

---

**القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم  
الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات**

إعداد

رانيا إيهاب العالم  
باحثة ماجستير صحة نفسية  
كلية التربية- جامعة دمياط

أ.د/مصطفى السعيد جبريل  
أستاذ الصحة النفسية المتفرغ  
كلية التربية- جامعة دمياط

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة  
عدد (٥٨) - أبريل ٢٠٢٠

---



## القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات

إعداد

رانيا إيهاب العالم\*\*

أ.د/مصطفى السعيد جبريل\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وفاعلية الذات لدى المعلمين. وأجريت على عينة بلغت (١٦٠) معلم ومعلمة (٥٥ ذكور- ١٠٥ إناث) من معلمي التعليم الأساسي بالحلقة الأولى بإدارة المحلة محافظة الغربية. استخدمت الدراسة مقياس القيادة التبادلية والتحويلية، من إعداد الباحثة أما مقياس فاعلية الذات من إعداد هويدة حنفي. انتهت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكور والإناث في القيادة التحويلية والتبادلية، ووجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلمين ووجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين القيادة التبادلية والخبرات البديلة والإقناع بينما كان الارتباط سلباً مع الإنجاز والاستثارة الانفعالية، ووجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على فاعلية الذات لدى المعلمين، وعدم وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التبادلية على فاعلية الذات لدى المعلمين، وعدم وجود تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين القيادة التحويلية والتبادلية على فاعلية الذات لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية- القيادة التبادلية - فاعلية الذات- معلمي المرحلة الأولى من التعليم لأساسي

### مقدمة:

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

\* أستاذ الصحة النفسية المتفرغ كلية التربية- جامعة دمياط

\*\* باحثة ماجستير صحة نفسية

واحتلت القيادة اهتمام واسع في الدراسات الإدارية والنفسية والاجتماعية، وحرص علماء الإدارة وعلم النفس على تحليل وتفسير ظاهرة القيادة لتحديد مقوماتها والعوامل المساعدة على نموها وأثار ممارساتها على المرؤوسين (فاروق جبريل ومصطفى جبريل ٢٠١٣: ٣٢٧).

ويؤكد علماء علم النفس الاجتماعي على أهمية القيادة، والدور الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، ومن هنا برزت النظرة إلى القيادة كدور ووظيفة اجتماعية وليست كمركز ومكانة فمن يقوم بدور القيادة يكون له تأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم واستثارة دوافعهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة (حامد زهران، ٢٠٠٣: ٣٧٧).

ونظراً للدور الفعال الذي تلعبه القيادة في المدارس في تحقيق الأهداف، حيث ينسب إليها الكثير من عوامل النجاح أو الفشل، فقد حظا موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين على المستوى العالمي والعربي، فقد اهتم الباحثين بدراسة القيادة وعلاقتها بعدة متغيرات منها على سبيل المثال (اتخاذ القرار- الرضا الوظيفي- التصرف في المواقف التربوية) (مصطفى جبريل، ١٩٩٦: ١٠). فالقائد يحتل المركز ويستخدمه في التأثير على بقية أعضاء الجماعة وفي توجيه وتنسيق جهودهم، فهو المنارة التي تهدي وترشد أعضاء الجماعة وتوجههم إلى الطريق، وكيف ومتى وماذا ولماذا يتم عمل الجماعة وهذا يتوقف على المنظور الذي يرى القائد من خلاله الواقع الاجتماعي (Avci 2015:2758).

وهذا التأثير الذي يمارسه القائد يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها يستهدف منها توجيه سلوك ومشاعر ودوافع الآخرين ومن ثم تكون القيادة عملية تفاعل اجتماعي يلزمه إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء الذين يشكلون جماعة يتبلور من خلالها الأدوار القيادية والتي تحدد التأثير والتأثر الذي يتم خلال هذه العمليات (فاروق جبريل ومصطفى جبريل، ٢٠١٣: ٣٢٩).

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

وتركز الاهتمام على القيادة التربوية والتعليمية فهي الركيزة التي يقع عليها عبء الإشراف على تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية وتأثرت دراسة القيادة التربوية بوجهات نظر الفلاسفة والعلماء، فجاءت المحاولات الأولى مركزه على خصائص القائد وسماته التي تميزه عن مرؤوسيه، ثم تلي ذلك محاولات ثانية بالاهتمام بدور القائد نحو العاملين والعمل، وظهرت نظريات القيادة وتأثيرها في سلوك المرؤوسين ودوافعهم نحو العمل ثم ظهرت القيادة الموقفية فالمواقف والظروف المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من القادة ومن ثم ليس هناك نوع جيد واحد للقيادة ولا مجموعة خصائص واحدة جيدة للقائد الجيد فالقائد الفعال هو الذي يدرك حقيقة الموقف

وخصائص تابعيه ودوافعهم وكيف يستثيرها لتحقيق أهداف المنظمة وهو القادر على التنبؤ بسلوكياتهم في المواقف المختلفة (مصطفى جبريل، ١٩٩٦: ٦).

ويجب على مدير المدرسة الفعال أن يمتلك السلوك القيادي الفعال حتى يكون قادراً على أن يؤثر تأثيراً فعالاً في المعلمين والعاملين من خلال ممارسته للسلوكات القيادية حتى يستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام متبادل وتختلف متطلبات القيادة من وقت لآخر، فإذا اتبع القائد نفس الأسلوب الذي كان متبعاً منذ عشرات السنين فإن ذلك يقلل من فاعلية القيادة، لذا وجب على القائد أن يختار الأساليب القيادية المناسبة للوقت الراهن والتغيرات المتلاحقة والمتزاخمة في جميع جوانب المنظومة التربوية فمع تسارع عمليات التغيير وتنوع مجالاته في المجتمع، وظهور العديد من التدايعات على منظمات المجتمع ومنها منظومة التعليم توجه الاهتمام نحو دراسة التغيير فيها وإدارته بما يحقق البناء والاستمرار والمنافسة، ولذا برزت العديد من النماذج في القيادة الإدارية ومن أهمها القيادة التحويلية والتبادلية كأبعاد قيادية جديدة قادرة على إدارة هذا التغيير (سيد الهواري، ٢٠١٠).

وتبنى الممارسات الإدارية والقيادية التي تميز القيادة التحويلية والتبادلية لإدارة التغيير والتحول بكفاءة وفاعلية فالقيادة التحويلية والتبادلية مدخلا جديدا وتعد الأمثل لإدارة التغيير والتطوير لما تمتلكه من قدرة على بناء رؤية واستراتيجيات لإدارة هذا التغيير في ضوء أهداف محددة وعلاقات طيبة قائمة على الثواب والعقاب وتعظيم المصالح المتبادلة بين المنظمة وقياداتها والمرؤوسين (Bass & Riggio, 2006: 28).

فمع تسارع عمليات التغيير وتنوع مجالاته في المجتمع، وظهور العديد من التدايعات على منظمات المجتمع ومنها منظومة التعليم توجه الاهتمام نحو دراسة التغيير فيها وإدارته بما يحقق البناء والاستمرار والمنافسة، ولذا برزت العديد من النماذج في القيادة الإدارية ومن أهمها القيادة التحويلية والتبادلية كأبعاد قيادية جديدة قادرة على إدارة هذا التغيير (سيد الهواري، ٢٠١٠).

وتبنى الممارسات الإدارية والقيادية التي تميز القيادة التحويلية والتبادلية لإدارة التغيير والتحول بكفاءة وفاعلية فالقيادة التحويلية والتبادلية مدخلا جديدا وتعد الأمثل لإدارة التغيير والتطوير لما تمتلكه من قدرة على بناء رؤية واستراتيجيات لإدارة هذا التغيير في ضوء أهداف محددة وعلاقات طيبة قائمة على الثواب والعقاب وتعظيم المصالح المتبادلة بين المنظمة وقياداتها والمرؤوسين (Bass & Riggio, 2006: 34).

فالقيادة التحويلية ترمي إلى إثارة الإلهام لدى المرؤوسين والارتقاء بمستوى أدائهم إلى ما هو أعلى من المتوقع الوصول إليه، من خلال إتباع آليات لتحقيق تغيرات مخططة ورؤية مشتركة بإتباع أساليب جديدة وتعزيز القيم المثلى وتحضير العاملين للعمل الجيد أما القيادة التبادلية تركز على الوصول إلى مستوى الأداء المتوقع بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظومة التربوية من خلال الحوافز والمكافآت والعقوبات والتحكم في سلوك العاملين وأدائهم بالاعتماد على مبدأ الثواب والعقاب (Jones, 2002؛ سعد العتيبي، ٢٠٠٥: ٥؛ سيد الهواري، ٢٠١٠).

## مشكلة الدراسة:

نظرا للدور الفعال الذي تلعبه القيادة التربوية في تحقيق أهداف المنظومة التربوية، وأن تبنى القيادة التربوية لنمط قياديمهني يتوقف عليه مدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظومة التربوية. وقد استنتجت الباحثة الحالية أن الدراسات السابقة معظمها اتجهت نحو تناول أبعاد القيادة التربوية بطريقة تقليدية (النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، المتسبب) ومن وجهه نظر المدير التربوي (أي كما يدركه المدير نفسه) والقليل من هذه الدراسات ما تناول أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية رغم تأكيد البعض على أهمية ومناسبة هذه الأبعاد لإدارة التغيير والتحديث في المنظومة التربوية (رؤيا محمود، ٢٠١٤: ٥).

كما اتضح للباحثة الفروق بين تقديرات العاملين في المديرية لنمط القيادة وفقا للعديد من المتغيرات مثل دراسة (تيسير مغازي، ٢٠٠٩). كما اتضح للباحثة ندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر متغير الجنس على إدراك المعلم لنمط القيادة المتبع من جانب الإدارة المدرسية، ومن الدراسات التي أشارت إلى أثر الجنس على اختيار النمط القيادي (ماجدة الضرا ومازن الخطيب، ٢٠٠٧: ٢٤؛ تيسير مغازي، ٢٠٠٩).

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

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

### ويمكن تلخيص مشكله الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

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

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

### أهداف الدراسة:

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها في الآتي:

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

### أهمية الدراسة:

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

### المفاهيم الإجرائية للدراسة:

١ القيادة التحويلية transformational leadership:

وتعرفها الباحثة على أنها نمط قيادي ينطوي على تقديم رؤية تنظيمية واضحة وملهمة للعاملين، والعمل نحو تحقيق هذه الرؤية من خلال إقامة اتصالات جادة مع العاملين، وفهم احتياجاتهم، بالشكل الذي يمكن القائد من دفع المرؤوسين إلى مستويات عليا من الدافعية

والإخلاص، وفيها القائد يستخدم جاذبيته وكاريزمته وصفاته الشخصية ليرفع من تطلعات المرؤسين.

وحددت الباحثة أربعة أبعاد لها: التأثير المثالي (صفات وسلوك) - الدافعية الإلهامية - الاستثارة الفكرية- الاعتبارات الفردية (الاهتمام بالعاملين).

"تقدر درجة المعلم لإدراكه لنمط القيادة التحويلية للمدير بالدرجة التي يحصل عليها على مقياس القيادة التحويلية المستخدم في الدراسة الحالية" (من إعداد الباحثة)

### ٢ القيادة التبادلية transactional leadership:

وتعرفها الباحثة على أنها نمط القيادة الذي يقوم بتحفيز المرؤسين من خلال بناء علاقات قائمة على تبادل المنفعة معهم، وهي النمط الذي يقوم فيه القائد بتوضيح معايير الأداء وما هو متوقع منهم وما سيحصلون عليه مقابل طاعتهم وإجابتهم، وبذلك يكون جهد القائد منصب على ربط الجهود المبذولة من قبل المرؤسين وبين القائد الذي سوف يحصلون عليه.

وحددت الباحثة بعددين للقيادة التبادلية: المكافأة المشروطة - الإدارة بالإستثناء (الإيجابية- السلبية)

"وتقدر درجة المعلم لإدراكه لنمط القيادة التبادلية للمدير بالدرجة التي يحصل عليها على مقياس القيادة التبادلية المستخدم في الدراسة الحالية" (من إعداد الباحثة)

### ٣ فاعلية الذات Self efficacy

وتعرفها (هويدة حنفي، ٢٠١٣: ٥- ٦) على أنها إدراك الفرد لقدراته الشخصية من خلال إنجاز الأداء، وتنوع الخبرات البديلة التي يمر بها، واقتناعه بقدرته على إنجاز المهام بنجاح بالإضافة إلى استثارته الانفعالية التي تزيد من قدرته على مواجهة المواقف التي تواجهه.

وحددت لها أربعة أبعاد: إنجاز الأداء- الخبرات البديلة- الاقتناع - الاستثارة الانفعالية "وتقدر درجة المعلم في فاعلية الذات بالدرجة التي يحصل عليها على مقياس فاعلية الذات المستخدم في الدراسة الحالية" (من إعداد هويدة حنفي، ٢٠١٣).

### إطار نظري:

يفكر القائد التحويلي أن ينقل تابعيه نقلة حضارية، وأنه صاحب رؤية، وأهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، يقلده الناس وتحب أن تنتمى إليه، ذو ثقة ذاتية عالية وذو مستوى عالي من التعبير الانفعالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، وإصرار ذاتي عالي، وإحساس عالي بالذات، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني، يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً،



ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يستخدم سيكولوجية الجماهير (سيد الهواري، ١٩٩٦: ٦٣ - ٦٧).

ويشير يوسف مصطفى (٢٠٠٢: ٤٤٢) إلى أن القائد التحويلي صاحب رؤية مستقبلية ومتمكن في الاتصال، وذو مصداقية، وذو طاقة كبيرة.

وقدم مشهور العمري (٢٠٠٤: ٣٣) خصائص أخرى في القائد التحويلي أنه يجب أن يكون له حضور واضح؛ ونشاط بدني متفاعل، ويشارك العاملين مشاكلهم ويسعى للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، كما يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

يتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة وقد أورد (سيد الهواري، ١٩٩٩) بعض هذه الخصائص:

- إنه ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير وأن هذا التغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول.
- إنه شخص شجاع محب للمخاطر ولا يحب الأحوال المستقرة وشجاع في مواجهة الواقع وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين وإن كان ذلك مؤلماً.
- إنه يؤمن بقيمة الناس وهو حساس لشاعر البشر ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل.
- إنه موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوءها ويكون حضارة مبنية على قيم الإنجاز لأن الإنجاز غير العادي لا يأتي مصادفة.
- إنه يتعلم طول عمره وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة أفاد منها للعمل في المستقبل.
- إنه قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختبرها ويقدم فيها نظريات جديدة أيضاً.
- إنه صاحب رؤية قادر على الحكم وعلى ترجمة رؤيته ورؤى الآخرين ليقتسموها معه.

كما ذكر هاني الطويل (٢٠٠٦) خصائص القائد التحويلي عبر مجالات سبعة:

١. ينظر القائد التحويلي إلى نفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظمته.
٢. القائد التحويلي شجاع محب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير أم عند التنفيذ أم في الأساليب.
٣. القائد التحويلي قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة ودائم البحث عن فرص لتجديد الوضع القائم.
٤. القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان وهو بعيد عن الديكتاتورية مع أنه قوي.
٥. القائد التحويلي لديه توجه حقيقي نحو قيم أخلاقية محورية يتصرف دوماً على هدي منها.
٦. القائد التحويلي لديه قابلية للتعلم مدى الحياة ويحرص على تثقيف نفسه وتثقيف العاملين معه.

٧. القائد التحويلي لديه مقدرة على بلورة مستقلة واضحة محددة. فهو دائماً على صلة مع ممارسات استشرافية لمكناات المستقبل.

نلاحظ مما سبق أن القادة التحويلين يشتركون بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم فهم يسعون دوماً إلى التغيير والتطوير ولديهم حسن تعامل مع المواقف المعقدة، وقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة، وترجمة أحلامهم والرؤى المستقبلية إلى خطط واقعية.

وترى الباحثة أنه يجب أن يتسم القائد التحويلي بعدة سمات لكي يكون قادر على التطوير والتغيير وإدارة المنظمة نحو التقدم والنجاح وأن يكون محل ثقة واحترام من التابعين ومن أهمها الخصائص الأخلاقية، العقلية، الشخصية.

### ١- الخصائص الأخلاقية:

أ- يقدر جهود العاملين، بالإضافة إلى الشفافية. (هناء مندور، ٢٠١٠: ١٠٤)

ب- يؤمن القائد التحويلي بقيمة الأفراد، وهو حساس لمشاعر البشر، ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل. منيرة العرايضة (٢٠١١: ٣٩).

### ٢- الخصائص العقلية

أ- القائد التحويلي يؤسس توقعات أداء ومعايير عالية، ذلك لأنه يعرف الأهداف التي يمكن الحصول عليها وتؤدي إلى إنتاجية أعلى، كما ينبغي عليه أن يعبر علنا عن الثقة في قدرة موظفيه على تحقيق مستويات أداء أعلى لأن باستطاعتهم أن يجتهدوا في تحقيق أهداف صعبة عندما يعتقد بأنه يمكنهم أن ينفذوا ما يطلب منهم. (صلاح عبد الله وأخرون، ٢٠١٣: ١٨٢)

ب- القائد التحويلي متمكن من الاتصال، حيث يتميز بالقدرة على مخاطبة الرؤوسيين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية. (يوسف عبد المعطى، ٢٠٠٢: ٢٤٢)

ج- القائد التحويلي ينظر إلى نفسه على أنه "وكيل تغيير" والتغيير في نظرة رحلة وليست نقطة وصول، كما أنه قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، إنه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات ويختبر الفرضيات ويصنع منها نظريات جديدة. (سيد الهواري، ٢٠٠٥: ٩٠)

### ٣- الخصائص الشخصية

أ- تحمل المخاطرة يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعنى البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعنى أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للأخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى

حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا (35: 2003, Hetland & Sandal).

ب- يتمتع بثقة عالية وبوعي خال من الصراعات الداخلية، كما أنه يسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف. (فاروق شوقي البوهي، ٢٠١١: ٣٣٢)

ج- يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة، يؤمن بقيمة الإنسان، يثق في نفسه، وواضح في وضع الأهداف، ويعمل على تحفيز العاملين. (خالد الصالحي، ٢٠١٣: ٨)

ويرى نورث- هاوس (Northouse, 2001) أن القادة التحويليون يتمتعون بالعديد من المزايا من بينها أنه يمتلك قيما سامية، ويعمل على بناء رؤية واضحة، ويستمتع لوجهات النظر لخلق روح التعاون داخل المنظمة، وتوزيع الأدوار بين العاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف، ويمارس دوره من خلال قيامه بوضع طرق البدء بعملية التغيير والعمل على تنفيذها.

### خصائص القيادة التبادلية

حدد ليو وآخرون (Liu, et al., 2001: 283) خصائص القائد التبادلي بالآتي:

- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ماهو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.

كما حدد إلسبرند (Elsbernd, 2010) خصائص القيادة التبادلية بما يأتي:

- بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين.
- التشجيع على المشاركة بجميع جوانب العمل.
- تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم.
- التبادل واسع الانتشار للمعلومات والسلطة.

وبناء على ما سبق تستطيع الباحثة الحالية أن تحدد الخصائص المرتبطة بالقيادة التبادلية في الآتي:

- ١- تدخل القائد في أعمال المرؤوسين في وجود المشكلات المتعلقة بالعمل ومن هنا نلاحظ التوجيه لدى المدير التبادلي يكون بعد حدوث المشكلة ولا يكون تدخلا مانعا أو لوضع إجراءات تصحيحية تمنع حدوث هذه المشكلات.

- ٢- تحديد أهداف المجموعة وفقا للقوانين والإجراءات التي تعتمدها المنظمة في ممارسة نشاطها ومن ثم فإن القائد يصمم هيكل إجراءات ويكلف المجموعات والعاملين بمهام فى ضوء الأهداف التى يحددها.
- ٣- وجود الجانب الشرطى في العلاقة التبادلية بين القيادات والعاملين حيث يرتبط القائد التبادلى بين التقدير والمكافأة وبين العمل الجيد والأداء المتميز ولا يحق للمرؤوسين مناقشة القائد التبادلى فيما يتعلق بالعائد الممنوح على اعتبار أنه يعطى لهم عند إنجازاتهم لعمل معين.

### العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وأوجه التشابه بينهما

يعتقد معظم الباحثين وجود اختلاف بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية من حيث الممارسة العملية والمفهوم، ويعتقد العديد أن نمط القيادة التبادلية هي مجموعة فرعية من نمط القيادة التحويلية، يعتقد آخرون أن القيادة التحويلية تقوى وتعزز القيادة التبادلية، وهذا يؤدي إلى رفع أداء الجماعات والأفراد (odumeru&lfeanyi, 2013).

ونظرا لإتفاق العديد من الباحثين واختلاف آخرون حول العلاقة بين النمطين ستقوم الباحثة بعرض ماتوصلت إليه الدراسات السابقة في هذا الشأن.

ويشير أوريكتيلوارتيسفاج (Oterkiil&Ertesvag, 2014) إلى أنه بالرغم من اختلاف أهداف كل من القيادة التحويلية والتبادلية فإن الجمع بين القيادة التحويلية والتبادلية قد يوفر الممارسات القيادية اللازمة لتحقيق أفضل نهج قيادي داخل المنظمة، حيث أظهرت الدراسات والبحوث التطبيقية أن ممارسات القيادة التحويلية يمكن نشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء المنظمة، وفي الوقت نفسه فإن القيادة التبادلية قد توفر بيئة مستقرة ومنظمة وإيجابية ويمكن التنبؤ بها داخل المنظمة مما يمكن المرؤوسين من لعب دور في عملية صنع القرار، وأنه قد تحدث مشاكل إذا لم يتم التوازن بالشكل المناسب بين النمطين فإذا ما أعطى الكثير من التركيز للقيادة التبادلية فقط فإن ذلك يؤدي إلى النمطية وتجنب المخاطرة، في حين أن التركيز بشكل كبير على القيادة التحويلية فقط قد يؤدي إلى الفوضى والتغيير غير العملي، وبناء على المناقشة السابقة، أيدت الدراسة فرضية أن قدرة القائد لتحقيق الجمع والتوازن بمهارة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية قد يؤدي إلى زيادة قدرة ونجاح المنظمة.

كما توصلت دراسة (Oterkiil&Ertesvag, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين المكافأة المشروطة- وهي أحد أبعاد القيادة التبادلية- والقيادة التحويلية مشيرا إلى اعتبار هذا البعد تابع لأبعاد القيادة التحويلية وهذا ما قد يوضح بشدة التداخل والترابط ما بين النمطين .

كما أشار (Bass, 1985) ونيكزيك وآخرون (Nikezic, et.al., 2012) بأن القيادة التبادلية والتحويلية جزء من نفس السلسلة المتصلة من القيادة التي لا يمكن النظر إلى أحدهما

بشكل منفصل عن الآخر، حيث يمكن للقائد أن يمتلك بعض الخصائص التبادلية وبعض الخصائص التحويلية في نفس الوقت وأتفق معه عدد كبير من الباحثين فيما بعد.

ويشير باس وأفيليو (Avolio & Bass, 2004: 5) إلى أن القيادة التبادلية توفر الأساس الجيد للقيادة الفعالة، ويمكن أن نحصل على قدر أكبر من الجهد الإضافي، والفاعلية، والرضا من الموظفين عن طريق زيادة وتعزيز القيادة التبادلية بالقيادة التحويلية، وأشارت إلى أن القيادة التحويلية تدعم وتعزز قدرة القيادة التبادلية في التأثير على المرؤسين.

فليس هناك ثمة تعارض بين القيادة التحويلية والتبادلية بل تكمل كل منهما الأخرى وفقاً للظروف المحيطة، فلا توجد قائمة تحدد أي منهما أكثر صلة أو فعالية في موقف ما. وتتوقف أهمية كل منهما على معرفة الوقت المناسب، أو التحول لأسلوب آخر من القيادة، ولا شك أن ذلك يعد فناً وخبرة لدى القائد ويتولد من خلال الممارسة والتعلم المستمر (Bass & Avoli, 1994).

### مآور الاختلاف بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

أوجز نيكيزيكوأخرون (Nikezic, etal., 2012) أوجه الاختلاف بين القيادة التبادلية والتحويلية، وجدول (١) يوضح ذلك

جدول (١) الاختلافات بين القيادة التبادلية والتحويلية

أوجه المقارنة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
الفرض	الاهتمام بالبقاء على الوضع الحال	الإهتمام بالجميع وتحفيزهم
الأخلاق	تبقى الأهداف غير معلنة سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية	تكون الأهمية للأخلاق من جانب القادة والأتباع
الإطار الزمني	أهدافه لاتستمر طويلا	أهدافه تحتاج الى وقت طويل

كما توصلت كثير من الدراسات إلى أن القيادة التبادلية أكثر فعالية في حين أن القيادة التحويلية أكثر ارتباطاً من القيادة التبادلية في عدد من المتغيرات منها الأداء الوظيفي (2013: 285-296; Nikezic, etal., 2012: 35-61; Odumeru&lfeanyi)، وجدول (٢) يوضح مدى فعالية كل نمط منهما.

جدول (٢) مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية من حيث الفعالية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
قيادة للتغيير عن طريق تحفيز المجتمع	قيادة مستجيبة في الاهتمام بالبقاء
يقوم بتحفيزهم عن طريق تأسيس رؤية في ضوء القيم والأخلاق	يقوم القادة بجذب أتباعهم عن طريق الثواب والعقاب
تعمل القيادة على تغيير الثقافة عن طريق تنفيذ الأفكار	القيادة لا تغير الثقافة بل تعمل بداخلها
الدافع مرتبط بمصلحة المجتمع وليس بفرد واحد فقط لذا فإن أهدافهم مجتمعية تهتم بمصلحة المجتمع أولاً	الدافع يكون مرتبطاً بمصالحهم الذاتية وليس مصلحة الجماعة

ومما سبق تستخلص الباحثة أن هناك وجهتي نظر للعلاقة بين القيادة التبادلية والتحويلية

الوجهة الأولى: تشير إلى أن نمطي القيادة مرتبطين ومتكاملين وأوضح الدراسات أن نمطي القيادة لا بد أن تتصل سلوكياتهم لخلق بيئة عمل مثالية ومعززة ومحفزة لأداءات العاملين.  
الوجهة الثانية: تشير إلى أن نمطي القيادة مختلفين تماماً أي أن كل منهما مستقل بذاته فيجب دراستهما كل على حده.

إذا فالقيادة التحويلية تهدف إلى استثارة الدافعية عند المرؤوسين والعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم إلى ما هو أعلى من المتوقع، في حين أن القيادة التبادلية تركز على الوصول بمستوى أداء الأفراد إلى ما يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال استخدام أنظمة الحوافز والمكافأة والعقوبات، لذا فإن كل منهما يكمل الآخر.

### العلاقة بين النمط القيادي وفعالية الذات:

قامت النظرية المعرفية على أساس أن أداء الفرد يمكن أن نلاحظه من خلال سلوكه وشخصيته والعوامل المحيطة به ويعد بندرا هو أول من وضع أسسها وأكد عليها في كتابه أسس التفكير والنقد وتدرج تحت هذه النظرية نظريات أخرى من أهمها نظرية فاعلية الذات، وتقوم النظرية المعرفية على بعض المحددات منها قدرة الأفراد على التحليل والنقد والتأمل الفكري وهذه القدرة تمكن الأفراد من التحكم في السلوك وضبطه (Bandura, 1977: 191).

ويجب أن يكون سلوك الأفراد موجه أي يكون لدى الشخص قدرة على التفكير والتنبؤ بالنتائج وتسجيلها وامتلاك الأفراد القدرة على عمل الرموز للتحقق من التجارب (Bandura, 1977:135). والاهتمام بالخطوات التجريبية التي تضمن نجاح التجربة من ملاحظة وفرض الفروض والتنبؤ بالنتائج وتسجيلها وامتلاك الأفراد، القدرة على عمل الرموز للتحقق من التجارب (Bandura, 1977:140). وأن يتعلم الأفراد كيفية ملاحظة سلوك الآخرين والتعلم بالملاحظة وليس عن طريق الصواب والخطأ (Bandura, 1983:464).

كل هذه المحددات تتفاعل مع بعضها لتحديد وضبط السلوك والتحكم فيه (Bandura, 1391): وتتفاعل العوامل الخارجية للفرد مع العوامل الذاتية وهذا يؤثر بدوره على سلوك الفرد فأصبح الأفراد يستجيبون إلى الأحداث البيئية التي تؤثر على سلوكهم الداخلى (Bandura, 1989).

وترى الباحثة أن القادة والمديرين يتحملون مسئولية ثقل ما يحملونه من سلوكيات إيجابية أو سلبية إلى العاملين معهم ويجب أن يكون لديهم الوعي والإدراك لخطورة إهمالهم تكوين مشاعرهم وثقتهم بأنفسهم ومعتقداتهم، كما يتحملون أيضاً مسئولية بذل الجهد المطلوب والمناخ الملائم لنقل سلوكياتهم إلى العاملين من خلال المحاكاة والقودة.

وقد أكدت الدراسات على أهمية جوانب بيئة العمل ومنها النمط القيادي المتبع في التأثير على جوانب شخصية المعلم وأن حياة المعلم وما تتضمنه من تفاعلات بين أطراف العمل تقدم دروساً تدعم طرق التفكير الإيجابي وتعمل على زيادة ثقة المعلم في قدرته الذاتية مما يقوي فاعلية الذات لديه.

وقد أكدت الكثير من الدراسات على وجود علاقة بين فاعلية الذات وأساليب القيادة التحويلية والتبادلية، حيث يرى بيوتشامب (Beauchamp, et.al., 2007) أن القيادة التحويلية والتبادلية تعمل على رفع معتقدات الفاعلية الذاتية من خلال مشاركة القائد لطموحات العاملين وتحديد أهدافهم المشتركة ووضع نظام يحدد سلوكياتهم داخل بيئة العمل.

كما يرى ميستروفا (Mesterova, et.al., 2015) أن فاعلية الذات في المنظمات أصبحت أكثر اتساعاً وتعقيداً وصعوبة، فقد تكون فاعلية الذات المرتفعة مصدراً قيماً للمنظمات، يمكن من خلالها الحفاظ على دوافع العمل لدى القادة وتعزلهم عن تأثير الفشل. ويمكننا أن نتوقع أن يكون القادة ذوو فاعلية الذات المرتفعة قادة أكثر فاعلية، لأنهم يميلون إلى بذل المزيد من الجهود للوفاء بأدوارهم عبر المواقف والمثابرة لفترة أطول عندما يواجهون الصعوبات. ووجد أن الفاعلية الذاتية لدى القادة التحويلين والتبادليين لها تأثير كبير على فاعلية العاملين، مما أدى بدوره إلى أداء أعلى للمجموعة.

ويرى جكوليا (Gkolia, et.al., 2018) أن العامل العام الذي يمثل عناصر القيادة التحويلية لدى المديرين له تأثير على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين وهي (فاعلية التفاعل مع الطلاب، وفاعلية استخدام الاستراتيجيات التعليمية).

والدراسة الحالية محاولة للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية المدركة من جانب المعلم وفاعلية الذات لديهم.

## دراسات سابقة:

### • دراسة بيوشامب وآخرون (Beachamp, et al., 2007)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب على السلوكيات القيادية التبادلية والتحويلية على فاعلية الذات للمشاركين ببرنامح تدريبي منظم لمدة (١٠ أسابيع). بعد ثلاثة أسابيع من تدريبهم، اتضح أن (١٧٤) أنثى، تطورت سلوكياتهم القيادية والتحويلية عقب تدريبهم وأن فاعلية الذات لديهم مرتفعة، وأن هناك علاقة إيجابية بين فاعلية الذات والقيادة التبادلية والتحويلية وأن فاعلية الذات لدى ذوي الخبرة لم ترتبط بالقيادة التحويلية والتبادلية.

### • دراسة كون (Kwon, 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التبادلية والتحويلية وفاعلية الذات، والرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي. بلغت العينة (٤٢٣) من الموظفين في مدينة بوسان الكورية. تظهر نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية، والتبادلية ارتبطت إيجابيا بفاعلية الذات. ووجد أيضا أن فاعلية الذات، والرضا الوظيفي مرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي. كما أن القيادة التبادلية والتحويلية وفاعلية الذات والرضا الوظيفي يؤثروا على الأداء الوظيفي لديهم.

### • دراسة شيرلي (Sherley, 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلم. إن القيادة التحويلية تم إيجادها لكي يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على المنظمات العامة، بالإضافة إلى ذلك فإن المعلمين الذين لديهم حس لفاعلية الذات يكون لديهم تأثير تعليمي أقوى عن نظرائهم الذين لديهم فاعلية ذات أقل. هذه الدراسة النوعية تم تطبيقها كمنهج شامل في ثلاث مدارس في مناطق مختلفة في جنوب كاليفورنيا والتي اشتملت على ٢٤ مبدأ و٣٧٩ معلما وكانت نسبة المشاركة الإجمالية ٢٧٪. إن نتائج هذه الدراسة أشارت إلى ارتباط قوى بين القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلم وتم وضع حساب ارتباطات إضافية أخرى وتم اكتشاف ارتباط إيجابي قوى بين سنوات تطبيق مبادئ منهج القيادة التحويلية وبين العوامل الأخرى، ومع ذلك تم ملاحظة عدم وجود ارتباط بين سنوات الخبرة التعليمية وبين مجال فاعلية الذات لدى المعلم.

### • دراسة كولتون (Colton, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر دعم للقيادة التحويلية ومدى تأثيرها على فاعلية الذات لدى المعلم في البرامج الفنية المتكاملة. لقد شارك ١٠ مشاركين في تصورهم لفاعلية الذات لدى المعلم والتي تم بناؤها على أربعة مصادر لفاعلية الذات أثناء العمل في الفصل الدراسي بدون تكامل وكان هذا العمل المبدئي ملتصقا مع التعليم المتكامل وتم استخدام فنون مختلفة من أجل هذا التكامل بعد استلام مصادر الدعم من المدير.

وهؤلاء المشاركون ساهموا بتصورهم للقيادة التحويلية المبنية على هذا النموذج الشامل. إن النتائج المشتقة من استبيانات ومقابلات وملاحظات كشفت عن وجود اختلاف في فاعلية الذات



لدى المعلم فى هذه البيئات التعليمية. وللقيادة التحويلية مبادئ هامة فى تطوير فاعلية الذات والتى تحافظ بدورها على استخدام فنون التكامل، وكشفت النتائج أيضا أن المبادئ التى استخدمت التأثير المثالى غرزت مشاعر جيدة فى الآخرين وساهمت فى بناء الإيمان والثقة، ودوافع الإلهام تم استخدامها بواسطة أهداف الإتصال والرؤية الواضحة، واستخدمت هذه المبادئ أيضا للتحفيز الفكرى والإبداعى فى حل المشاكل وأيضاً الإعتبار الفردي عن طريق التركيز على تطوير الوظائف.

#### • دراسة بوتراون (Putrawan, 2017)

تعتبر إدارة المنظمة أمراً مهماً يجب دراسته نظراً لأن جودة عملية الإدارة تعتمد على مدى جودة إدارة المنظمة، وفى هذه الحالة، الشخص الرئيسى المسؤول عن ذلك هو القائد والمدير، وسعت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة (القيادة التبادلية والتحويلية) وفاعلية الذات وتأثيرهما على دوافع العمل لدى الموظفين. وقد تم قياس هذه المتغيرات الثلاثة (أبعاد القيادة وفاعلية الذات ودوافع العمل) من خلال (٤) مقاييس، وتكشف النتائج أن هناك علاقة بين فاعلية الذات وأبعاد القيادة بأسلوبها. القيادة (التبادلية والتحويلية) وفاعلية الذات تؤثر بشكل كبير على دوافع العمل لدى الموظفين وهذا يعنى أنه إذا كان الموظفون يتمتعون بفاعلية ذات عالية، فإنه يمكن خلق دوافع قوية للموظفين عندما يرون أن القيادة ستكون تبادلية أو تحويلية.

#### • دراسة هينتريش وأخرون (Hentrich, et.al., 2017)

هدفت الدراسة لتعرف على العلاقات بين الصحة والقيادة التحويلية والدور الوسيط لمتطلبات العمل الوظيفى وفاعلية الذات المهنية، وتم أخذ ١٠٧٤ موظف شاركوا فى دراسة قطاعية فى ألمانيا، وأكدت النتائج نظام التوسط المتعدد المفترض فإن القيادة التحويلية وفريق عمل الموظفين مع ضغط العمل فقد تم التعامل معهم بصورة سلبية، ومع ذلك فإن هذه الدراسة تقترح تأثير ترقية الصحة فى علاقتها بالقيادة التحويلية أفضل من شرحها بأساليب مختلفة بسبب تقليل متطلبات الوظيفة وترقية المصادر الشخصية.

#### • دراسة كيرليتون وأخرون (Carleton, et.al., 2018)

هدفت الدراسة الى التعرف على سمات القيادة الذهنية والقيادة التحويلية وأثرها الإيجابى على فاعلية الذات القيادية، وبلغت عينة الدراسة (١٨٣) موظفاً، تم استطلاع آرائهم حول سمات قادتهم الذهنية وتطبيق مقياس القيادة التحويلية كما يدركه الموظفون، ومقياس فاعلية الذات القيادية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية كما يدركها الموظفون وفاعلية الذات القيادية لدى رؤسائهم.

#### • دراسة جكوليا وأخرون (Gkolia, etal. 2018)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للمدراء والفاعلية الذاتية للمدرسين عبر (٧٧) مدرسة ابتدائية وثانوية يونانية مختلفة تعتمد على نظام التعليم المركزى، طبق مقياس القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلم، وأوضحت النتائج أن العامل العام يمثل

عناصر القيادة التحويلية لدى المديرين له تأثير على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين وهي (فاعلية التفاعل مع الطلاب، وفاعلية استخدام الاستراتيجيات التعليمية).

#### • دراسة نينكوفيتشوكينزفيتش (Ninkovic&Knezevic, 2018)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين قيادة المدرسة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلم وكفاءة المعلم الجماعية المحسوسة باستخدام ١٢٠ معلم، أوضحت النتائج أن القيادة المدرسية التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلم كانت تعتمد على متنبئات الكفاءة الجماعية لدى المعلم، إن نتائج البحث أظهرت أيضا أن القيادة التحويلية المركزة على الفرد ساهمت بصورة هامة فى شرح وتفسير الكفاءة الجماعية بعد التحكم في أثار التنبؤ الخاصة لأبعاد المجموعة التي تم التركيز عليها للقيادة التحويلية، ومن الجدل أن هذه النتائج لديها معنى مزدوج أولا هذه الدراسة توسع فهم العلاقة بين الأبعاد المختلفة للقيادة المدرسية التحويلية وكفاءة المعلم الجماعية. كما أن مساهمة فاعلية الذات لدى المعلم في معتقدات الكفاءة الجماعية التي تم تأسيسها وتؤكد افتراضات النظرية الجماعية الإدراكية الاجتماعية على مبدأ السببية التبادلي بين نوعين من الكفاءة المحسوسة الفرد والجماعة.

#### • دراسة دينج (Deng, et.al., 2019)

هدفت الدراسة البحث عن العلاقة بين القيادة التبادلية وفاعلية الذات والتوجه الثقافى لدى الموظفين، أجريت الدراسة على (٢٣٥) موظف، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والتحفيز والمكافآت والعقوبة وفاعلية الذات لدى الموظفين.

#### • تعقيب:

من خلال العرض السابق لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بفاعلية الذات، توصلت الباحثة إلى:

- كل هذه الدراسات أجريت في بيئات غير مصرية، ومعظمها تم في مؤسسات أخرى غير تربوية.
- تباينت أهداف هذه الدراسات باختلاف المتغيرات التي تناولتها.
- أكدت نتائج الدراسات السابقة على أن هناك علاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتبادلية على فاعلية الذات لدى العاملين، ولكن في حدود علم الباحثة لم تجري دراسة تناولت القيادة التبادلية والتحويلية كما يدركها معلمو المرحلة الأولى من التعليم الأساسي، وعلاقتها بفاعلية الذات لدى المعلمين في البيئة المصرية، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التركيز عليه.

#### إجراءات الدراسة

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

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

٣. الأدوات \*

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

### نتائج الدراسة:

#### • نتائج الفرض الأول:

لاختبار الفرض الأول الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث في كل من: "أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد القيادة التبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي". تم استخدام اختبار (T-test) للعينتين المستقلتين، وجاءت النتائج كما في جدول (٣) التالي:

جدول (٣) نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في كل من: "أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد القيادة التبادلية كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي"

المتغير	الأبعاد	الذكور (ن=٥٥)		الإناث (ن=١٠٥)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
أبعاد القيادة التحويلية	التأثير المثالي	٢٣,٠٥	٤,٤٩	٢٣,٣٨	٥,٤٢	٠,٣٨٢	غير دال
	الدافعية الالهامية	٢٢,٩٤	٤,٥٢	٢٣,٣٩	٥,٦٠	٠,٥٠٨	غير دال
	الاستشارة الفكرية	٢٣,٢٧	٤,٠٠	٢٤,٠٨	٤,٢٠	١,١٨٠	غير دال
	الاعتبارات الفردية	٢٣,٠٩	٤,٢٧	٢٣,٧٤	٤,٨٢	٠,٨٤٢	غير دال
	الدرجة الكلية	٩٢,٣٦	١٧,١٦	٩٤,٦٠	١٩,٤٧	٠,٧١٨	غير دال
أبعاد القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة	٢٣,٨٧	٣,٦٠	٢٤,٦٨	٣,٨١	١,٣٠٦	غير دال
	الإدارة الايجابية	٢٣,٤٩	٣,٨٦	٢٤,٠٨	٤,٢٠	٠,٨٧٢	غير دال
	الإدارة السلبية	٢٣,٩٤	٣,٥٩	٢٤,٥٣	٣,٧٨	٠,٩٤٩	غير دال
	الدرجة الكلية	٧١,٣٠	١٠,٢١	٧٣,٣٠	١١,٣٧	١,٠٩١	غير دال

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

\* للمزيد من المعلومات يرجى الرجوع إلى الرسالة المقدمة من الباحث للحصول على الماجستير

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

وبذلك تشير هذه النتيجة إلى تحقق الفرض الأول للدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية والتبادلية من وجهة نظر المعلمين من الجنسين، يتفق مع ما انتهت إليه بعض الدراسات (سنة عيسى، ٢٠٠٨). ويختلف عما انتهت إليه بعض الدراسات الأخرى (حمود العنزى، ٢٠٠٥؛ Ahmed, et.al., (2015).

وترجع الباحثة عدم ظهور فروق بين إدراكات المعلمين من الجنسين لممارسات المديرين للقيادة التحويلية والتبادلية إلى أن القيادتين تسعيان إلى التأثير في المعلمين من الجنسين على حد سواء، ونقل أفكارهما إليهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراكات مخرجات الإدارة المدرسية بغض النظر عن نوع جنسهم. وأن المديرين يشرفون على عمل المعلمين والمعلمات معاً ولا يوجد فصل بينهما في كافة الجوانب. وأن طبيعة العمل في المدرسة واحدة في مختلف المجالات والتي تسعى الإدارة للتأثير فيها وتحسينها كلها، ويخضع لها المعلمون والمعلمات معاً.

#### • نتائج الفرض الثاني:

لاختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات القيادة التحويلية للمديرين والمدركة من جانب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ودرجات فاعلية الذات لدى المعلمين". تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، فكانت النتائج كما في جدول (٤) التالي.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين أبعاد فاعلية الذات بمكوناتها الفرعية والدرجة الكلية وأبعاد القيادة التحويلية للمديرين كما يدركها معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها الفرعية والدرجة الكلية (ن=١٦٠)

الأبعاد	فاعلية الذات				
	إنجاز الأداء	الخبرات البديلة	الإقناع اللفظي	الاستشارة الانفعالية	الدرجة الكلية
التأثير المثالي	٠,٣٤	٠,٣٥	٠,٢٦	٠,٢٤	٠,٣٨
الدافعية الإلهامية	٠,٢٩	٠,٣٠	٠,٢٦	٠,٢٥	٠,٣٦
الاستشارة الفكرية	٠,٤١	٠,٤١	٠,٢٣	٠,٢٥	٠,٤١
الاعتبارات الفردية	٠,٢٨	٠,٣٨	٠,٢٢	٠,٢٤	٠,٣٨
الدرجة الكلية	٠,٣٦	٠,٣٦	٠,٢٥	٠,٢٦	٠,٣٩

❖ دالة عند ٠,٠١

❖ دالة عند ٠,٠٥

يتضح من جدول (٤) مايلي:

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

وهذه النتيجة اتفقت مع ما انتهت إليه غالبية الدراسات السابقة من أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً وموجب بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلمين ومن هذه الدراسات (حافظ عبد الكريم الغزالي، ٢٠١٢؛ Sherely, 2015; Jaiswal&Dher, 2015; Clune, 2013; Ninkovic&Kenzvic, 2016; Colton, 2015).

وترجع الباحثة وجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين الممارسات القيادية التحويلية المختلفة وأبعاد فاعلية الذات بأبعادها ودرجاتها الكلية إلى أن الممارسات القيادية التحويلية التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستشارة الفكرية ومراعاة الاعتبارات الفردية التي لها علاقة مباشرة وإيجابية على فاعلية الذات بأبعادها إنجاز الأداء والخبرات البديلة والإقناع اللفظي والاستشارة الانفعالية لدى المعلمين حيث أن هذه القيادة تعزز المشاعر الجيدة وتساهم في زيادة الإيمان والثقة بالذات وحفز التفكير الإلهامي والفاعلية الفردية والجماعية وزيادة التعاون من أجل المساهمة في نجاح المدرسة في رسالتها.

#### • نتائج الفرض الثالث:

لاختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات القيادة التبادلية للمديرين والمدرسة من جانب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ودرجات فاعلية الذات لدى المعلمين". تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، فكانت النتائج كما في جدول (٥) التالي.

جدول (٥) معاملات الارتباط بين أبعاد فاعلية الذات بمكوناتها الفرعية وأبعاد القيادة التبادلية للمديرين كما يدرجها معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها الفرعية والدرجة الكلية (ن = ١٦٠)

الدرجة الكلية	فاعلية الذات				الأبعاد	
	الاستشارة الانفعالية	الإقناع اللفظي	الخبرات البديلة	إنجاز الأداء		
٣٥- ٣٠	٢٢- ٢٠	١٧	٣٨- ٣٠	٣٦- ٣٠	المكافأة المشروطة	أبعاد القيادة التبادلية
٣٨- ٣٠	٢٨- ٢٠	٢١	٣٨- ٣٠	٤١- ٣٠	الإدارة الإيجابية	
٣٧- ٣٠	٢٢- ٢٠	١٩	٣٦- ٣٠	٣٨- ٣٠	الإدارة السلبية	
٣٩- ٣٠	٢٤- ٢٠	٢٠	٣٩- ٣٠	٤٠- ٣٠	الدرجة الكلية	

❖ دالة عند ٠,٠١

❖ دالة عند ٠,٠٥

يتضح من جدول (٥) مايلي:

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

وهذه النتيجة اتفقت مع ما انتهت إليه بعض الدراسات السابقة من أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً وموجب بين أبعاد القيادة التبادلية وفاعلية الذات بأبعادها لدى المعلمين ومن هذه الدراسات (Espinoza, 2013; Marin, 2013; Putrawan, 2017; Deng, et.al., 2019).

وترجع الباحثة وجود العلاقة الارتباطية الموجبة بين الممارسات القيادية التبادلية بأبعادها وفاعلية الذات لدى المعلمين (الخبرات البديلة- الإقناع اللفظي) إلى أن الممارسات القيادية التبادلية (المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء السلبية والإيجابية) لها بأن هذه الممارسات القيادية التبادلية تعمل في اتجاه إتاحة الفرص لتوفير الخبرات والقدرة على إقناع المعلمين بما يمكن من تشكيل فاعلية الذات لديهم ومساهمتهما في تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة، بينما وجد ارتباط سلبي بين القيادة التبادلية وبعد إنجاز الأداء والاستثارة الانفعالية من فاعلية الذات وهذا بعكس القيادة التبادلية لم تنجح بممارستها المعتمدة على المكافأة والاستثارة الانفعالية لدى المعلمين كمصادر مكونة لفاعلية الذات لديهم.

#### نتائج الفروض (الرابع والخامس والسادس) وتفسيرهم

لاختبار الفروض الرابع، والخامس، والسادس عشر التي تنص على أنه:

- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها الفرعية والدرجة الكلية على أبعاد فاعلية الذات لدى عينة البحث.
- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التبادلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمكوناتها الفرعية والدرجة الكلية على أبعاد فاعلية الذات لدى عينة البحث.

• لا توجد تأثيرات دالة إحصائية للتفاعل بين ابعاد القيادة التحويلية وابعاد القيادة التبادلية كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ابعاد فاعلية الذات لدى عينة البحث.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة البحث الحالية طبقا لحساب الإرباعي الأعلى والأدنى من الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التبادلية كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على أبعاد فاعلية الذات، كما هو موضح بجداول (٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) التالية:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية طبقا لحساب الارباعي الأعلى والأدنى من الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية، وابعاد القيادة التبادلية على بعد انجاز الأداء

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية									الابعاد	
	الإرباعي الأعلى			الإرباعي الأدنى							
	ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن		
٣,٣	٢٢,١	٤٣	١,٤	٢٤,٩	١٠	٣,٣	٢١,٣	٣٣	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التبادلية		
٣,٥	٢٢,٤	٣٧	١,٨	٢٤,٠	١٣	٣,٩	٢١,٥	٢٤	الإرباعي الأعلى		
٢,٤	٢٢,٢	٨٠	١,٦	٢٤,٣	٢٣	٣,٥	٢١,٤	٥٧	الدرجة الكلية		

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية طبقا لحساب الارباعي الأعلى والأدنى من الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية، وابعاد القيادة التبادلية على بعد الخبرات البديله

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية									الابعاد	
	الإرباعي الأعلى			الإرباعي الأدنى							
	ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن		
٣,٢	٢٠,٥	٤٣	٢,٦	٢٣,٨	١٠	٢,٧	١٩,٥	٣٣	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التبادلية		
٣,٥	٢٠,٣	٣٧	٣,١	٢١,٩	١٣	٣,٦	١٩,٤	٢٤	الإرباعي الأعلى		
٣,٣	٢٠,٤	٨٠	٢,٩	٢٢,٢	٢٣	٣,١	١٩,٥	٥٧	الدرجة الكلية		

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية طبقا لحساب الارباعي الأعلى والأدنى من الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية، وابعاد القيادة التبادلية على بعد الاقناع اللفظي

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية									الابعاد	
	الإرباعي الأعلى			الإرباعي الأدنى							
	ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن		
٣,١	٢٤,٠	٤٣	١,٠	٢٥,٨	١٠	٣,٤	٢٣,٥	٣٣	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التبادلية		
٣,١	٢٤,١	٣٧	١,٣	٢٥,٣	١٣	٣,٦	٢٣,٤	٢٤	الإرباعي الأعلى		
٣,١	٢٤,١	٨٠	١,٢	٢٥,٥	٢٣	٣,٥	٢٣,٥	٥٧	الدرجة الكلية		

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية طبقا لحساب الارياحي الأعلى والأدنى من الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية، وابعاد القيادة التبادلية على بعد الاستثارة الانفعالية

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية						الابعاد	
			الإرياعي الأعلى			الإرياعي الأدنى				
ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن		
٣,٦	٢٣,١	٤٣	١,٩	٢٥,٢	١٠	٣,٧	٢٢,٢	٣٣	الإرياعي الأدنى	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التبادلية
٣,٥	٢٣,١	٣٧	١,٦	٢٤,٦	١٣	٤,٠	٢٢,٣	٢٤	الإرياعي الأعلى	
٣,٥	٢٣,١	٨٠	١,٧	٢٤,٨	٢٣	٣,٨	٢٢,٤	٥٧	الدرجة الكلية	

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية طبقا لحساب الإرياعي الأعلى والأدنى من الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية، وابعاد القيادة التبادلية على بعد الدرجة الكلية

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية لابعاد القيادة التحويلية						الابعاد	
			الإرياعي الأعلى			الإرياعي الأدنى				
ع	م	ن	ع	م	ن	ع	م	ن		
١٢,٤	٩٤,٥	٤٣	٣,٨	١٠١,٩	١٠	١٣,٣	٩٢,٢	٣٣	الإرياعي الأدنى	الدرجة الكلية لابعاد القيادة التبادلية
١٢,٢	٩٤,٢	٣٧	٣,٤	٩٨,٩	١٣	١٤,٤	٩١,٦	٢٤	الإرياعي الأعلى	
١٢,٢	٩٤,٢	٨٠	٣,٨	١٠٠,٢	٢٣	١٣,٦	٩٢,٠	٥٧	الدرجة الكلية	

كما تم استخدام تحليل التباين ثنائي الاتجاه (٢×٢) ، وكذلك حساب حجم التأثير من خلال حساب مربع ايتا ( $\eta^2$  Eta Squared ) ، كما هو موضح في الجدول (١١) التالي



جدول (١١) تحليل التباين ثنائى الاتجاه (٢×٢) وحجم التأثير لابعاد القيادة التحويلية، وابعاد القيادة التبادلية على ابعاد فاعلية الذات

فاعلية الذات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	مربع معامل ايتا	حجم التأثير
انجاز لاداء	القيادة التحويلية (أ)	١٤٥,٨	١	١٤٥,٨	١٤,٣	٠,٠١	٠,١٥	كبير
	القيادة التبادلية (ب)	١,٩	١	١,٩١٤,٣	٠,١٩	غير دال		
	التفاعل (أ × ب)	٤,٩	١	٤,٩	٠,٤٨	غير دال		
	الخطأ	٧٧٠,١	٧٦	١٠,١				
الخبرات البديلة	القيادة التحويلية (أ)	١٨١,٣	١	١٨١,٣	١٩,١	٠,٠١	٠,٢٠	كبير
	القيادة التبادلية (ب)	١٥,٤	١	١٥,٤	١,٦	غير دال		
	التفاعل (أ × ب)	١٢,٨	١	١٢,٨	١,٣	غير دال		
	الخطأ	٧٢٠,٦	٧٦	٩,٤				
الاقناع اللفظي	القيادة التحويلية (أ)	٧٠,٢	١	٧٠,٢	٧,٤	٠,٠١	٠,٠٨	متوسط
	القيادة التبادلية (ب)	١,١	١	١,١	٠,١٠	غير دال		
	التفاعل (أ × ب)	٠,٤٣	١	٠,٤٣	٠,٠٤	غير دال		
	الخطأ	٧١٦,٨	٧٦	٩,٤٣				
الاستشارة الانفعالية	القيادة التحويلية (أ)	٩٩,١	١	٩٩,١	٨,٤	٠,٠١	٠,١٤	كبير
	القيادة التبادلية (ب)	٢,٣	١	٢,٣	٠,٢٠	غير دال		
	التفاعل (أ × ب)	٠,٦٥٢	١	٠,٦٥٢	٠,٠٥	غير دال		
	الخطأ	٨٩٤,٢	٧٦	١١,٦				
المجموع	القيادة التحويلية (أ)	١١٤٥,٣	١	١١٤٥,٣	٨,١	٠,٠١	٠,٠٩	ضعيف
	القيادة التبادلية (ب)	٥١,٥	١	٥١,٥	٠,٣٦	غير دال		
	التفاعل (أ × ب)	٢٢,٥	١	٢٢,٥	٠,١٦	غير دال		
	الخطأ	١٠٧٤٥,٧	٧٦					

يتضح من جداول (٦ - ١٠)، وجدول (١١) ما يلي:

– بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية: يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة التحويلية على درجات فاعلية الذات لدى عينة البحث.

<sup>١</sup> يكون مربع ايتا صغيرا إذا كانت قيمته = ٠,٠١، ومتوسطا إذا كانت قيمته = ٠,٠٦، وكبيرا إذا كانت قيمته = ٠,١٤ (رشدى فام منصور، ١٩٩٧، ٦٥)

- بالنسبة لمتغير القيادة التبادلية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التبادلية على درجات فاعلية الذات.
  - بالنسبة لمتغير التفاعل: لا توجد تأثيرات دالة إحصائياً للتفاعل بين القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية على درجات المجموع الكلي لفاعلية الذات.
- ويمكن تفسير وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على درجات فاعلية الذات لدى المعلمين بخلاف عدم وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التبادلية على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين، في ضوء أن القيادة التحويلية قادرة على حفز العاملين وغرس الثقة في نفوس المعلمين بقدراتهم واستخدامها في إدارة التعبير مع وضوح الأهداف في ضوء رؤية قائمة على الأخلاق والقيم (Nikezovich, et.al., 2012) بينما القيادة التبادلية تعتمد على الاهتمام بالبقاء على الوضع الحالي فلا تخلق الطموح وتعمل بداخل ثقافته المنظمة بالاعتماد على إثارة المصالح الذاتية.
- وما انتهت إليه الدراسة الحالية من عدم وجود تأثير للتفاعل بين القيادة التحويلية والتبادلية على فاعلية الذات جاء غير متسق مع وجهات النظر التي ترى أن نمطي القيادتين تعمل على رفع معتقدات الفاعلية الذاتية من خلال مشاركة القائد لطموحات وتحديد الأهداف المشتركة ووضع النظام الذي يحدد السلوكيات داخل بيئة العمل (Beauchamp & Welch, 2007).
- وقد يرجع ذلك إلى أن بيئة المنظمة ونشاطها وحيات العمل داخل المنظمة التربوية يؤثر على التفاعل بين نمطي القيادة بخلاف طبيعة العمل بالمؤسسات الأخرى، كما أن فاعلية الذات أصبحت أكثر اتساعاً وتعقيداً وصعوبة عن ذي قبل.

### ثانياً: توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:
- ١) توصي الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن طريق زيادة عينة الدراسة وتوسيع نطاقها.
  - ٢) اتباع النمط القيادي التحويلي في الإدارة المدرسية لقيادة التغيير للنظام التعليمي.
  - ٣) الاهتمام بتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، لتكوين رؤية واضحة عن القيادة التحويلية وعملياتها وأهميتها في الوقت الراهن.
  - ٤) العمل على رفع وحفز ودوافع العمل لدى المعلمين من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في التطوير والمرونة في العمل عن طريق ممارسة مهارات القيادة التحويلية والتبادلية.
  - ٥) الاهتمام بالحوافز المادية للمعلمين والمناسبة لطبيعة عملهم في المدارس لكي يكون حافزاً على بذل المزيد من الجهد والعطاء.
  - ٦) تفعيل نظام تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز لزيادة الأداء ورفع الروح المعنوية للمعلمين.

- ٧) مزيد من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين بالمؤسسات التعليمية مساهمة في زيادة الانتماء لدى المعلمين وتحسين العملية التعليمية.
- ٨) تنمية روح التعاون والثقة بالنفس لدى المعلمين عند اتباع نمط القيادة التحويلي أو التبادلي لدعم جهودهم ومشاركتهم في التطوير للنظام التربوي.
- ٩) العمل على تقوية أو اصر العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمدارس بغرض تقوية روح الفريق.
- ١٠) الاستفادة من خبرات مدراء المدارس في تنمية الدافعية لدى المعلمين وكذا فاعلية الذات لديهم.
- ١١) تبني كل ما من شأنه المساعدة في تفعيل دور القيادة التحويلية والتبادلية ونشر آثارهما الإيجابية في المدارس.
- ١٢) ضرورة الاهتمام بتحسين شروط اختيار قيادة المدارس وتوفير الدورات التي تسهم في تاهيلهم لممارسة مهارات القيادة التبادلية والتحويلية.
- ١٣) الدمج بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يمكن من التأقلم مع التغيرات وقيادة تطوير المؤسسات التربوية والنظام التعليمي لتحقيق أهدافه.
- ١٤) تطبيق مهارات القيادة التبادلية في المدارس يؤثر على الالتزام والتحفيز للحصول على المقابل الأمثل للمكافآت.
- ١٥) تشجيع مديري المدارس على اتباع القيادة التحويلية لما لها من أثر كبير في تحسين الأهداف وتحقيقها من خلال التحلي بالقيم والأخلاق التي تجعلهم قدوة للمعلمين.
- ١٦) ضرورة تفعيل مديري المدارس لمصادر فاعلية الذات التي يمكن أن يتلقاها المعلمين والتي من شأنها أن ترفع درجة فاعلية الذات لديهم وخاصة عند ممارسة القيادة التبادلية.
- ١٧) ضرورة تقديم الإدارة التبادلية والتحويلية للمعززات الموجبة والمتنوعة التي تدعم ثقة المعلمين بأنفسهم ورفض خبرات الفشل.
- ١٨) ضرورة تقديم البرامج الإرشادية لمديري المدارس لتحسين مهارات القيادة التحويلية والتبادلية لتحسين تأثيرهم في جوانب شخصية المعلمين (دوافع العمل وفاعلية الذات)
- ١٩) ضرورة الاهتمام بالمتابعة والتقويم للبرامج التدريبية لرفع كفاءة المديرين بشكل مستمر ومتواصل للوقوف على مدى تلبيتها للاحتياجات التدريبية الداعمة لاتباع نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والجمع بينهما.

## المراجع:

- ١) تيسير عبد القادر مغازي. (٢٠٠٩). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها رسالة ماجستير منشورة جامعة الأزهر، غزة.
- ٢) حافظ عبد الكريم الغزالي. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ٣) حامد زهران. (٢٠٠٣). علما النفس والاجتماعي. القاهرة. الأنجلو المصرية.
- ٤) حمود عايد العنزي. (٢٠٠٥). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٥) خالد بن سليمان صالح الصالحي. (٢٠١٣). القيادة التحويلية والتبادلية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة التربية وعلم النفس: جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٤٠، - ٤٠.
- ٦) رجب رفاعي. (٢٠٠٤) التفاعل بين أنماط القيادة والمرؤوسين وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات القطاع العام للصناعات الدوائية لإنتاج الأدوية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
- ٧) رؤيا محمود محمد. (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
- ٨) سعد مرزوق العتيبي. (٢٠٠٥). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير المؤتمر الثالث لجامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية بالرياض، السعودية.
- ٩) سيد الهواري. (٢٠٠٥). القائد التحويلي وتغيير المستقبل: طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير، القاهرة: مكتبة الكتب العربية ص ٩٠.
- ١٠) سيد الهواري. (٢٠١٠). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية (ط٣). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ١١) سيد الهواري. (٢٠٠٦). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط٤، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ١٢) فاروق جبريل ومصطفى جبريل. (٢٠١٣). علم النفس الإداري والتنظيمي أسس النظرية وتطبيقاته العلمية. دمياط: مكتبة نانسى.
- ١٣) فاروق شوقي البوهي. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- ١٤) ليلى المزروع (٢٠٠٧) فاعلية الذات وعلاقتها بكل من الدافعية للإنجاز والذكاء الوجداني لدى عينة من طالبات جامعة أم القرى. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين ٨ (٤)، الصفحات ٦٩- ٨٩.
- ١٥) ماجد محمد الفراء ومازن الخطيب (٢٠٠٧) النمط القيادي السائد لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية في محافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مج ١٥، ع ٢٤، ٢٤- ٦٥.
- ١٦) مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملك سعود، الرياض

- ١٧) مصطفى جبريل وفاروق جبريل. (٢٠١١). الموسوعة المختصرة للمفاهيم النفسية والتربوية والاجتماعية والأخلاقية. دمياط الجديدة: دار المستقبل.
- ١٨) مصطفى جبريل. (١٩٩٦). علماء النفس الاجتماعي. المنصورة: عامر للطباعة والنشر.
- ١٩) منيرة محمد العرايضة. (٢٠١١). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. رسالة المعلم: وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، مج ٤٩، ع ٣، ٣٨-٤١.
- ٢٠) هاني الطويل. (٢٠٠٦). إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها (الإدارة بالإيجاب). عمان المكتبة الوطنية.
- ٢١) هناء شحته مندور. (٢٠١٠). تطوير النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء مبادئ الإدارة المقترحة. رسالة ماجستير، كلية التربية- جامعة عين شمس.
- ٢٢) هويدة حنفي محمود. (٢٠١٣). مقياس فاعلية الذات. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية
- ٢٣) يوسف عبد المعطى مصطفى. (٢٠٠٢). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، ١٣٩- ٢٠٢.
- 24) Ahmad, A. R., Rahman, A., Ghafar, A., & Soon, N. K. (2015). The effects of transformational and transactional leadership styles on job satisfaction. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1505-1508.
- 25) Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA Mindgarden.
- 26) Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, VOL. 34, NO. 2, 191-215.
- 27) Bandura, A. (1983). Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*, VOL. 45, NO. 2, 464- 469.
- 28) Bandura, A. (1986). *social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. New York: Englewood cliffs, NJ: prentice-hall.
- 29) Bandura, A. (1989). *Human Agency in social cognitive theory*, *American psychologist*, vol. 14, No9, p.1175-1184
- 30) Bass, B & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership*, London: SAGE publication, Inc.
- 31) Bass, B. & Brandt. S (1985). *Leadership and performance Bey on Exception* freepress, New York p.27

- 32) Beauchamp, M. R., Welch, A. S., &Hulley, A. J. (2007). Transformational and transactional leadership and exercise-related self-efficacy: An exploratory study. *Journal of Health Psychology*, 12(1), 83-88.
- 33) Bugre, A., et.al. (2006).from transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.(Winter) 19-31
- 34) Carleton, E. L., Barling, J., &Trivisonno, M. (2018). Leaders' trait mindfulness and transformational leadership: The mediating roles of leaders' positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioral Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 50 (3), 185-194.
- 35) Clune, M. S. (2013). Transformational leadership, teacher self-efficacy and effective use of instructional technology within online communities of practice. Eastern University.
- 36) Colton, C. C. (2016). Exploration of Transformational Leadership and Teacher Self-Efficacy in Integrated Arts Schools (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- 37) Deng, G., Zhao, D., Lio, J., Chen, X., Ma, X., Liang, L., & Feng, C. (2019). Strategic elements of residency training in China: transactional leadership, self-efficacy, and employee-orientation culture. *BMC medical education*, 19(1), 1-8.
- 38) Elsbernd, M. (2010). Theoretical foundations of interactive leadership . *Liturgy*, 22(1), 11-17.
- 39) Espinoza, S. M. (2013). The effects of principal's transformational leadership behaviors on teacher leadership development and teacher self-efficacy. The University of Texas-Pan American.
- 40) Gkolia, A., Koustelios, A., &Belias, D. (2018). Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: a multilevel SEM model. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 176-196.
- 41) Hentrich, S., Zimmer, A., Garbde, S.F., Gregersen, S., Nienhaas, A., Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self- efficacy. *International journal of Stress Management*, 24(1), 34-61. Cited 4 times.

- 42) Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of work and organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- 43) Jaiswal, K&Dhar,R.I. (2015). Transformational leadership, innovation climate self-efficacy and employee creativity: Multilevel study *International Journal of Hospitality Management*, 51,30-41.Cited37 Times.
- 44) Jones,p. (2002)when successful products prevent strategic Innovation, *design Management journal*, 13, (2).
- 45) Liu,J.,et.al.(2011). Does transactional leadership count for team in novativeness the moderating rola of emotional labor and the mediathing role of team efficacy, *Journal of organizational chage management*, 283(3)
- 46) Marin, J. R. (2013). The relationship between ethnicity, self-efficacy, and beliefs about diversity to instructional and transformational leadership practices of urban school principals. University of Southern California.
- 47) Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M., &Smutny, P. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 3(2).
- 48) Northouse, P. (2001). *Leadership Theory and practice*, (2nd ed). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- 49) Odumeru, J. A., &Ifeanyi, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- 50) Oterkiil, C., &Ertesvåg, S. K. (2014). Development of a measurement for transformational and transactional leadership in schools taking on a school-based intervention. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4\_suppl), 5-27.
- 51) Putrawan, I. (2017). Leadership and Self-Efficacy: Its Effect on Employees Motivation. *Advanced Science Letters*, 23(1), 173-176.
- 52) Sherley, B. (2015): Investigating the relationship between a school principal's transformational leadership style and a teacher's sense of self-efficacy. Degree Ed.D. For Department Educational Leadership, California State University, USA.