤.٧٤	يفوض المدير بعض صلاحياته للمدرسين على أسس موضوعية
مرتفعة	١.٠٢٦	مرتفعة جدا	٠.٥٩٢	٤.٦٣	يحرص المدير على تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند التفويض
مرتفعة	١.١٣٧	مرتفعة جدا	٠.٧١٨	٤.٥٦	يقدم المدير تصورا تاركا الجزء الأكبر للمدرسين ليتصرفوا
مرتفعة	٠.٧١٨	مرتفعة جدا	٠.٣٦٣	٤.٧١	المجموع
مرتفعة	٠.٦٩٠	مرتفعة جدا	٠.٢٨٨	٤.٨١	المجموع الإجمالي

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

يظهر من الجدول السابق متوسطا حسابيا عاما في القيادة التحويلية لصالح مدرسة التوفيق الخاصة على حساب مدرسة الشهيد محمد مبروك الحكومية، حيث بلغ (٤.٨١) في مقابل (٤.١٠) على التوالي. وقد شملت القيادة التحويلية الأبعاد الآتية:

١- **بعد التأثير المثالي:** أظهر تقوف مدرسة التوفيق الخاصة على مدرسة الشهيد محمد مبروك بمتوسط حسابي (٤.٩٠) في مقابل (٤.١٥). وقد سجلت عبارة "يحظى المدير باحترام وتقدير وثقة المدرسين" أعلى متوسط حسابي في كلتا المدرستين على التوالي بلغ (٤.٩٨)(٤.٦٥). وسجلت عبارة "يتصرف المدير بشكل نموذجي يسعى المدرسون لتقليده" أقل متوسط حسابي في مدرسة التوفيق الخاصة (٤.٨٥)، في حين سجلت عبارة "يعد المدير صاحب رسالة ورؤية واضحة ومؤثرة" أقل متوسط حسابي في مدرسة الشهيد محمد مبروك (٣.٧٠).

٢- **بعد الاستثارة الفكرية:** سجل هذا البعد تفوق مدرسة التوفيق الخاصة بمتوسط حسابي (٤.٨٤) على حساب مدرسة الشهيد محمد مبروك (٣.٩٨). وقد سجلت عبارة " يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز المهام" وعبارة " يحث المدير العاملين على الإبداع في العمل" على أعلى متوسط حسابي (٤.٩٣) بمدرسة التوفيق الخاصة، في حين حصلت عبارة ثلاث عبارات على أعلى متوسط حسابي (٤.٢٠) بمدرسة الشهيد محمد مبروك. كما سجلت عبارة " يتيح المدير فرصة للمدرسين لوضع حلول جديدة للمشكلات " بمدرسة التوفيق الخاصة على أقل متوسط حسابي (٤.٧٤)، في حين سجلت عبارة " يشجع المدير العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم" بمدرسة الشهيد محمد مبروك على أقل متوسط حسابي (٣.٦٠).

٣- **بعد المراعاة الفردية:** جاء بعد المراعاة الفردية للمدرسين أيضا لصالح مدرسة التوفيق الخاصة بمتوسط حسابي (٤.٨٠) في حين بلغ في مدرسة الشهيد محمد مبروك (٤.١٨). وقد سجلت عبارة " يتعامل المدير مع المدرسين معاملة طيبة وجيدة " أعلى متوسط حسابي في كلتا المدرستين على التوالي (٤.٩١)(٤.٧٠). وسجلت عبارة " يتعامل المدير مع كل مدرس بما يناسبه" أقل متوسط حسابي في مدرسة التوفيق الخاصة (٤.٦٧)، وسجلت عبارة

د/ بيكار محمد شبل

" يهتم المدير بتدريب المدرسين لرفع مستوى أدائهم " أقل متوسط حسابي في مدرسة الشهيد محمد مبروك (٣.٦٥).

٤- **بعد التحفيز:** سجل بعد التحفيز أيضا تفوق مدرسة التوفيق الخاصة (٤.٨٢)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لمدرسة الشهيد محمد مبروك (٤.١٣). وقد سجلت عبارة " يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل " على أعلى متوسط حسابي (٤.٨٧) بمدرسة التوفيق الخاصة، في حين حصلت عبارة " يشجع المدير المدرسين على العمل " على أعلى متوسط حسابي (٤.٤٥) بمدرسة الشهيد محمد مبروك. كما سجلت عبارة " يحفز المدير على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة " بمدرسة التوفيق الخاصة على أقل متوسط حسابي (٤.٧٦)، وسجلت عبارة " يحمس المدير المدرسين لتحقيق الأهداف والرؤى المشتركة " بمدرسة الشهيد محمد مبروك على أقل متوسط حسابي (٣.٨٠).

٥- **بعد التمكين:** حقق بعد التمكين متوسطا حسابيا بلغ (٤.٧١) بمدرسة التوفيق الخاصة، وهو أعلى من المتوسط الحسابي لمدرسة الشهيد محمد مبروك والذي بلغ (٤.٠٩). وقد سجلت عبارة " يشجع المدير المدرسين على تحمل المسؤولية " أعلى متوسط حسابي في كلتا المدرستين على التوالي بلغ (٤.٩١)(٤.٣٠). وسجلت عبارة " يقدم المدير تصورا تاركا الجزء الأكبر للمدرسين " أقل متوسط حسابي في مدرسة التوفيق الخاصة ومدرسة الشهيد محمد مبروك الحكومية (٤.٥٦)(٣.٨٥) على التوالي.

ثانيا: وصف وتحليل أبعاد الطاقة التنظيمية. كما يظهر من الجدول التالي:

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد الطاقة التنظيمية

الفقرة	مدرسة التوفيق الخاصة	مدرسة الشهيد محمد مبروك
	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري
الطاقة المعرفية		
الاستعداد الذهني للمدرسين	٤.٧٢	٠.٤٩٢
استعداد المدرسون للعمل في أي وقت من الأوقات	٤.٥٢	٠.٧٧١
اهتمام المدرسون بمستقبل المدرسة	٤.٨١	٠.٤٧٩
ترقب المدرسون الفرص لتطوير المدرسة	٤.٨٣	٠.٣٧٦
المجموع	٤.٧٢	٠.٤٠٢
الطاقة العاطفية		
شعور المدرسون بالسعادة في وظائفهم	٤.٧٢	٠.٥٩٦
شعورهم بالحماس في وظائفهم	٤.٧٤	٠.٦٧٨
شعورهم بالحيوية في وظائفهم	٤.٧٨	٠.٥٠٢
شعورهم بالانتعاش في وظائفهم	٤.٦٥	٠.٥٥٥
المجموع	٤.٧٢	٠.٥٢٩
الطاقة السلوكية		
خروج المدرسون عن متطلبات عملهم لنجاح المدرسة	٤.٦٣	٠.٥٩٢
يعملون لساعات عمل طويلة دون شكوى أو ضجر	٤.٣٩	٠.٨١١
يلاحظ عليهم النشاط المستمر في عملهم	٤.٦٧	٠.٥٨٣
يعملون بمعدل إنجاز عال	٤.٧٦	٠.٥١٢
المجموع	٤.٦١	٠.٤٨٤
المجموع الإجمالي	٤.٦٨	٠.٤١٧

يظهر الجدول السابق تفوق مدرسة التوفيق الخاصة على حساب مدرسة الشهيد محمد مبروك في الطاقة التنظيمية تفوقاً كبيراً، حيث (٤.٦٨) في مقابل (٢.٨١). وقد شملت الطاقة التنظيمية الأبعاد الآتية:

١- **بعد الطاقة المعرفية:** سجل (٤.٧٢) في مقابل (٣.٣٢) لصالح مدرسة التوفيق الخاصة. وقد سجلت عبارة "ترقب المدرسون الفرص لتطوير المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (٤.٨٣) بمدرسة التوفيق الخاصة، في حين حصلت عبارة "درجة الاستعداد الذهني للمدرسين" على أعلى متوسط حسابي (٣.٥٥) بمدرسة الشهيد محمد مبروك وسجلت بقية العبارات على متوسط حسابي (٣.٢٥). في حين سجلت عبارة "استعداد المدرسون للعمل في أي وقت من الأوقات" على أقل متوسط حسابي (٤.٥٢) بمدرسة التوفيق الخاصة.

د/ بيكار محمد شبل

٢- بعد الطاقة العاطفية: حقق بعد الطاقة العاطفية متوسطاً حسابياً (٤.٧٢) بمدرسة التوفيق الخاصة، وهو أعلى من المتوسط الحسابي لمدرسة الشهيد محمد مبروك (٢.٢٦). وقد سجلت عبارة "شعورهم بالحيوية في وظائفهم" على أعلى متوسط حسابي في كلتا المدرستين (٤.٧٨) و(٢.٣٥). كما سجلت عبارة "شعور المدرسون بالانتعاش في وظائفهم" في كلتا المدرستين على (٤.٦٥) (٢.٢٠) لصالح مدرسة التوفيق الخاصة.

٣- بعد الطاقة السلوكية: جاء بعد الطاقة السلوكية بمدرسة التوفيق الخاصة بمتوسط حسابي (٤.٦١) أعلى من المتوسط الحسابي لمدرسة الشهيد محمد مبروك (٢.٨٦). وقد سجلت عبارة "يعمل المدرسون بمعدل إنجاز عال" على أعلى متوسط حسابي (٤.٧٦) بمدرسة التوفيق الخاصة، في حين حصلت عبارة "خروج المدرسون عن متطلبات عملهم لنجاح المدرسة" على أعلى متوسط حسابي (٣.١٥) بمدرسة الشهيد محمد مبروك. كما سجلت عبارة "يعمل المدرسون لساعات عمل طويلة دون شكوى أو ضجر" بمدرسة التوفيق الخاصة على أقل متوسط حسابي (٤.٣٩)، وقد حصلت نفس العبارة بمدرسة الشهيد محمد مبروك على أقل متوسط حسابي (٢.٢٠).

ثالثاً: وصف وتحليل علاقة القيادة التحويلية بالطاقة التنظيمية. كما يظهر في الجدول التالي

جدول (٤)

نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الطاقة التنظيمية

الطاقة السلوكية	الطاقة العاطفية	الطاقة المعرفية	الطاقة التنظيمية	القيادة التحويلية
*.٣٠٣	*.٢٨٦	*.٣٣٨	مدرسة التوفيق الخاصة	التأثير المثالي
*.٢٥	.٥٩	**٠.٧١٤	مدرسة الشهيد محمد مبروك الحكومية	
*.٣٢٩	**٠.٣٩٦	*.٣٤٦	مدرسة التوفيق الخاصة	الاستشارة الفكرية
**٠.٥٩٢	.٢٦١	**٠.٧٤٠	مدرسة الشهيد محمد مبروك الحكومية	
.٢٦٧	**٠.٤٠٥	*.٣١٤	مدرسة التوفيق الخاصة	المراعاة الفردية
*.٥١٩	.١٢٢	**٠.٧٤١	مدرسة الشهيد محمد مبروك الحكومية	
**٠.٥٩١	**٠.٥٩٤	**٠.٧١١	مدرسة التوفيق الخاصة	التحفيز
**٠.٦٧٠	.٢٨٠	**٠.٨١٦	مدرسة الشهيد محمد مبروك الحكومية	
**٠.٦٥١	**٠.٦١٩	**٠.٥٨٢	مدرسة التوفيق الخاصة	التمكين
*.٥١٧	.٢٣٥	**٠.٦٢٥	مدرسة الشهيد محمد مبروك الحكومية	

(*) دالة عند ٠.٠٥

(**) دالة عند ٠.٠١

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

يتضح من الجدول السابق علاقة أبعاد القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة، حيث يظهر بوضوح علاقات الارتباط المعنوية العالية والإيجابية، لصالح مدرسة التوفيق الخاصة إذ بلغت (١٤) علاقة من أصل (١٥) علاقة بما يمثل ما نسبته (٩٠%) على مستوى الأبعاد، في حين تأتي مدرسة الشهيد محمد مبروك ب(١٠) علاقات من أصل (١٥) علاقة بما يمثل ما نسبته (٦٠%). وتظهر العلاقة في أشد قوتها في المدرستين بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الطاقة المعرفية أولاً ثم الطاقة السلوكية ثانياً وأخيراً الطاقة العاطفية.

رابعاً: الفروق في إجابات العينة طبقاً لخصائصهم الشخصية

١- الفروق طبقاً لمتغير الجنس: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة على أساس الجنس حول متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥)

الفروق في إجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية طبقاً للجنس

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
لا توجد فروق	٠.٣٧٥	٠.٨٩٦	٠.١٦٧	٤.٨٧	١٥	ذكر	مدرسة التوفيق الخاصة
			٠.٣٢٢	٤.٧٩	٣٩	أنثى	
لا توجد فروق	٠.١٣١	١.٥٨٣	٠.٦٨٠	٤.٢٦	١٤	ذكر	مدرسة الشهيد محمد مبروك
			٠.٦٢١	٣.٧٤	٦	أنثى	
لا توجد فروق	٠.٤٦٠	-	٠.٥١٠	٤.٦١	١٥	ذكر	مدرسة التوفيق الخاصة
		٠.٧٤٥	٠.٣٧٩	٤.٧١	٣٩	أنثى	
		-					الطاقة التنظيمية
توجد فروق	٠.٠٥٠	٢.١٠	١.١٤	٣.١١	١٤	ذكر	مدرسة الشهيد محمد مبروك
			٠.٣٠٥	٢.١١	٦	أنثى	

يبين من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار T، كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة ٠.٠٥ وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية طبقاً لمتغير الجنس سواء في المدرسة الخاصة أو المدرسة الحكومية. أما بالنسبة للطاقة التنظيمية فهناك فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) في مدرسة الشهيد محمد مبروك لصالح الذكور.

٢- الفروق طبقاً لمتغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج في الجدول التالي:

جدول (٦)

الفروق في إجابات أفراد العينة حول القيادة التحولية والطاقة التنظيمية طبقاً لمتغير العمر

البعد	العينة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة التحولية	مدرسة التوفيق الخاصة	بين المجموعات	٤	٠.٣٩٥	٠.٩٩	١.٢٠٢	٠.٣٢٢	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٤٩	٤.٠٢٩	٠.٨٢				
الطاقة التنظيمية	مدرسة الشهيد محمد مبروك	بين المجموعات	٤	١.٤٦٤	٠.٣٦٦	٠.٧٢٣	٠.٥٨٩	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٥	٧.٥٩٢	٠.٥٠٦				
الطاقة التنظيمية	مدرسة التوفيق الخاصة	بين المجموعات	٤	٠.٦٨٣	٠.١٧١	٠.٩٧٩	٠.٤٢٨	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٤٩	٨.٥٤٨	٠.١٧٤				
الطاقة التنظيمية	مدرسة الشهيد محمد مبروك	بين المجموعات	٤	٨.٢٠٨	٢.٠٥٢	٢.٢٩٠	٠.١٠٨	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٥	١٣.٤٤	٠.٨٩٦				

يكشف الجدول السابق عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تجاه القيادة التحولية والطاقة التنظيمية تعزي لمتغير العمر.

٣- الفروق طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي: تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٧)

الفروق في إجابات أفراد العينة حول القيادة التحولية والطاقة التنظيمية طبقاً للمؤهل الدراسي

البعد	العينة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة التحولية	مدرسة التوفيق الخاصة	بين المجموعات	٤	٠.١٦٩	٠.٠٤٢	٠.٤٨٦	٠.٧٤٦	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٤٩	٤.٢٥٦	٠.٠٨٧				
الطاقة التنظيمية	مدرسة الشهيد محمد مبروك	بين المجموعات	١	٠.٢٥٢	٠.٢٥٢	٠.٥١٦	٠.٤٨٢	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٨	٨.٨٠٥	٠.٤٨٩				
الطاقة التنظيمية	مدرسة التوفيق الخاصة	بين المجموعات	٤	٠.٤٣٩	٠.١١٠	٠.٦١٢	٠.٦٥٦	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	٤٩	٨.٧٩٢	٠.١٧٩				
الطاقة التنظيمية	مدرسة الشهيد محمد مبروك	بين المجموعات	١	٠.٠٥٣	٠.٠٥٣	٠.٤٤	٠.٨٣٦	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	١٨	٢١.٥٩	١.٢٠٠				

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تجاه القيادة التحولية والطاقة التنظيمية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي.

٤- الفروق طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة: استخدم تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٨)

الفروق في إجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية طبقاً عدد سنوات

الخبرة

البعد	العينة	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
القيادة التحويلية	مدرسة التوفيق الخاصة	بين المجموعات	٣	٠.١٢٣	٠.٠٤١	٠.٤٧٥	٠.٧٠١	لا توجد فروق
		داخل المجموعات	٥٠	٤.٣٠٢	٠.٠٨٦			
الطاقة التنظيمية	مدرسة الشهيد محمد مبروك	بين المجموعات	٥	١.٤٦٩	٠.٢٩٤	٠.٥٤٢	٠.٧٤٢	لا توجد فروق
		داخل المجموعات	١٤	٧.٥٨٨	٠.٥٤٢			
الطاقة التنظيمية	مدرسة التوفيق الخاصة	بين المجموعات	٣	٠.١٤٢	٠.٠٤٧	٠.٢٦١	٠.٨٥٣	لا توجد فروق
		داخل المجموعات	٥٠	٩.٠٨٩	٠.١٨٢			
الطاقة التنظيمية	مدرسة الشهيد محمد مبروك	بين المجموعات	٥	٥.٧٦٣	١.١٥٣	١.٠١٦	٠.٤٤٥	لا توجد فروق
		داخل المجموعات	١٤	١٥.٨٨	١.١٣٥			

يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تجاه القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج

فيما يلي مناقشة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها:

مناقشة السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية بالمدارس الحكومية والخاصة؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة في المدرسة الخاصة "مرتفعة جداً" بشكل يفوق مستواها في المدرسة الحكومية والتي جاءت "مرتفعة". مما يؤكد تفوق المدارس الخاصة عن الحكومية في ممارسة القيادة التحويلية. وقد جاء بعد التأثير المثالي بمدرسة التوفيق الخاصة في المرتبة الأولى،

يليه بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية، ثم بعد التحفيز في المرتبة الثالثة، وبعد المراعاة الفردية في المرتبة الرابعة وأخيراً بعد التمكين في المرتبة الخامسة. في حين جاء بعد المراعاة الفردية أولاً في مدرسة الشهيد محمد مبروك ثم التأثير المثالي ثانياً فالتحفيز ثالثاً والتمكين رابعاً وأخيراً الاستثارة الفكرية. وقد يعزي هذا إلى اهتمام المدارس الخاصة وإدارتها بأبعاد القيادة التحويلية المختلفة على عكس اهتمام المدارس الحكومية، الأمر الذي يجعل من تفوق المدارس الخاصة واضحاً، مما يدفع الأهالي إلى تبني دخول أولادهم تلك المدارس على حساب المدارس الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠١٤) و(العال، ٢٠١٦) وتختلف مع دراسة (Supising, 2001) و(عيسى، ٢٠٠٨) و(الحراشة، ٢٠١٤). وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرض الأول والذي مؤداه "درجة ممارس القيادة التحويلية في المدرسة الخاصة أعلى من المدرسة الحكومية".

مناقشة السؤال الثاني: ما مستوى توافر أبعاد الطاقة التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة؟

تظهر النتائج تفوق المدرسة الخاصة على المدرسة الحكومية في الطاقة التنظيمية داخلها، حيث طاقة مدرسة التوفيق الخاصة "مرتفعة جداً" في مقابل طاقة مدرسة الشهيد محمد مبروك والتي جاءت "متوسطة". وقد جاءت أبعاد الطاقة التنظيمية في مدرسة التوفيق الخاصة مرتبة على النحو التالي: الطاقة المعرفية والطاقة العاطفية في المرتبة الأولى ثم الطاقة السلوكية، في حين جاءت الطاقة المعرفية أولاً في مدرسة الشهيد محمد مبروك ثم الطاقة السلوكية ثانياً وأخيراً الطاقة العاطفية. وقد يعزي هذا الأمر إلى وجود عدد كبير من الشباب داخل المدارس الخاصة في الوقت الذي يزيد فيه كبار السن من المعلمين في المدارس الحكومية، وبالتالي طاقة الشباب المعرفية والعاطفية والسلوكية أكبر بلا شك من طاقة كبار السن، بالإضافة إلى نتيجة السؤال الأول وهو ارتفاع مستوى القيادة التحويلية بالمدرسة الخاصة مقارنة بالمدرسة الحكومية.

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس
وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العنزي و العطوي، ٢٠١٦). وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرض الثاني والذي مؤداه "توجد طاقة تنظيمية داخل المدرسة الخاصة بمعدلات تفوق وجودها في المدرسة الحكومية".

مناقشة السؤال الثالث: هل ثمة علاقة تربط القيادة التحويلية بالطاقة التنظيمية؟

أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية تربط بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، المراعاة الفردية، التحفيز، التمكين) وأبعاد الطاقة التنظيمية (الطاقة المعرفية، الطاقة العاطفية، الطاقة السلوكية) في كلتا المدرستين، ولكنها أقوى في المدرسة الخاصة عن المدرسة الحكومية. وقد يعزى ذلك إلى وضوح وتأثير القيادة التحويلية بالإضافة إلى قوة وارتفاع الطاقة التنظيمية بالمدرسة الخاصة عن المدرسة الحكومية، مما يؤثر على العلاقة الإيجابية بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع نظرية القيادة التحويلية ونظرية الطاقة التنظيمية، حيث أن القيادة التحويلية وما تحويه من تأثير مثالي يرتبط ارتباطا وثيقا بالطاقة السلوكية حيث يظهر من خلال السلوكيات والأداء الكلي للمدير وللمعلم، كما أن الطاقة المعرفية (كأحد أبعاد الطاقة التنظيمية) تستند في ظهورها إلى الاستثارة الفكرية (كأحد أبعاد القيادة التحويلية) فلا معرفة مستمرة بدون استثارة فكرية، أما الأمر الآخر فكيف تفسر وجود طاقة عاطفية للمعلمين مع عدم مراعاة فردية لظروفهم الحياتية من قبل المديرين، فالمراعاة الفردية (كأحد أبعاد القيادة التحويلية) هي منبع الطاقة العاطفية وسبيل استمرارها وتطورها. وتتفق هذه النتيجة مع كلا من دراسة (Walter & Bruch , 2010) و (Abualhamael, 2017). وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرض الثالث والذي مؤداه "تعد العلاقة التي تربط القيادة التحويلية بالطاقة التنظيمية في المدرسة الحكومية والخاصة إيجابية قوية".

مناقشة السؤال الرابع: ما مدى تباين آراء المعلمين داخل المدارس المبحوثة تجاه

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية بتباين خصائصهم الشخصية؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى إجابات العينة تجاه القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية طبقا لمتغير (العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة) في المدرستين، إلا أن الأمر اختلف فيما يخص متغير الجنس في مدرسة الشهيد محمد مبروك

د/ بيكار محمد شبل

تجاه الطاقة التنظيمية، حيث وجدت الفروق لصالح الذكور، ولعل وراء عدم وجود فروق إجمالاً يرجع إلى الانسجام والتوافق الكبير بين المعلمين ورؤيتهم شديدة التقارب لمتغيرات الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، ٢٠٠٨) و (الحراشة، ٢٠١٤) (غربي، ٢٠١٧) ولكنها تختلف مع دراسة (القرالة، ٢٠٠٨) . وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة الفرض الرابع وهو " هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تجاه متغيرات الدراسة طبقاً لخصائصهم الشخصية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- تأكد بأن مستوى القيادة التحويلية لدى مدرسة التوفيق الخاصة تفوق مستواها في مدرسة الشهيد محمد مبروك، وهذا يعني أن القيادة داخل مدرسة التوفيق الخاصة تقدم نموذجاً يحتذى به من قبل المعلمين، و كما أنها تعرف جيداً كيف تحفزهم على العمل الجاد، وتشجعهم على الإبداع والابتكار، وقبل كل شيء تراعي ظروفهم الشخصية واحتياجاتهم الخاصة.

٢- اتضح بأن مستوى الطاقة التنظيمية لدى المعلمين داخل مدرسة التوفيق الخاصة أعلى بكثير من مستواها لدى المعلمين بمدرسة الشهيد محمد مبروك، وهذا يشير إلى أن ثمة تفكير بناء داخل المدرسة، ومشاعر إيجابية تجاه العمل، وجهود مشتركة منسجمة لنجاح المدرسة وتفوقها.

٣- تبين بأن كلما زاد مستوى القيادة التحويلية للمديرين زادت مستويات الطاقة التنظيمية للمعلمين، وهذا يتمثل في زيادة مستوى الطاقة المعرفية الفكرية، ومستوى الطاقة العاطفية الإيجابية، ومستوى الطاقة السلوكية التطبيقية. فزيادة الطاقة التنظيمية للمعلمين داخل المدارس منوطة بنمط القيادة ومستواها داخلها.

ثانياً: التوصيات

١- ضرورة الاهتمام بكل الأبعاد التي جاءت بمتوسطات منخفضة أو متوسطة خاصة بالقيادة التحويلية أو الطاقة التنظيمية في كلتا المدرستين الخاصة والحكومية.

القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس

- ٢- العمل على إعادة النظر في اختيار القادة في المدارس الحكومية والخاصة بما ينسجم مع أبعاد القيادة التحويلية كمتطلب من المتطلبات المعاصرة.
- ٣- على المديرين تعزيز الطاقة العاطفية على وجه الخصوص لدى المعلمين لما لها من دور كبير على الطاقة التنظيمية، وبسبب ضعفها الواضح من خلال النتائج، وذلك عن طريق زيادة الاهتمام بمشاعر المعلمين وأحاسيسهم والعمل على تهيئة مناخ مدرسي يشعرهم بالحماسة والرضى.
- ٤- إقامة الدورات المختلفة حول تطبيق أساليب القيادة التحويلية ووسائل تطوير الطاقة التنظيمية داخل المنظمة.
- ٥- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المنظمات المختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. احمد بن عيسى. (٢٠٠٥). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
٢. أحمد سالم العامري. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد التاسع، الصفحات ١٩-٣٩.
٣. آياد حماد، و تيسير زاهر. (٢٠١١). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد ٢٧، الصفحات ٣٨٢-٤٠٤.
٤. جمعان خلف جمعان الغامدي. (٢٠١٢). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى.
٥. حافظ عبد الكريم الغزالي. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٦. خولة عبد العال. (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
٧. رمزي خليل يوسف، و عارف عطاري. (٢٠١٧). دور مديري المدارس الخاصة الأردنية في تطوير الطاقة التنظيمية المدرسية من منظور المديرين والمعلمين في تلك المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الصفحات ٦٩٨-٧٢٠.
٨. زيد عبد الفتاح العياش. (٢٠١٠). أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي "دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى. جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
٩. سعد علي العنزي، و عامر علي العطوي. (٢٠١٦). العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية. بحث مستل من اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد.
١٠. سناء عيسى. (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
١١. سناء عيسى. (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
١٢. سهيلة غربي. (٢٠١٧). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة المدنية CIVINCO بتفرت. رالسة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
١٣. شهيناز أحمد فاضل. (٢٠٠٨). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات). مجلة الإدارة والاقتصاد، الصفحات ٩٧-١١٩.
١٤. صورية بوطرفة، و عبد الحميد برحومة. (٢٠١٦). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه منشورة.

- القيادة التحويلية والطاقة التنظيمية في المدارس
١٥. عزام محمد حسن العثماني. (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
١٦. علي السلمي. (١٩٦٦). *إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
١٧. علي ضبيان الرشيدى. (٣٣، ٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، الصفحات ١-٣٩.
١٨. ماهر صبري درويش. (٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). *مجلة الإدارة والاقتصاد* (٧٨).
١٩. محمد العازمي. (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. جامعة نايف العربية للعلوم المنية، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة.
٢٠. محمود عبود الحراحشة. (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن. *مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الثالث (المجلد التاسع والعشرون)*.
٢١. مروة أبوالنور. (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح). (بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة).
٢٢. منى على سيد أحمد. (٢٠١٤). تطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا.

٢٣. نهاية جميل القرالة. (٢٠٠٨). درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
٢٤. نور الدين بوراس. (٢٠١٤). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
٢٥. يوسف عبد المعطي مصطفى. (٢٠٠٢). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، الصفحات ١٣٩-٢٠٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abualhamael, Z. W. (2017). The power of productive organisational energy in relation to leadership style and job satisfaction: The context of Saudi Arabian universities. The Manchester Metropolitan University.
2. Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Abdul Rasheed. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, (Vol. 2, No. 2), pp. pp. 11-25.
3. Albagawi, B., Laput, V., & Pacis, C. (2017). Nurses' Perceptions of Nurse Manager Leadership Styles. *American Journal of Nursing Research*(Vol. 5, No. 1), pp. 22-31.
4. Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. (2018). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, pp. 1-18.
5. AL-HUSSEINI, S. J. (2014). The impact of leadership style on innovation in iraq's higher education institutions: the role of knowledge sharing. Doctor of philosophy, Plymouth University, United Kingdom.
6. Aunjum, A. H., Abbas, G., & Sajid, M. (2017). Transformational Leadership and Employee Motivation in

- Banking Sector of Pakistan. *Advances in Economics and Business*, 5(9), pp. 487-494.
7. Barney, J. B., & Arian, A. M. (2005). The resource-based view: Origins and implications. In R. F. M.A.Hitt, *The Blackwell handbook of strategic management*, Blackwell Publishing (pp. 124-188).
 8. Bekele Shibru, M. (2011). Transformational Leadership and its Relationship with Subordinate Satisfaction with the Leader (The case of Leather Industry in Ethiopia). *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, NO 5.
 9. Bishop, E. H. (1994). perceptions of First-year Elementary principals in three south eastern states Regarding principal induction programs. *Paper presented at the Annual meeting of the Mid-south Educational Research Association*, (pp. 10-12). New Orleans.
 10. Bruch, H., & Vogel, B. (2011). Strategies for Creating and Sustaining Organizational Energy. *Employment Relations Today*, Wiley Online Library.
 11. Buila, I., Martínezb, E., & Matutec, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*.
 12. COLE, M. S., BRUCH, H., & VOGEL, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, pp. 445-467.
 13. Cuff, R., & Barkhuizen, N. (2014). Validating a Measure of Productive Organisational Energy in the South African Context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, (Vol 5 No 4), pp. 263-272.
 14. Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *Journal of Human Resource*, pp. 1-11.
 15. Dyah, N., & Almahendra, R. (2016). The Effect of Social Network, Funding and Productive Organizational Energy on

- the Capability of Organizational Ambidexterity in Research Institution. *Jurnal Siasat Bisnis*,(vol 20,no 2), pp. 101-114.
16. Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, pp. 117–121.
 17. Gözükaraa, I., & Simseka, O. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Social and Behavioral Sciences* , pp. 963 – 971.
 18. Hamdani, M. R. (2018). Learning how to be a transformational leader through a skillbuilding,role-play exercise. *The International Journal of*, pp. 26–36.
 19. Hannah, S., Avolio, B., Cavarretta, F., & Hennelly, M. (n.d.). CONCEPTUALIZING ORGANIZATIONAL ENERGY. United States.
 20. Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, pp. 1-11.
 21. Keskes, I., Sallan, J., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*,(Vol. 37 Issue: 3) pp. pp.271-284.
 22. Khan, M. Q. (2018). Relationships between Principal Leadership Style, School Climate, and Teacher Stress. *Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE: G Linguistics & Education*,(Vol. 18 Issue 7), pp. 30-35.
 23. Kipfelsberger, P., & Bruch, H. (2014). Increasing Energy and Performance Through Customer Passion: An Organizational Level Study. *Emotions and the Organizational Fabric*, pp. 49-78.
 24. Ndiga, B., Mumuikha, C., & Flor, F. (2014). Principals' Transformational Leadership Skills in Public Secondary Schools: A Case of Teachers' and Students' Perceptions and Academic Achievement in Nairobi County, Kenya. *American Journal of Educational Research*(Vol. 2, No. 9), pp. 801-810.

25. Ogola, M. G., Sikalieh, D., & Linge, T. K. (2017). The Influence of Individualized Consideration Leadership Behaviour on Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, (Vol. 8, No. 2) , pp. 163-173.
26. P, R. (2016). To Investigate the Relationship between Transformational Leadership with Inter-organizational Entrepreneurship (A Case Study: Kurdistan Province Industrial Firms). *Journal of Tourism & Hospitality*(5), pp. 1-7.
27. Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, pp. 30-35.
28. Pols, H. (2017). How leadership and interventions influence the energy of a team. Erasmus University Rotterdam.
29. Ramseya, J., Ruttib, R., Lorenzc, M., Barakatd, L., & Sant'annad, A. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, pp. 461–473.
30. Rastbin, P. (2016). To Investigate the Relationship between Transformational Leadership with Inter-organizational Entrepreneurship (A Case Study: Kurdistan Province Industrial Firms). *Journal of Tourism & Hospitality*(5), pp. 1-7.
31. Schippers, M., & Hogenes, R. (2011). Energy Management of People in Organizations: A Review. *J Bus Psychol*, pp. 193–203.
32. Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, pp. 69-78.
33. Schudy, C. A. (2010). Contextual Ambidexterity in Organizations: Antecedents and Performance Consequences . Doctor of Philosophy in Management , Graduate School of Business Administration, University of St. Gallen.
34. Sikalieh, D., Linge, T. K., & Ogola, M. G. (2017). The Influence of Intellectual Stimulation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya. *International*

-
- Journal of Business and Social Science*,(Vol. 8, No. 3), pp. 89-100.
35. Stigter, M., & Cooper, C. (2015). *Solving the Strategy Delusion Mobilizing People and Realizing Distinctive Strategies*. United Kingdom: Palgrave Macmillan.
 36. Supising, J. (2001). Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region. *Journal of Educational Administration*(38).
 37. VINGER, G., & CILLIERS, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *SA Journal of Human Resource Management*,(VOL. 4, N. 2), pp. 1-9.
 38. Walter, F., & Bruch , H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, pp. 765–782.
 39. Zhou , J., & Shin, S. (2002). Transformational Leadership, conservation and creativity, Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, (No.6), pp. 703-714.

Transformational Leadership and Organizational Energy in Schools:

A Comparative Study in Beni -Suef Governorate

The present study aims at depicting the relationship between transformational leadership in its different dimensions (idealized Influence-intellectual stimulation - individualized consideration-motivation- empowerment) and organizational energy in its different dimensions (cognitive-effective and behavioral energy) for teachers at a public and private school.

The present study adopts a comparative approach and a social survey method of a sample consists of (74) teacher. A measure of both transformational leadership and organizational energy.

The results affirm a higher degree of transformational leadership in the private schools the public ones. In addition to a higher degree of organizational energy in the private school than the governmental schools. The results also come with a positive relationship with a strong statistical significance between transformational leadership and organizational energy of teachers in public and private schools.

Key Words:

Organizational Energy- Transformational Energy- Private & Public Schools.